สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด
Royal Forest Department Savings and Credit Cooperative Limited

แผนบริหารความเสี่ยง ปี 2565

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด

คำนำ

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ก่อตั้งขึ้นด้วยเงินทุนเพียงหนึ่งหมื่นห้าพันบาทเศษ เมื่อปี 2521 จนปัจจุบันมีเงินทุนมากกว่าเจ็ดพันล้านบาท สินทรัพย์รวมมากกว่าสองหมื่นล้านบาท โดยภาพรวมขององค์กรมีการเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านสวัสดิการสมาชิก และด้านการลงทุน ซึ่งสิ่งที่ตามมาจากต้นกล้าสู่ต้นไม้ใหญ่นั้น ย่อมต้องเตรียมการเผชิญต่อแดด กล้า แรงลม ที่ต้องเข้ามาปะทะอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คณะกรรมการดำเนินการจึงได้มีแนวคิดที่จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยได้ตระหนักเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จะสามารถช่วยป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ร่วมกับคณะทำงานในฝ่ายจัดการ ร่วมกันจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามแผนบริหารความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง
สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด

สารบัญ

หน้า

เรื่องที่ 1 บทนำ
1. ความหมายของความเสี่ยง 3
2. การจัดการความเสี่ยง 3
3. ประเภทความเสี่ยง 3

เรื่องที่ 2 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 5
1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 5
1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 5
1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 7
1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 8
ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 8
2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านสภาพคล่อง 8
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 10

เรื่องที่ 3 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ อันเนื่องมาจากการให้สินเชื่อแก่สมาชิกและสมาชิกสมทบ 28
ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ
1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 28
1.2 ประเภทของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 28
1.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 28
1.4 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 30
1.5 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 31
ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 32
2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านสินเชื่อ 32
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 33

ความเสี่ยงด้านเงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่น 41
ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ
1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น 41
1.2 ประเภทของความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น 41
1.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น 41
1.4 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น 42
1.5 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น 43

ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น **44**
2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านสินเชื่อ 44
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น 45

เรื่องที่ 4 ความเสี่ยงด้านตลาด **50**
ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านตลาด **50**
1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านตลาด 50
1.2 ประเภทของความเสี่ยงด้านตลาด 50
1.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านตลาด 50
1.4 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านตลาด 51
ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านตลาด **52**
2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านตลาด 52
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด 54

เรื่องที่ 5 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ **61**
ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ **61**
1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 61
1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 61
1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 63
1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 64
ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ **65**
2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านกลยุทธ์ 65
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 67

เรื่องที่ 6 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ **79**
ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ **79**
1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 79
1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 79
1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 80
1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 81
ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ **84**
2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านปฏิบัติการ 84
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 87
2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ **108**

เอกสารและสิ่งอ้างอิง
เอกสารและอ้างอิง 109

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ให้ความสำคัญกับการบริหารงานของสหกรณ์ โดยดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่สหกรณ์จัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการนำนโยบายของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการบริหารงานสหกรณ์ในทุก ๆ ฝ่ายล้วนแล้วแต่มีความเสี่ยงแฝงตัวอยู่ ดังนั้นสหกรณ์จึงตระหนักถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจนสหกรณ์ได้รับความเสียหาย คณะกรรมการดำเนินการจึงมอบหมายให้ฝ่ายจัดการจัดทำการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพคล่อง ด้านสินเชื่อ ด้านตลาด ด้านกลยุทธ์ และด้านปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของสหกรณ์ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย ความเสียหายของระบบสื่อสารโทรคมนาคม

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การจัดการความเสี่ยงทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่สหกรณ์ต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เป็นระบบ (Systematic Risk) คือ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อตลาดทั้งระบบ มักเรียกอีกชื่อว่า Market Risk หรือ Undiversificable Risk เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถทำให้ลดลงได้จากการกระจายการลงทุน
2. ความเสี่ยงที่ไม่เป็นระบบ (Unsystematic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวกับธุรกิจ หรือ หลักทรัพย์นั้น ๆ สหกรณ์สามารถลดความเสี่ยงประเภทนี้ลงได้ด้วยการจัดพอร์ตการลงทุนให้มีการกระจายการลงทุนที่เหมาะสม

ความเสี่ยงของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)
3. ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) (Operational Risk)
4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

ส่วนที่ 1. คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสด หรือ ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสินทรัพย์เป็นเงินสด หรือ ไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอหรือ สามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูง เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิก จนสมาชิกผู้ฝากเงินมาถอนเงินเป็นจำนวนมาก หรือ สถาบันการเงินอาจเรียกหนี้สินที่เกิดจากการกู้ยืมคืนก่อนกำหนด ซึ่งจะทำให้เกิดการขาดสภาพคล่องมากขึ้น

สหกรณ์อาจมีมุมมองความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 2 มุมมอง คือ

1. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องมากไป
2. ความเสี่ยงด้านการขาดสภาพคล่อง

1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

1.2.1 ปัจจัยภายนอก

1.2.1.1 การแข่งขัน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันจนทำให้เกิดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องกับสหกรณ์ กล่าวคือ สมาชิกถอนเงินรับฝากออกไปฝากที่ธนาคารพาณิชย์อันเนื่องมาจากมีความต้องการที่จะได้รับดอกเบี้ยที่สูง หรือการออกโปรโมชั่นที่น่าสนใจของธนาคาร อาจรวมไปถึงการถอนเงินรับฝากเพื่อซื้อหลักทรัพย์ที่ทางรัฐบาลออกขาย เช่น พันธบัตรรัฐบาล ซึ่งมีสภาพคล่องสูงสามารถซื้อขายได้ในตลาดการเงิน อีกทั้งยังมีความมั่นคงสูง อีกด้วย

1.2.1.2 สถานการณ์ภายในประเทศ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญอีกอย่างหนึ่งซึ่งอาจทำให้เกิดความเสี่ยงกับสหกรณ์ เช่น สถานการณ์การเมืองภายในประเทศ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความวุ่นวายด้านการเมือง สมาชิกอาจมีความต้องการที่จะเก็บเงินไว้กับตัวเอง เพราะไม่ไว้วางใจว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงจะสามารถถอนเงินฝากที่สหกรณ์ได้หรือไม่ จนอาจทำให้มีการถอนเงินเป็นจำนวนมาก

1.2.1.3 ความผันผวนของตลาดและทิศทางดอกเบี้ย เมื่อตลาดมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ชะลอตัว หรือมีความผันผวนมาก หรือแม้แต่ทิศทางของอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้นจะมีผลกระทบโดยตรงกับสหกรณ์ เช่น รัฐบาลปรับเพิ่มขึ้นของดอกเบี้ยนโยบาย จะส่งผลกระทบต่อเงินกู้ยืมที่สหกรณ์กู้ยืมไว้ ซึ่งทำให้ต้นทุนของสหกรณ์สูงขึ้นตามไปด้วย หรือ อาจเกิดข่าวที่ไม่ดีกับกลุ่มอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งที่สหกรณ์ได้ถือตราสารหนี้ไว้ จนทำให้สหกรณ์จำเป็นต้องจำหน่ายตราสารหนี้ออกในราคาที่ต่ำ หรืออาจจำหน่ายในราคาที่ขาดทุน

1.2.1.4 เหตุการณ์วิกฤตที่เกิดจากสหกรณ์อื่น ความเสี่ยงจากเหตุการณ์วิกฤตนี้อาจมีผลกระทบต่อขบวนการสหกรณ์ เช่น จากเหตุการณ์แชร์ล็อตเตอร์รี่ หรือ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

คลองจั่น ส่งผลทำให้สถาบันการเงิน ธนาคาร ปรับลดความน่าเชื่อถือของขบวนการณ์ลงเป็นอย่างมาก ซึ่งสหกรณ์ก็ได้รับผลกระทบจากธนาคารในการชะลอการทำธุรกรรมบางประเภทของสหกรณ์ไว้ก่อน ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์เป็นอย่างมาก หากสถาบันการเงินอาจปรับลดวงเงินกู้ยืมของสหกรณ์ หรืออาจเรียกคืนเงินกู้ยืมก่อนกำหนด

1.2.1.5 การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ของรัฐบาล ในการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ เช่น การนำระบบการคุ้มครองเงินฝากแบบจำกัดวงเงินมาใช้แทนการคุ้มครองเงินฝากเต็มจำนวน ซึ่งมีการทยอยปรับลงการคุ้มครองเงินฝากตามช่วงเวลาจนเหลือคุ้มครองเงินฝากเพียง 1 ล้านบาท เมื่อถึงเวลาดังกล่าว อาจมีการไหลเข้าของเงินมายังสหกรณ์มาก โดยสมาชิกอาจนำเงินเข้ามาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การระดมหุ้น การฝากเงิน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้กระแสเงินสดอาจมากเกินไปจนทำให้สหกรณ์มีสภาพคล่องมากเกินไป

1.2.2 ปัจจัยภายใน

1.2.2.1 แผนกลยุทธ์และนโยบายสหกรณ์ สหกรณ์ดำเนินงานสหกรณ์ตามแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และโครงการที่ชัดเจน จะเห็นได้ว่า ในแผนกลยุทธ์นั้นส่วนใหญ่จะมีแต่โครงการที่จัดหาเงินเข้าสหกรณ์ เช่น การระดมเงินฝาก เป็นต้น ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการ วิธีการ และอุดมการณ์ทางสหกรณ์ ที่จะรณรงค์ให้สมาชิกมีการออมเงิน แต่เนื่องจากการออมเงินมีด้วยกัน 2 ทาง ได้แก่ การออมในรูปของทุนเรือนหุ้น และการออมโดยการฝากเงิน ซึ่งสหกรณ์ไม่มีการจำกัดการระดมหุ้น ทำให้สหกรณ์ต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงกว่าการออมเงินในรูปของเงินรับฝาก ส่งผลทำให้สหกรณ์มีต้นทุนการเงินที่สูง หากนำเงินจากการระดมหุ้นไปลงทุนภายนอกก็อาจทำได้ไม่คล่องตัวนักอันเนื่องมาจากต้นทุนเงินของสหกรณ์ที่สูง ทำให้ต้องหาแหล่งการลงทุนที่ได้ผลตอบแทนที่สูงกว่าต้นทุนการเงินของสหกรณ์ อาจทำให้สภาพคล่องของสหกรณ์มีสูงเกินความต้องการ

1.2.2.2 ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และหลักเกณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ หรือแม้แต่หลักเกณฑ์ต้องมีความยืดหยุ่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถปรับแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์นั้น ๆ เช่น การเก็บรักษาเงินไว้ที่สำนักงานสหกรณ์ เพื่อบริการสมาชิกที่มาใช้บริการถอนเงิน เมื่อสมาชิกมีความต้องการในการถอนเงินรับฝาก สหกรณ์จะต้องมีเงินเพียงพอที่จะบริการสมาชิก เมื่อธนาคารยังไม่มาส่งเงินสดประจำวัน ดังนั้นสหกรณ์จึงมีการปรับเปลี่ยนจำนวนเงินที่จะเก็บไว้ที่สำนักงานสหกรณ์ในจำนวนที่เหมาะสม และมีการเก็บรวมรวมสถิติ การเหลือของเงินสดประจำวัน โดยขออนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

1.2.2.3 ความตื่นตัวของสมาชิก เมื่อสมาชิกได้รับข่าวสารจากภายนอก สมาชิกมักมีความตื่นตัว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของอัตราดอกเบี้ย เหตุการณ์ต่าง ๆ ภายในประเทศ โดยเฉพาะข่าวสารในเรื่องเกี่ยวกับการเงิน สมาชิกอาจมีการถอนเงินรับฝากจำนวนมากโดยไม่ได้แจ้งก่อนล่วงหน้า ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องมีการติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิด เพื่อประชาสัมพันธ์ให้แก่สมาชิกทราบอย่างทันท่วงที

1.2.2.4 กรอบของแหล่งที่มา และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน สหกรณ์จะต้องมีการกำหนดกรอบการได้มา และการใช้ไป ของเงินทุนไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม เช่น กำหนดสัดส่วนการลงทุนทั้งภายใน และภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการให้เงินกู้แก่สมาชิก การให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น และ

การลงทุนในตราสารหนี้ รวมถึงการจัดหาแหล่งที่ได้มาของเงินทุนที่มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด หากสหกรณ์ไม่มีกรอบที่ชัดเจนอาจทำให้สหกรณ์ไม่สามารถวางแผนด้านสภาพคล่องที่ดีได้

1.2.2.5 คุณภาพของลูกหนี้ สหกรณ์เมื่อปล่อยสินเชื่อให้แก่สมาชิกแล้ว ปรากฏว่าภายหลังสมาชิกอาจไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ไม่ว่ากรณีใด ๆ อาจส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดเข้าของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์อาจมีกระแสเงินเข้าน้อยลงจากลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้

1.2.2.6 บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหารการเงิน บุคลากรอาจกล่าวรวมถึงทั้ง คณะกรรมการ และ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนทำให้เกิดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นสหกรณ์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องการบริหารการเงิน หรือ การจัดการทางการเงิน เพื่อลดความเสี่ยง

1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

สหกรณ์จะต้องมีการติดตามตัวบ่งชี้ที่อาจเกิดขึ้น ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อจะสามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพคล่องได้อย่างทันเวลา

1.3.1 ตัวบ่งชี้ภายนอก

- สถานการณ์ดอกเบี้ยของตลาด
- การลดความน่าเชื่อถือของขบวนการสหกรณ์
- การลดวงเงินกู้ยืมที่ให้แก่สหกรณ์
- เงินเฟ้อ หรือ เงินฝืด ภายในประเทศ
- การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1.3.2 ตัวบ่งชี้ภายใน

- สมาชิกมีการถอนเงินในจำนวนเงินที่สูงหรือไม่ และความถี่ในการถอนเงินมีมากน้อยเพียงใด
- การปรับเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก เงินกู้ เป็นไปตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกระแสเงินสดรับ – จ่าย ตลอดจนผลการดำเนินงานของสหกรณ์
- การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นหนี้สิน หรือ ทุนของสหกรณ์ มีการฝากเงิน หรือ ระดมหุ้น ผิดปกติหรือไม่
- กระแสเงินสดรับ – จ่าย ผิดปกติหรือไม่
- การผิดนัดชำระหนี้ของสมาชิก มีเพิ่มขึ้น หรือ ลดลงเพียงใด
- การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดหรือไม่

1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

1.4.1 การวางแผนด้านสภาพคล่องให้เพียงพอ สหกรณ์ควรมีการวางแผนด้านสภาพคล่องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนมีการกำหนดกรอบของแหล่งที่ได้มา และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนให้เหมาะสม เช่น การกำหนดสัดส่วนการลงทุนภายนอกไม่เกิน 30% ของสินทรัพย์ การกำหนดสินทรัพย์สภาพคล่องหรือสินทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันทีไว้ 5% ของเงินรับฝาก การกำหนดสัดส่วนจำนวนเงินกู้ยืม ของวงเงินกู้ยืมทั้งหมด เป็นต้น

1.4.2 ความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ ความมั่นคงของสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สมาชิกของสหกรณ์มั่นใจว่า การใช้บริการของสหกรณ์มีความปลอดภัยสูง และสามารถให้บริการสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว หากสหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ดี เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สมาชิกก็จะไม่ถอนเงินออกจากสหกรณ์ ก็อาจลดความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพคล่องได้

1.4.3 การจัดหาแหล่งเงินทุน และการกระจายความเสี่ยง แหล่งเงินทุนเป็นเรื่องสำคัญที่สหกรณ์ไม่ควรมองข้าม โดยสหกรณ์จะต้องจัดแหล่งเงินทุนที่มีความมั่นคง น่าเชื่อถือ ตลอดจนให้ประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์ และสหกรณ์ควรมีการกระจายความเสี่ยงของเงินทุน ไม่กระจุกตัวอยู่ในแหล่งเงินทุนเดียว หรือไม่แต่พอร์ตการลงทุนก็ควรลงทุนกระจายในกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อกระจายความเสี่ยง และลงทุนในสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องค่อนข้างสูง

1.4.4 การประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสหกรณ์ สหกรณ์ควรมีช่องทางการให้ข่าวสารแก่สมาชิกในหลายช่องทาง เพื่อให้สมาชิกสามารถรับรู้ข่าวสารและสถานการณ์ของสหกรณ์ได้ และสหกรณ์จะต้องมีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงให้แก่สมาชิกทราบอย่างตรงไปตรงมา

1.4.5 การจัดทำแผนฉุกเฉิน เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ เช่น การถอนเงินรับฝากของสมาชิกจำนวนมาก หรือการลดวงเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินอื่น ซึ่งสหกรณ์จะต้องมีการสำรองสินทรัพย์สภาพคล่องไว้เพื่อให้สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทัน

ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

2.1 บทบาท หน้าที่ ของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการสหกรณ์และผู้บริหารระดับสูง

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ได้เห็นถึงความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ และได้มีการจัดอบรม สัมมนา การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ให้แก่คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ฝึกทักษะ ตลอดจนรู้จักปัจจัยต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงแก่สหกรณ์ ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการจึงมีมติแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

2.1.1.1 กำหนดยุทธศาสตร์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งองค์กร

2.1.1.2 เสนอนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อให้ความเห็นชอบ

2.1.1.3 ติดตามการบริหารความเสี่ยงและนำเสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ต่อคณะกรรมการดำเนินการทุกไตรมาส

2.1.1.4 สามารถเชิญผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูลและเข้าร่วมประชุมได้

2.1.1.5 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย

2.1.2 บทบาทของคณะกรรมการย่อย

เนื่องจากความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบทำให้สหกรณ์ไม่สามารถจัดหาเงินทุนที่เพียงพอ เพื่อมาชำระหนี้หรือภาระผูกพันของสหกรณ์ ดังนั้น ฝ่ายจัดการที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดูแลด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายเงินรับฝาก และฝ่ายบัญชีและการลงทุน โดยมีรองผู้จัดการส่วนการเงินเป็นผู้กำกับดูแล ซึ่งมีหน้าที่ ดังนี้

2.1.2.1 เก็บรวบรวมข้อมูล สถิติ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของเงินทุน ได้แก่

- เงินสดและเงินฝากธนาคารคงเหลือ
- การฝาก ถอนเงินของสมาชิก
- การจ่ายเงินกู้แก่สมาชิก และสหกรณ์อื่น
- อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ เงินรับฝาก ทั้งของสหกรณ์ และของตลาด
- ระยะเวลาการรับผลตอบแทนจากเงินลงทุน
- ระยะเวลาครบกำหนดของเงินลงทุน
- การระดมหุ้นเพิ่มของสมาชิก
- การผิดนัดชำระหนี้ของสมาชิกและสหกรณ์อื่น
- วงเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

2.1.2.2 ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์

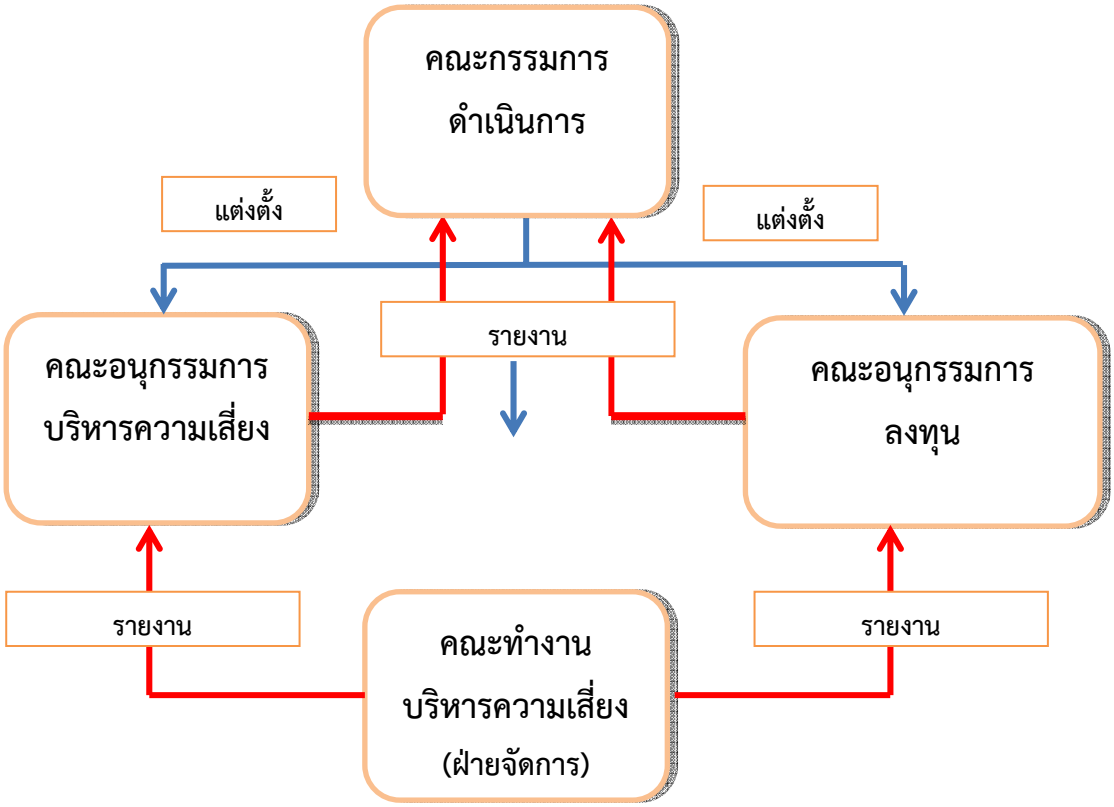
2.1.2.3 ติดตาม เฝ้าระวัง และประเมินผล ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

2.1.2.4 จัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด และมีความมั่นคง

2.1.2.5 รายงานผลต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินการ

ในส่วนของความเสี่ยงด้านสภาพคล่องนั้น คณะกรรมการ และคณะทำงาน จึงต้องมีความเข้าใจ และศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ไม่ว่าจะเป็นการขาดสภาพคล่อง หรือการเกินสภาพคล่อง เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องมากน้อยเพียงไร และจะมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยงด้านนี้อย่างไร

2.1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง



1.เก็บรวบรวมข้อมูล สถิติ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของเงินทุน
2.ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
3. ติดตาม เฝ้าระวัง และประเมินผล ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
4. รายงานผลต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะอนุกรรมการลงทุน

2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

เมื่อสหกรณ์มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการดำเนินการ ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จึงควรมีความเข้าใจใน “ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง” ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจข้อมูลแหล่งที่มาของเงินทุน แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน กฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น พระราชบัญญัติสหกรณ์ ประกาศจากหน่วยงานราชการ เช่น ประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประกาศกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เป็นต้น ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพ

คล่องของสหกรณ์ ปริมาณเงินของสหกรณ์ สัดส่วนการลงทุน ต้นทุนเงิน การกำหนดอัตราดอกเบี้ย และกระแสเงินสด อีกด้วย

ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ และกระบวนการควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 การระบุความเสี่ยง

สหกรณ์จะต้องสามารถระบุแหล่งที่มาและแหล่งที่ใช้ไปของสภาพคล่องที่ได้จากการบริหารด้านสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ ซึ่งการบริหารสภาพคล่องเป็นเรื่องของการประมาณความต้องการที่จะใช้เงินทุน และมีการจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ผู้ควบคุมดูแลแหล่งเงินทุนของสหกรณ์จึงต้องจัดเงินทุนที่มีต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด

แหล่งที่ได้มา และ แหล่งที่ใช้ไป ของสภาพคล่อง	
<u>สินทรัพย์</u>	**<u>หนี้สิน</u>**
แหล่งที่ได้มา 1. รับชำระเงินกู้ยืมพร้อมดอกเบี้ย 2. จำหน่ายเงินลงทุน **แหล่งที่ใช้ไป** 1. ให้เงินกู้แก่สมาชิก และ สหกรณ์อื่น 2. ลงทุนในหลักทรัพย์รูปแบบต่าง ๆ 3. จัดซื้อสินทรัพย์ถาวร หรือ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	**แหล่งที่ได้มา** 1. เงินกู้ยืม 2. เงินรับฝาก **แหล่งที่ใช้ไป** 1. จ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมพร้อมดอกเบี้ย 2. จ่ายคืนเงินรับฝาก **<u>ทุนของสหกรณ์</u>** **แหล่งที่มา** 1. รับชำระทุนเรือนหุ้นและระดมหุ้น 2. การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรอง และทุนสะสมตามข้อบังคับ 3. โอนเงินต่าง ๆ เข้าทุนสำรอง **แหล่งที่ใช้ไป** 1. จ่ายคืนทุนเรือนหุ้น หรือโอนทุนเรือนหุ้นชำระหนี้ เมื่อสมาชิกพ้นสภาพการเป็นสมาชิก 2. จ่ายทุนต่าง ๆ ให้สมาชิก

ในการบริหารสภาพคล่องของสหกรณ์ควรคำนึงถึงแหล่งที่มาของเงินทุนทั้งด้านสินทรัพย์ ด้านหนี้สิน และด้านทุนของสหกรณ์ ดังนี้

2.2.1.1 ความเสี่ยงด้านสินทรัพย์

สินทรัพย์ของสหกรณ์อาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่ได้มา และ แหล่งที่ใช้ไปของสหกรณ์ ซึ่งสินทรัพย์ของสหกรณ์ประกอบด้วยกันหลายส่วน ซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ ดังนี้

1) เงินสดและเงินฝากธนาคาร

สหกรณ์ควรมีการกำหนดจำนวนเงินหรืออัตราส่วนที่จะใช้เป็นสินทรัพย์สภาพคล่องที่เหมาะสมกับสหกรณ์และสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการถอนเงินรับฝาก การให้เงินกู้ เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันสหกรณ์มีการกำหนดสัดส่วนของเงินสดและเงินฝากธนาคาร ไว้ดังนี้

(1) เงินสดที่เก็บไว้เพื่อบริการสมาชิก จะสามารถเก็บไว้ได้ไม่เกินวันละ 5 ล้านบาท ทั้งนี้เพื่อให้บริการสมาชิกที่มาใช้บริการการถอนเงินสดผ่านเคาน์เตอร์ของสหกรณ์ในวันถัดไป

(2) เงินฝากธนาคาร ปัจจุบันสหกรณ์ใช้บริการธนาคารพาณิชย์หลายธนาคาร แต่ธนาคารที่ใช้บริการมากที่สุด ได้แก่ ธนาคารกรุงไทย และ ธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อตอบสนองความต้องการในการถอนเงินรับฝากของสมาชิกที่มีความประสงค์จะรับเป็นเช็คเงินสด หรือจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้แก่บริษัทห้างร้านต่าง ๆ สหกรณ์จึงมีการกำหนดจำนวนเงินขั้นต่ำที่จะดำรงไว้เป็นสินทรัพย์สภาพคล่องไว้ในบัญชีเงินฝาก คือ ธนาคารกรุงไทย จำนวน 55 ล้านบาท (เงินฝาก 25 ล้านบาท เงินเบิกเกินบัญชี 30 ล้านบาท) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำนวน 35 ล้านบาท (เงินฝาก 25 ล้านบาท เงินเบิกเกินบัญชี 10 ล้านบาท)

2) เงินลงทุน

(1) การจัดหาเงินลงทุน สหกรณ์จะต้องจัดหาเงินลงทุนที่ไม่ขัดต่อ พ.ร.บ.สหกรณ์ พ.ศ.2542 มาตรา 62 และภายใต้ประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ และจะต้องคำนึงถึง

- อัตราผลตอบแทนจะได้รับ ซึ่งจะต้องไม่ต่ำกว่า “ต้นทุนการเงินของสหกรณ์” ในขณะนั้น
- ความมั่นคงขององค์กรหรือสถาบัน ที่สหกรณ์จะนำเงินไปลงทุนว่ามีความมั่นคงมากน้อยเพียงใด
- สภาพคล่องของเงินลงทุนนั้น ๆ ว่าสหกรณ์จะสามารถนำเงินลงทุนเหล่านั้นไปหาผลตอบแทนได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด
- ระยะเวลาของเงินลงทุน ในส่วนของระยะเวลาของเงินลงทุนเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกถึงกระแสเงินสดรับจากเงินลงทุนนั้น ๆ ที่จะสหกรณ์จะได้รับตามงวดการจ่ายดอกเบี้ย เพื่อสหกรณ์จะได้นำมาประมาณการรายรับที่จะเกิดขึ้น และยังจะต้องคำนึงถึงวันครบกำหนดของเงินลงทุนนั่นหมายความว่าสหกรณ์จะต้องมีการจัดทำข้อมูลวันครบกำหนดของเงินลงทุนจะแสดง

ให้เห็นว่า สหกรณ์ควรลงทุนในช่วงเวลาใด เพื่อทดแทนเงินลงทุนที่จะครบกำหนด ทั้งนี้ สหกรณ์ไม่ควรจัดหาเงินลงทุนที่มีระยะเวลายาวเกินไป อาจมีผลต่อสภาพคล่องของเงินลงทุนนั้น ๆ

- กลุ่มอุตสาหกรรมในพอร์ตการลงทุนของสหกรณ์ หากสหกรณ์จะเลือกแหล่งเงินลงทุน สหกรณ์ควรกระจายความเสี่ยงของเงินลงทุนในกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ ไม่ควรมีการกระจุกตัวของเงินลงทุนในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป และจะต้องดูสภาวะเศรษฐกิจภายในและภายนอกประเทศเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาการลงทุน

(2) กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์การลงทุนในตราสารหนี้ และการลงทุนอื่น ๆ โดยการจัดทำผลรวมการประเมินด้านต่าง ๆ ด้วยการให้คะแนน (Credit Scoring) เพื่อประเมินความเสี่ยงจากการลงทุนให้อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้

(3) การจำหน่ายเงินลงทุน เมื่อสภาวะดอกเบี้ยในตลาดเอื้ออำนวยให้สหกรณ์สามารถจำหน่ายเงินลงทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาด นั่นก็คือ เมื่อจำหน่ายเงินลงทุนจะสามารถมีส่วนต่าง ได้แก่ กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุน สหกรณ์ก็ควรจำหน่ายเงินลงทุนนั้นออกไป แต่จะต้องคำนึงถึงสิ่งที่จะสหกรณ์จะนำมาทดแทนเมื่อสหกรณ์จำหน่ายเงินลงทุนนั้นออกไป

3) ลูกหนี้เงินให้กู้

ปัจจุบันสหกรณ์ให้บริการเงินกู้แก่สมาชิก แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ลูกหนี้เงินให้กู้แก่สมาชิก (สมาชิกและสมาชิกสมทบ) และ ลูกหนี้เงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่น สหกรณ์จึงต้องพิจารณาให้หลักเกณฑ์และปัจจัยต่าง ๆ ในการให้เงินกู้แก่ผู้กู้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์

(1) การปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ ตลอดจนหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สหกรณ์กำหนด ไม่ว่าจะเป็น เงินกู้ฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ เงินกู้พิเศษ และเงินกู้แก่สหกรณ์อื่น

(2) คุณภาพของลูกหนี้ เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงความสามารถในการชำระหนี้ต่อสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ควรมีความเข้มงวดในการตรวจสอบว่าสมาชิกผู้กู้จะสามารถชำระหนี้ต่อสหกรณ์ได้หรือไม่ ซึ่งจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สหกรณ์กำหนด ตลอดจนความน่าเชื่อถือของผู้กู้อีกด้วย

(3) ระยะเวลาการผ่อนชำระ สหกรณ์ควรกำหนดระยะเวลาการผ่อนชำระของลูกหนี้ให้เหมาะสม เพื่อสหกรณ์จะได้นำมาพยากรณ์กระแสเงินสดรับ

(4) สัดส่วนการให้เงินกู้ หรือ วงเงินกู้ ในส่วนของสมาชิกสหกรณ์ได้มีการกำหนดวงเงินกู้ให้แก่สมาชิกไว้ในระเบียบการให้เงินกู้แก่สมาชิกแล้ว จะเห็นว่า การให้เงินกู้แก่สหกรณ์ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สหกรณ์จะได้ผลตอบแทนจากการให้เงินกู้ แต่สหกรณ์ควรมีการกำหนดสัดส่วนการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นอย่างเหมาะสม เพื่อกระจายความเสี่ยงซึ่งจะมีผลต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ ปัจจุบันสหกรณ์กำหนดสัดส่วนการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นไว้ไม่เกินร้อยละ 30 ของสินทรัพย์รวมของสหกรณ์

4) สินทรัพย์ถาวร และ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

สินทรัพย์ถาวร และ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน จัดเป็นกลุ่มของสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ แต่จะสร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์ เช่น ที่ดิน อาคาร เครื่องใช้สำนักงาน และ สิทธิ

การใช้ประโยชน์ในอาคาร ซึ่งหากสหกรณ์จะลงทุนในกลุ่มนี้ ควรคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้ประโยชน์ เนื่องจากสินทรัพย์กลุ่มนี้มีระยะเวลาการใช้ประโยชน์นาน ซึ่งจะมีการตัดจ่ายค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็นรายปี ได้แก่ ค่าเสื่อมราคา นั่นเอง

2.2.1.2 ความเสี่ยงด้านหนี้สิน

จะเห็นได้ว่า หนี้สินของสหกรณ์จะเป็นแหล่งที่ได้มาของเงินทุนของสหกรณ์ ซึ่งแหล่งเงินทุนของสหกรณ์จะประกอบด้วยส่วนหลัก 2 ส่วนได้แก่ เงินกู้ยืม และ เงินรับฝาก

1) เงินกู้ยืม

(1) วงกู้ยืมเงินของสหกรณ์จะต้องไม่เกินวงเงินกู้ยืมจากที่ประชุมใหญ่อนุมัติ และได้รับการเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

(2) แหล่งที่มาของเงินกู้ยืม ปัจจุบันกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีการกำหนดเกณฑ์การอนุมัติวงเงินกู้ยืมของสหกรณ์ขนาดใหญ่ไว้ไม่เกินจำนวน 1.5 เท่าของทุนเรือนหุ้น + ทุนสำรอง ดังนั้น สหกรณ์จะต้องจัดหาแหล่งเงินกู้ยืมที่มีความมั่นคง และให้อัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงของสหกรณ์ และยังลดต้นทุนของสหกรณ์

(3) วงเงินกู้ยืม เป็นสิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ เนื่องจากเป็นแหล่งที่มาของเงินทุนที่สำคัญ สหกรณ์ควรมีวงเงินกู้ยืมไว้กับสถาบันการเงินต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ และสหกรณ์ควรกำหนดสัดส่วนการใช้วงเงินกู้ยืมให้เหมาะสม (จำนวนเงินกู้รวมไม่เกินจำนวนเงินออม คือ ทุนเรือนหุ้น + เงินรับฝาก – เงินให้กู้แก่สมาชิกที่คาดว่าจะสามารถระดมจากสมาชิกได้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี และจำนวนเงินกู้รวมไม่เกินร้อยละ 70 ของวงเงินกู้ยืมที่สหกรณ์ได้ทำสัญญาผูกพันไว้แล้ว โดยให้เหลือไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30) เพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เช่น สมาชิกถอนเงินเป็นจำนวนมาก การปรับลดวงเงินกู้ยืมของสหกรณ์

(4) ประเภทของธุรกรรมเงินกู้ยืม สหกรณ์ควรสรรหา หรือ จัดทำธุรกรรม เกี่ยวกับเงินกู้ยืมที่มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมที่ต่ำ เพื่อช่วยลดต้นทุนของสหกรณ์ในเรื่องของดอกเบี้ยจ่าย เช่น การกู้เงินโดยใช้ตราสารหนี้ค้ำประกัน หรือ ธุรกรรม Private RePo หรือ Buy and Sell back เป็นต้น

2) เงินรับฝาก

เงินรับฝากถือได้ว่าเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของสหกรณ์ ซึ่งเป็นไปตามหลักการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่สหกรณ์จะส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกมีการออมเงินส่วนที่เหลือจากการใช้จ่าย ดังนั้นการกำหนดผลตอบแทนให้แก่สมาชิกจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะจูงใจให้สมาชิกฝากเงินไว้กับสหกรณ์

เงินรับฝากยังเป็นแหล่งเงินทุนที่สามารถให้สหกรณ์บริหารสภาพคล่องได้ง่าย เนื่องจากมีต้นทุนต่ำ เมื่อเทียบกับทุนเรือนหุ้น และมีการเข้า ออก ของเงินอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นสหกรณ์จึงควรติดตามสถานการณ์ของเงินรับฝากอย่างใกล้ชิด เพื่อลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

(1) อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก สหกรณ์จะต้องคำนึงถึง อัตราดอกเบี้ยตลาด ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยนโยบาย หรืออัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ควรมีการปรับเพิ่มขึ้นหรือลดลง ตามสภาวะตลาด ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ คือ อัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์มากกว่าธนาคารพาณิชย์ แต่ในการปรับลดดอกเบี้ยเงินรับฝากของสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงจำนวนเงินรับฝากที่อาจไหลเข้า และ ไหลออก จากสหกรณ์ หากสหกรณ์มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป อาจทำให้มีกระแสเงินไหลเข้ามายังสหกรณ์มากไปจนทำให้เกิดสภาพคล่องล้น หรือ ถ้าสหกรณ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยต่ำเกินไป อาจทำให้สมาชิกถอนเงินรับฝากออกไปฝากในสถาบันการเงินที่ให้อัตราดอกเบี้ยสูงกว่า ตลอดจนอาจเป็นภาระของสหกรณ์ในเรื่องของ ดอกเบี้ยจ่ายที่ส่งผลถึงผลกำไรของสหกรณ์

(2) ปริมาณเงินรับฝาก สหกรณ์ควรเก็บรวบรวมข้อมูลการรับฝากเงินเพื่อให้ทราบถึงปริมาณของเงินที่ไหลเข้า – ออกจากสหกรณ์ หรือแม้แต่การลดลงของเงินรับฝากและยังสามารถเห็นความผิดปกติของกระแสเงิน อาจสังเกตได้จากปัจจัยภายนอกจะเป็นสัญญาณบ่งชี้ถึงปริมาณเงินรับฝากของสหกรณ์ ทั้งนี้สหกรณ์จะได้นำมาปรับลดสภาพคล่องของสหกรณ์ให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

2.2.1.3 ความเสี่ยงด้านทุนของสหกรณ์

ทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย ทุนที่มีต้นทุน และทุนที่ไม่มีต้นทุน ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง และทุนสะสมตามข้อบังคับ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ ต้นทุนเงินของสหกรณ์

1) ทุนเรือนหุ้น

ทุนเรือนหุ้น เป็นเงินทุนที่มีส่วนสำคัญของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการออมเงินภาคบังคับของสหกรณ์ โดยกำหนดตามฐานเงินเดือน หรือ อาจมีการระดมหุ้นเพิ่ม ดังนั้น ทุนเรือนหุ้นจึงเป็นภาระผูกพันที่สมาชิกมีต่อสหกรณ์เป็นระยะเวลานาน กล่าวคือ สมาชิกไม่สามารถถอนทุนเรือนหุ้นไปใช้ได้จนกว่าจะลาออกจากการเป็นสมาชิก อีกทั้งทุนเรือนหุ้นยังมีต้นทุนที่สูง ได้แก่ เงินปันผล ซึ่งหากมีการเพิ่มขึ้นของทุนเรือนหุ้นอย่างไม่จำกัด จะทำให้สหกรณ์มีต้นทุนที่สูงขึ้นจากการรับภาระการจ่ายเงินปันผลในจำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นตามทุนเรือนหุ้นด้วย

ดังนั้น สหกรณ์จึงควรมีแนวทางในการจำกัดการระดมหุ้นเพิ่ม เพื่อลดต้นทุนเงินของสหกรณ์ ถ้ามีการจำกัดการระดมหุ้นเพิ่มก็จะทำให้ปริมาณเงินที่จะเข้ามายังสหกรณ์ในรูปของทุนเรือนหุ้นลดลง จะส่งผลทำให้ต้นทุนของสหกรณ์ต่ำลง ซึ่งจะทำให้สหกรณ์สามารถลงทุนในรูปแบบต่าง ๆ ง่ายขึ้นตามไปด้วย

2) ทุนสำรอง

ทุนสำรอง กล่าวได้ว่า เป็นทุนที่ไม่มีต้นทุน แต่เป็นทุนที่สร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จึงควรมีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมตามกำไรสุทธิที่เกิดขึ้นในแต่ละปีบัญชี

จากการระบุความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบหรืออาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ไม่ว่าจะเป็น สินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ จะ

เห็นได้ว่าทุกส่วนมีส่วนสำคัญทั้งสิ้น หากสหกรณ์ไม่มีการระบุความเสี่ยง หรือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ในทุกด้าน อาจทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่อง และ สภาพคล่องมากเกินไป

2.2.2 การวัดความเสี่ยง

สหกรณ์ควรมีเครื่องมือที่ใช้วัดความเสี่ยงที่เหมาะสมกับสหกรณ์เพื่อที่จะให้คณะกรรมการทราบถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละช่วงเวลาว่าขณะนั้นระดับของความเสี่ยงเป็นปกติ เสี่ยงปานกลาง และเสี่ยงมาก เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เครื่องมือที่ใช้วัดความเสี่ยงของสหกรณ์ ได้แก่

2.2.2.1 ประมาณการกระแสเงินสดรับ กระแสเงินสดจ่าย และฐานะของสภาพคล่องสหกรณ์

สหกรณ์มีความจำเป็นต้องจัดทำประมาณการกระแสเงินสดรับ และกระแสเงินสดจ่าย (Expected Inflow and Outflow) จากโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ เพื่อให้สามารถประเมินความต้องการของสภาพคล่องได้ว่าขณะนั้นสหกรณ์ต้องการใช้ไปของเงินทุน หรือต้องการจัดหาเงินทุนเพิ่ม ดังนี้

1) แหล่งที่ได้มาของเงินทุน ได้แก่
   (1) รับชำระเงินให้กู้ยืมพร้อมดอกเบี้ยของลูกหนี้เงินให้กู้
   (2) รับผลตอบแทนจากเงินฝากและเงินลงทุน
   (3) เงินสดรับจากการจำหน่ายเงินลงทุนหรือสินทรัพย์อื่น
   (4) เงินรับฝาก
   (5) เงินกู้ยืม
   (6) ทุนเรือนหุ้น
2) แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน ได้แก่
   (1) จ่ายเงินกู้ให้ลูกหนี้เงินให้กู้
   (2) จ่ายซื้อเงินลงทุนหรือฝากเงิน
   (3) จ่ายชำระเงินกู้ยืม
   (4) จ่ายเงินรับฝาก (ถอนเงินสด และ ATM)
   (5) จ่ายคืนทุนเรือนหุ้นเมื่อสมาชิกลาออก
   (6) จ่ายทุนประเภทต่าง ๆ

เมื่อเราทราบแหล่งที่มาและแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนแล้ว สหกรณ์จะต้องนำมาทำ “งบประมาณกระแสเงินสดรับ และ กระแสเงินสดจ่าย” เพื่อเปรียบเทียบระหว่างเงินสดที่สหกรณ์ได้รับ กับ เงินสดที่สหกรณ์จะต้องจ่ายที่เกิดขึ้นจริง เพื่อดูความเพียงพอของเงินสดและเป็นไปตามที่ประมาณการไว้หรือไม่ เช่น การประมาณการเงินรับฝากในแต่ละช่วงเวลา หากเงินรับฝากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สหกรณ์อาจหาวิธีการระดมเงินรับฝากในขณะนั้น เพื่อให้เป็นไปตามประมาณการ การประมาณการเงินสดรับจากผลตอบแทนจากการลงทุนหรือเงินฝาก โดยนำมาดูพร้อม

กับอายุของเงินลงทุน เพื่อให้ทราบว่าช่วงเวลาใดเงินลงทุนจะครบกำหนด นั่นหมายความว่า สหกรณ์จะต้องจัดหาเงินลงทุนเพิ่มเติมเพื่อให้ได้กระแสเงินสดรับตามเป้าหมายนั่นเอง

นอกจากงบประมาณกระแสเงินสดรับ กระแสเงินสดจ่าย จะบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งที่ได้มา และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนแล้ว จะบอกถึงปริมาณเงินสดคงเหลือในแต่ละช่วงเวลาด้วย ซึ่งทำให้สหกรณ์ทราบได้ว่า สหกรณ์มีเงินคงเหลือเพียงพอหรือไม่เพียงพอ หากมีเงินสดคงเหลือมาก สหกรณ์จะต้องนำเงินสดคงเหลือดังกล่าวไปหาผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ในทางกลับกันถ้ามีเงินสดคงเหลือไม่เพียงพอ สหกรณ์ก็จะต้องจัดหาเงินทุนมาเพิ่มเติม

2.2.2.2 อัตราส่วนทางการเงิน

อัตราส่วนทางการเงินหลายอัตราส่วนสามารถช่วยในการประเมินระดับของสภาพคล่อง และยังสามารถใช้ในการกำหนดเพดานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม ซึ่งอัตราส่วนทางการเงินที่เหมาะสมกับการเป็นเครื่องมือวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ได้แก่

1) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity ratio : D/E) คือ อัตราส่วนนี้จะแสดงโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ว่าสินทรัพย์ของกิจการมาจากการกู้ยืม หรือมาจากทุนของกิจการ ถ้าอัตราส่วนนี้สูงมีโอกาสที่กิจการจะไม่สามารถชำระดอกเบี้ยได้สูงตามไปด้วย เนื่องจากหนี้สินที่มากทำให้มีภาระผูกพันที่ต้องชำระดอกเบี้ยทุกงวดไม่ว่ากิจการนั้นจะกำไรหรือขาดทุน

2) อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current ratio) คือ อัตราส่วนระหว่าง สินทรัพย์หมุนเวียน และ หนี้สินหมุนเวียน ซึ่งบ่งบอกถึงสภาพคล่องของสหกรณ์ในการที่จะชำระหนี้ระยะสั้น หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อยกว่า 1 หมายความว่ากิจการมีหนี้สินหมุนเวียนมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนทำให้อาจมีปัญหาในการชำระหนี้ระยะสั้นได้ หากอัตราส่วนนี้มากกว่า 1 แสดงว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอที่จะชำระหนี้ระยะสั้น แต่หากมีค่าสูงกว่า 1 มาก ๆ อาจหมายถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ไม่ดีพอ

2.2.2.3 รายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง

การวัดความเสี่ยงจากรายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง จะทำให้สหกรณ์ทราบว่าสหกรณ์มีการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเป็นไปตามเกณฑ์ที่นายทะเบียนกำหนดหรือไม่ (ไม่ต่ำว่าร้อยละ 1 แต่ไม่เกินร้อยละ 20) โดยรายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องนี้เป็นอัตราส่วนซึ่งเทียบกันระหว่าง สินทรัพย์สภาพคล่อง (เงินสด เงินฝากธนาคารประเภทออมทรัพย์) หลักทรัพย์ของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ เงินลงทุน เงินฝากสหกรณ์อื่น ที่ปลอดภาระผูกพัน) กับ เงินรับฝากจากสมาชิก

จากเครื่องมือการวัดความเสี่ยงของสหกรณ์ อาจสรุปได้ว่า สหกรณ์ควรมีการกำหนดระดับของความเสี่ยงในแต่ละประเภทของความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยงปกติ ระดับเริ่มมีความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงมาก) แบ่งได้เป็น 2 กรณี ได้แก่

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
1. กรณีการขาดสภาพคล่อง			
1.1 ยอดเงินสดและเงินฝากธนาคารคงเหลือ (บาท)			
1.1.1 เงินสดระหว่างวัน			
2,500,000	/		
1,500,000		/	
น้อยกว่า 1,500,000			/
1.1.2 เงินฝากธนาคารไทยพาณิชย์			
25,000,000	/		
10,000,000		/	
น้อยกว่า 10,000,000			/
1.1.3 เงินฝากธนาคารกรุงไทย			
40,000,000	/		
20,000,000		/	
น้อยกว่า 20,000,000			/
1.1.4 เงินสดในเครื่อง ATM			
1,000,000	/		
500,000		/	
ต่ำกว่า 500,000			/
1.1.5 เงินสดในบัญชีชำระดุล ชอท.			
4,000,000	/		
2,000,000		/	
ต่ำกว่า 2,000,000			/
1.2 การใช้วงเงินกู้ยืม (เทียบกับมูลค่าตราสารหนี้ที่วางเป็นหลักประกันสินเชื่อได้)			
1.2.1 วงเงินกู้ยืมที่นายทะเบียนสหกรณ์อนุมัติ			
ไม่เกิน 50%	/		
50% - 75%		/	
เกินกว่า 75%			/
1.2.2 วงเงินกู้ยืมที่ได้รับอนุมัติจากธนาคาร			
ไม่เกิน 75%	/		
75% - 80%		/	
เกินกว่า 80%			/
1.3 คุณภาพของตราสารหนี้			
1.3.1 คุณภาพของตราสารหนี้ (Credit Rating)			
ไม่เปลี่ยนแปลงจากวันที่ซื้อเงินลงทุน	/		
เปลี่ยนแปลงจากเดิมแต่ไม่ต่ำว่า A-		/	
ต่ำกว่า A-			/

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
1.3.2 งบการเงินรายไตรมาส (อัตรากำไรสุทธิลดลงเทียบกับไตรมาสก่อน)			
กำไรสุทธิลดลง < 10%	/		
กำไรสุทธิลดลง 10%-50%		/	
กำไรสุทธิลดลง >50%			/
1.4 การถอนเงินรับฝากของสมาชิกในแต่ละวัน (บาท)			
น้อยกว่า 10,000,000	/		
10,000,000 – 20,000,000		/	
20,000,000 – 25,000,000			/
1.5 รายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง (% ที่นายทะเบียนกำหนด)			
เกินกว่า 2.0 %	/		
1.9 – 1.0 %		/	
ต่ำกว่า 1.0 %			/
1.6 การผิดนัดชำระหนี้ (รายเดือน)			
1.6.1 จำนวนร้อยละของสมาชิกที่ผิดนัดชำระหนี้			
ผิดนัดชำระหนี้ < 3.00 %	/		
ผิดนัดชำระหนี้ 3.00% - 3.50%		/	
ผิดนัดชำระหนี้ > 3.50%			/
1.6.2 ในขบวนการสหกรณ์			
(1) ชสอ. (เงินฝากประจำ ชสอ.)			
- ผิดนัดชำระหนี้เงินต้น			
ได้เงินต้นคืนทั้งจำนวน	/		
ได้เงินต้นคืนบางส่วน		/	
ไม่ได้เงินต้นคืน			/
- ผิดนัดชำระดอกเบี้ย			
ไม่มีการผิดนัด	/		
มีการผิดนัดชำระหนี้ 1 งวด		/	
มีการผิดนัดชำระหนี้มากกว่า 1 งวด			/
(2) การให้เงินกู้สหกรณ์อื่น			
- ผิดนัดชำระหนี้เงินต้น			
ไม่มีการผิดนัด	/		
มีการผิดนัดชำระหนี้ 1 งวด		/	
มีการผิดนัดชำระหนี้มากกว่า 1 งวด			/
- ผิดนัดชำระดอกเบี้ย			
ไม่มีการผิดนัด	/		
มีการผิดนัดชำระหนี้ 1 งวด		/	
มีการผิดนัดชำระหนี้มากกว่า 1 งวด			/

ประเภทของความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง		
		ปกติ	ปานกลาง	มาก
	(3) ชุมนุมอื่น ๆ และสหกรณ์อื่น ๆ (เงินฝากประจำ)			
	- ผิดนัดชำระหนี้เงินต้น			
	ได้เงินต้นคืนทั้งจำนวน	/		
	ได้เงินต้นคืนบางส่วน		/	
	ไม่ได้เงินต้นคืน			/
	- ผิดนัดชำระดอกเบี้ย			
	ไม่มีการผิดนัด	/		
	มีการผิดนัดชำระหนี้ 1 งวด		/	
	มีการผิดนัดชำระหนี้มากกว่า 1 งวด			/
	1.6.3 นอกขบวนการสหกรณ์ (ตราสารต่างๆ)			
	- ผิดนัดชำระหนี้เงินต้น			
	ไม่มีการผิดนัด	/		
	มีการผิดนัดชำระหนี้ 1 งวด		/	
	มีการผิดนัดชำระหนี้มากกว่า 1 งวด			/
	- ผิดนัดชำระดอกเบี้ย			
	ไม่มีการผิดนัด	/		
	มีการผิดนัดชำระหนี้ 1 งวด		/	
	มีการผิดนัดชำระหนี้มากกว่า 1 งวด			/
	1.7 การลงทุนในตราสารแต่ละองค์กร กระจุกตัวเกินร้อยละ 2.00 ของสินทรัพย์			
	ลงทุนกระจุกตัว <2.00%	/		
	ลงทุนกระจุกตัว 2.00 – 3.00%		/	
	ลงทุนกระจุกตัว > 3.00%			/
<u>2. กรณีการเกินสภาพคล่อง</u>				
	2.1 การฝากเงินของสมาชิกในแต่ละเดือน (บาท)			
	ไม่เกิน 100,000,000	/		
	100,000,000 – 150,000,000		/	
	เกินกว่า 150,000,000			/
	2.2 การระดมหุ้นของสมาชิกในแต่ละเดือน (บาท)			
	ไม่เกิน 70,000,000	/		
	70,000,000 – 100,000,000		/	
	เกินกว่า 100,000,000			/

2.2.3 การติดตามผลและการรายงานผล

2.2.3.1 การติดตามผล

เมื่อสหกรณ์มีการสร้างเครื่องมือที่ใช้วัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องแล้ว เจ้าหน้าที่สหกรณ์หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะต้องมีการเฝ้าระวัง ติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้การติดตามผลความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1) ระบบข้อมูลข่าวสาร ซึ่งปัจจุบันฝ่ายจัดการได้มีการติดตาม เฝ้าระวังปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ เช่น อัตราดอกเบี้ยสถาบันการเงิน อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากของสหกรณ์อื่น การเปลี่ยนแปลงทิศทางของตลาดตราสารหนี้ และตราสารทุน เป็นต้น รวมถึงการเฝ้าระวังปัจจัยที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือมีความผันผวนมาก ได้แก่ ปริมาณการถอนเงินรับฝากของสมาชิก อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมของสถาบันการเงินต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงกับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้เก็บบันทึกรวบรวมสถิติต่าง ๆ ไว้ทั้งข้อมูลรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และรายปี ดังนั้นข้อมูลข่าวสารที่ควรนำเสนอ ได้แก่

- ปริมาณเงินสดและเงินฝากธนาคารคงเหลือ
- การใช้วงเงินกู้ยืม
- คุณภาพตราสารหนี้
- ปริมาณการถอนเงินรับฝากของสมาชิก
- รายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง
- การผิดนัดชำระหนี้
- ปริมาณการฝากเงินของสมาชิก
- ปริมาณการระดมหุ้นของสมาชิก
- อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ เงินฝาก ในตลาดและสหกรณ์อื่น
- โครงสร้างของเงินทุนในปัจจุบัน
- ระยะเวลาครบกำหนดของเงินลงทุน
- การออกประกาศ คำสั่ง ของสหกรณ์

2) ความถี่ในการติดตามผล กรอบเวลาของการติดตามผลเกี่ยวกับสภาพคล่องเป็นสิ่งสำคัญขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ว่ามีความผันผวนมากน้อยเพียงไร

ปัจจัย	ความถี่ในการติดตามผล		
	รายวัน	รายสัปดาห์	รายเดือน
1. ปริมาณเงินสดและเงินฝากธนาคารคงเหลือ	/		
2. การใช้วงเงินกู้ยืม		/	
3. คุณภาพตราสารหนี้			/
4. ปริมาณการถอนเงินรับฝากของสมาชิก	/		

ปัจจัย	ความถี่ในการติดตามผล		
	รายวัน	รายสัปดาห์	รายเดือน
5. รายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง			/
6. การผิดนัดชำระหนี้			/
7. ปริมาณการฝากเงินของสมาชิก	/		
8. ปริมาณการระดมหุ้นของสมาชิก			/
9. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ เงินฝาก ในตลาดและสหกรณ์อื่น			
10. โครงสร้างของเงินทุนในปัจจุบัน	/		/
11. ระยะเวลาครบกำหนดของเงินลงทุน			/
12. การออกประกาศ คำสั่ง ของสหกรณ์			/

2.2.3.2 การรายงานผล

เมื่อคณะทำงานเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติ ปัจจัยต่าง ๆ ไว้ทั้งรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน จึงมีความเป็นต้องรายงานผลให้ทราบสภาวการณ์ของสหกรณ์ในปัจจุบันว่ามีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องมากน้อยเพียงไร จึงแบ่งระดับของการรายงานผลออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ระดับคณะทำงาน ได้แก่ การรายงานผลระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำเสนอรายงานต่อรองผู้จัดการส่วนการเงิน หรือ ผู้จัดการ ซึ่งจะเป็นข้อมูลประจำวัน เช่น การฝาก ถอนเงินของสมาชิก เงินสดและเงินฝากธนาคารคงเหลือ เป็นต้น

ระดับที่ 2 ระดับคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การรายงานผลระหว่างคณะทำงานบริหารความเสี่ยงนำเสนอรายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง จะเป็นข้อมูลสถานการณ์ต่าง ๆ ของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยให้ข้อมูลสรุปเป็นรายเดือน

ระดับที่ 3 ระดับคณะกรรมการดำเนินการ ได้แก่ การรายงานผลระหว่างคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการ จะเป็นข้อมูลรายไตรมาส

ในระหว่างปฏิบัติงานหากเจ้าหน้าที่พบว่า ระดับความเสี่ยงเพิ่มระดับขึ้นจนเป็นสาระสำคัญ อาจนำเสนอรายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางแก้ไขตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วจึงนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการเพื่อทราบต่อไป

2.2.4 การควบคุมความเสี่ยง

การควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่องมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

2.2.4.1 มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

2.2.4.2 มีการกำหนดกรอบและปริมาณความเสี่ยงที่สหกรณ์ยอมรับได้

2.2.4.3 มีความสามารถในการเข้าหาแหล่งเงินทุนที่จะทำให้สหกรณ์ได้ประโยชน์สูงสุด

2.2.4.4 มีการจัดทำแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน

2.2.4.1 การควบคุมภายในของสหกรณ์

สหกรณ์จัดให้มีการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทั้งภายในส่วนงานของแต่ละฝ่าย และการตรวจสอบจากภายนอก สหกรณ์ควรมีการควบคุมภายใน ดังนี้

1) มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงาน พร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป็นลายลักษณ์อักษร

2) มีการจัดทำนโยบาย แผนงาน กรอบของการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเป็นลายลักษณ์อักษร

3) มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ระหว่างฝ่ายการเงิน และ ฝ่ายบัญชีและการลงทุน ซึ่งแบ่งแยกผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชีออกจากกัน

4) มีการสอบทานยอดเงินสด เงินฝากธนาคาร ลูกหนี้ เงินกู้ยืม ฯลฯ เป็นประจำทุกวัน

5) มีการปรับยอดในสมุดเงินฝากธนาคาร หรือ ตรวจสอบจากข้อมูลธนาคารทางอิเลคทรอนิกส์ เพื่อตรวจสอบจำนวนเงินที่จะต้องเก็บไว้เป็นสินทรัพย์สภาพคล่อง เป็นประจำทุกวัน

6) มีการจัดทำสรุปยอดการฝาก ถอน ยอดเงินสดคงเหลือ กระแสเงินสดรับ และ กระแสเงินสดจ่าย เป็นประจำทุกวัน

7) มีการตรวจสอบแนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยตลาด อัตราดอกเบี้ยนโยบาย ความผันผวนของราคาหลักทรัพย์ที่อยู่ในความต้องการของตลาดในทุก ๆ อุตสาหกรรม โดยเฉพาะกลุ่มที่สหกรณ์ถือหลักทรัพย์อยู่ด้วย เป็นประจำทุกวัน

8) มีการจัดทำรายงานยอดคงเหลือของวงเงินกู้ยืมที่สหกรณ์มีไว้กับสถาบันการเงิน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของวงเงินกู้ยืม

9) มีการจัดทำรายงานการผิดนัดชำระหนี้ของสมาชิก เป็นประจำทุกเดือน

10) มีการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระดับของความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

11) มีการจัดทำงบการเงิน หรือรายงานทางการเงิน รวมถึงรายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง เสนอต่อคณะกรรมการ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

12) มีการจัดทำการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ผู้ขอกู้เงิน หรือการนำเงินไปฝากสหกรณ์อื่น

2.2.4.2 การกำหนดกรอบและปริมาณความเสี่ยงที่สหกรณ์ยอมรับได้

การกำหนดกรอบและปริมาณความเสี่ยงที่สหกรณ์ยอมรับได้ เป็นเรื่องสำคัญที่สหกรณ์ควรคำนึงถึง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และผู้มีหน้าที่ดูแลสภาพคล่องของสหกรณ์ จึงควรกำหนดกรอบของความเสี่ยงไว้ ดังนี้

1) จำนวนเงินฝากธนาคารคงเหลือแต่ละวัน

- ธนาคารไทยพาณิชย์ อย่างน้อย 25 ล้านบาท
- ธนาคารกรุงไทย อย่างน้อย 40 ล้านบาท

2) การกระจายความเสี่ยงของเงินลงทุน (ภายหลังให้สมาชิกและสมาชิกสมทบกู้แล้ว)

- ปริมาณการลงทุนในเงินฝากชุมนุมสหกรณ์และสหกรณ์อื่น ฝากได้ไม่เกินร้อยละ 5 ของสินทรัพย์รวมของสหกรณ์
- ปริมาณการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นไม่เกินร้อยละ 30 ของสินทรัพย์รวมของสหกรณ์
- ปริมาณการลงทุนในตราสารหนี้บริษัทเอกชน ไม่เกินร้อยละ 30 ของสินทรัพย์รวมของสหกรณ์
- ปริมาณการลงทุนในตราสารหนี้วิสาหกิจสหกรณ์จะลงทุนในตราสารหนี้ที่ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ A- ขึ้นไป
- ปริมาณการลงทุนในตราสารทุนไม่เกินร้อยละ 2 ของสินทรัพย์ และไม่เกินร้อยละ 10 ของการลงทุนในหุ้นกู้เอกชน
- ปริมาณการลงทุนในกองทุนส่วนบุคคล ไม่เกินร้อยละ 10 ของสินทรัพย์รวมของสหกรณ์

3) กำหนดสัดส่วนการใช้วงเงินกู้ยืม ไม่เกิน 70% ของวงเงินกู้ยืมที่สหกรณ์ได้ทำสัญญาผูกพันไว้แล้ว โดยให้เหลือไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30

4) การผิดนัดชำระหนี้ของสมาชิก สมาชิกสมทบ และสหกรณ์อื่น จะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาทราบ

5) อัตราผลตอบแทนจากเงินฝากและเงินลงทุนที่สหกรณ์จะได้รับ ไม่ต่ำกว่า “ต้นทุนเงินของสหกรณ์” ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ สภาพคล่อง และการนำไปหาผลประโยชน์ ของหลักทรัพย์นั้น ๆ (ยกเว้นการนำเงินไปลงทุนพันธบัตรรัฐบาลส่วนที่มีปริมาณไม่เกินทุนสำรอง)

6) การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องโดยรวม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1 แต่ไม่เกินร้อยละ 20 (เปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่อง กับ เงินรับฝากของสมาชิก) ตามเกณฑ์ของนายทะเบียน

2.2.4.3 ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

แหล่งเงินทุนเป็นสิ่งสำคัญที่สหกรณ์จะต้องสรรหา เพื่อให้สหกรณ์และสมาชิกได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ มีความมั่นคงสูง เพื่อกระจายความเสี่ยงของสหกรณ์

1) ระดมเงินรับฝากจากสมาชิก สหกรณ์จะต้องจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อระดมเงินรับฝากจากสมาชิกซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของสหกรณ์

2) เปิดวงเงินกู้ยืมไว้กับสถาบันการเงินต่าง ๆ ที่มีความเสี่ยงต่ำ

3) จัดหาประเภทของธุรกรรมทางการเงินที่มีต้นทุนต่ำ และมีความรวดเร็วเมื่อสหกรณ์ต้องการใช้เงินทุน เช่น Private RePo ระยะเวลาไม่เป็น T+1 เป็นต้น

4) เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับการระดมเงินทุน จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของแหล่งเงินทุน เช่น สร้าง Contact กับ ผู้จัดการสาขา ของธนาคารต่าง ๆ

2.2.4.4 แผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน

การจัดทำแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เพื่อเตรียมความพร้อมในเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดไว้ สหกรณ์จะต้องจัดหาแหล่งเงินทุนที่ทำให้ได้รับกระแสเงินสดอย่างเพียงพอและทันเวลา แผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต้องมีความชัดเจน มีลายลักษณ์อักษร ความยืดหยุ่นและละเอียดเพียงพอที่จะสามารถให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้จริง และจะต้องทำให้สหกรณ์สามารถเข้าสู่การดำเนินงานได้อย่างปกติ สหกรณ์ควรมีกระบวนการทำงานเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน ดังนี้

1) ขั้นตอนการทำงานและกระบวนการทำงาน โดยระบุผู้รับผิดชอบและวิธีปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ ขั้นตอนในการรายงานข้อมูล เพื่อการตัดสินใจที่จำเป็นต่อผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับ

กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ
1. ติดตามปัจจัยเสี่ยง	1. ฝ่ายการเงิน 2. ฝ่ายเงินรับฝาก 3. ฝ่ายบัญชีและการลงทุน
2. ดำเนินการเมื่อปัจจัยเสี่ยงถึงสถานการณ์ที่มีปัญหา	ฝ่ายต่าง ๆ รายงานต่อรองผู้จัดการส่วนการเงิน
3. เมื่อปัญหาเริ่มวิกฤตสภาพคล่อง	รองผู้จัดการส่วนการเงินรายงานต่อผู้จัดการและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

2) แผนการจัดการหาสภาพคล่อง

(1) กรณีเงินสดและเงินฝากธนาคารไม่เพียงพอ

- เบิกถอนเงินจากธนาคาร
- กู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินที่สหกรณ์เปิดวงเงินกู้ยืมไว้ (ประเภทมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน)

- วงเงินเบิกเกินบัญชีธนาคารที่มีไว้กับธนาคารไทยพาณิชย์ จำนวน 10 ล้านบาท และธนาคารกรุงไทย จำนวน 30 ล้านบาท

- ขอกู้ยืมเงินกู้ระยะสั้น จำนวนเงินกู้ยืมไม่เกิน 1,000 ล้านบาท จากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้ทุนเรือนหุ้นและเงินฝากประจำเป็นหลักประกัน

- ขอกู้เงินจากสหกรณ์กลุ่มภาคีสหกรณ์บางเขน หรือ จากสหกรณ์อื่น

- จำหน่ายตราสารหนี้หรือพันธบัตรที่สหกรณ์ถือครองไว้และปลอดภาระผูกพัน

(2) กรณีผลตอบแทนตราสารผันผวนผิดปกติ

- ผลตอบแทนตราสารเพิ่มขึ้นผิดปกติ สหกรณ์จะต้องตรวจสอบว่ามีตราสารใดบ้างที่สามารถจำหน่ายออกได้ (<u>ขายเพื่อทำกำไร</u>) แต่ถ้าหากขณะนั้นสหกรณ์มีสภาพคล่องมากจะต้องหาเงินลงทุนมาทดแทน โดยจะต้องทำ Reinvestment Risk ด้วย

- ผลตอบแทนตราสารลดลงผิดปกติ ให้สหกรณ์ถือครองตราสารไว้จนครบกำหนด (หรืออาจมีการคัดตราสารที่ผลตอบแทนค่อนข้างต่ำจำหน่ายออกและนำเงินไปลงทุนในการลงทุนอื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงขึ้น เพื่อเป็นการปรับเพิ่มค่าผลตอบแทนจากการลงทุน)

ขั้นตอนดำเนินการแก้ปัญหา

1. เมื่อพบว่าปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ มีแนวโน้มไปในทางที่จะทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่อง ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบติดตาม เฝ้าระวัง ปัจจัยเสี่ยง รายงานสถานการณ์ต่อรองผู้จัดการส่วนการเงิน

2. หากต้องมีการเบิกถอนเงินจากธนาคารต่าง ๆ ให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบติดต่อคณะกรรมการผู้มีอำนาจลงนามออกเช็คสั่งจ่าย เพื่อเบิกถอนเงิน

3. หากเป็นเหตุการณ์ที่จำเป็นต้องขอมติคณะกรรมการ ให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการนัดประชุมคณะอนุกรรมการลงทุน เพื่อชี้แจงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และขอให้คณะอนุกรรมการลงทุน มีมติแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการเพื่อทราบต่อไป

4. หากเป็นกรณีเร่งด่วน ให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการขอมติเวียนจากคณะอนุกรรมการลงทุน หรือ หากเกินจากอำนาจของคณะอนุกรรมการลงทุน ให้ดำเนินการขอมติเวียนจากคณะกรรมการดำเนินการ

แหล่งเงินทุน	ระยะเวลาในการได้รับเงิน / จ่ายเงินออก	หมายเหตุ
1. เบิกถอนเงินจากธนาคาร	ทันที	
2. กู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน / สหกรณ์อื่น	ไม่เกิน 1 วัน	
3. จำหน่ายเงินลงทุน	- กรณีเงินฝากประจำ ได้รับทันที - กรณีตราสาร ขึ้นอยู่กับผู้รับซื้อ	

แหล่งเงินทุน	ระยะเวลาในการได้รับเงิน / จ่ายเงินออก	หมายเหตุ
4. การซื้อเงินลงทุน	- ขึ้นอยู่กับสภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้นว่าจะสหกรณ์จะสามารถซื้อเงินลงทุนได้ตามกรอบการลงทุน	
5. การรับฝากเงินจากสมาชิก	ขึ้นอยู่กับโครงการระดมเงินฝาก	

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ
อันเนื่องมาจากการให้สินเชื่อแก่สมาชิกและสมาชิกสมทบ

ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนของทุนของสหกรณ์อันเกิดจากการที่สมาชิกผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไขและ/หรือข้อตกลงในสัญญาคืนแก่สหกรณ์ตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ในสัญญาเงินกู้

1.2 ประเภทของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

1.2.1 ความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกหนี้
1.2.2 ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์
1.2.3 ความเสี่ยงจากหลักประกัน

1.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ให้บริการสินเชื่อทั้งสมาชิก สมาชิกสมทบ และสหกรณ์อื่น ดังนั้นแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสินเชื่อจึงมาจากหลายปัจจัย ดังนี้

1.3.1 ปัจจัยภายนอก

1.3.1.1 การแข่งขัน กล่าวคือ การเสนอโปรโมชั่นทางการตลาดของธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สมาชิกของสหกรณ์อาจเข้าไปใช้บริการสินเชื่อของธนาคาร เช่น การจูงใจในรูปของอัตราดอกเบี้ย

1.3.1.2 การใช้จ่ายสมาชิกสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าสมาชิกสหกรณ์มีอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ ซึ่งค่าครองชีพของแต่ละภูมิภาคจะไม่เท่ากัน ดังนั้น สมาชิกบางรายอาจมีความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายมาก และอาจมีเงินกู้ยืมนอกระบบ ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยที่สูง ทำให้สมาชิกต้องหาเงินมาชำระหนี้สินเหล่านี้ อาจทำให้สมาชิกขาดความสามารถในการชำระหนี้ต่อสหกรณ์

1.3.1.3 การออกจากงานของสมาชิกซึ่งการออกจากงาน การถูกไล่ออกจากงานของทั้งผู้กู้และ/หรือผู้ค้ำประกัน ก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกย่างหนึ่งที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถหักเงินได้รายเดือนของสมาชิกเพื่อชำระหนี้ได้

1.3.1.4 การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย พรบ.สหกรณ์ ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ ในปัจจุบันกฎหมายที่ส่งเสริมการดำเนินงานและกระบวนการสหกรณ์ เช่น ตาม พรบ. สหกรณ์ พ.ศ.2542 / 1 ในเรื่องให้หน่วยงานต้นสังกัดหักเงินให้สหกรณ์เป็นอันดับแรก ถัดจากหนี้ภาษีอากร หรือแม้แต่ ให้สหกรณ์มีฐานะเป็นเจ้าหนี้บุริมสิทธิพิเศษเหนือทุนเรือนหุ้นของสมาชิก เป็นต้น ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงจะกระทบต่อการหักเงินได้รายเดือนของสมาชิกเพื่อส่งชำระหนี้ให้แก่สหกรณ์

ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ในปัจจุบัน กำหนดให้การค้ำประกันครอบคลุมถึงหนี้ในอนาคตหรือหนี้มีเงื่อนไข ส่งผลให้ในปัจจุบันมีเจ้าหนี้จำนวนมากใช้บทบัญญัติดังกล่าวเป็นช่องทางที่ทำให้การค้ำประกันของผู้ค้ำประกันเป็นการประกันการชำระหนี้อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด ในการป้องกันความเสียหายทั้งหลายที่อาจเกิดขึ้นแก่ตนโดยใช้ความได้เปรียบทางเศรษฐกิจของตนกำหนดให้ผู้ค้ำประกันต้องรับผิดในบรรดาหนี้ทั้งปวงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้งหมดทุกประการด้วย ดังนั้นเพื่อความเป็นธรรมในสังคมและเป็นการป้องกันมิให้เจ้าหนี้อาศัยช่องว่างของกฎหมายบางประการเป็นวิธีการเอารัดเอาเปรียบผู้ค้ำประกันเกินสมควร สภานิติบัญญัติแห่งชาติ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัติเพื่อช่วยเหลือเกี่ยวกับการค้ำประกัน ส่งผลทำให้ผู้ค้ำประกันรับผิดชอบต่อการผิดนัดของลูกหนี้น้อยลงกว่าเดิมอาจคงเหลือเฉพาะเงินต้นเท่านั้น หรือไม่ต้องรับผิดชอบเลย

1.3.1.5 การประเมินมูลค่าหลักประกันไม่เป็นไปตามความเป็นจริง การประเมินมูลค่าหลักประกันเป็นสิ่งสำคัญ สหกรณ์จะต้องคัดเลือกบริษัทที่ได้มาตรฐาน เพื่อประเมินหลักประกันของสมาชิกที่จะใช้เป็นหลักประกันในการกู้เงิน ซึ่งหากบริษัทที่ประเมินหลักประกันไม่ประเมินตามความเป็นจริงอาจทำให้สหกรณ์เกิดความเสียหายตามมา

1.3.1.6 การทุจริตของเจ้าหน้าที่ผู้หักส่งเงิน สหกรณ์ยังต้องใช้เจ้าหน้าที่การเงินของแต่ละหน่วยงานหักส่งเงินให้แก่สหกรณ์อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้หักส่งเงินอาจไม่นำส่งเงินที่หักจากเงินได้รายเดือนของสมาชิกให้แก่สหกรณ์ ส่งผลทำให้สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการชำระหนี้ของสมาชิกได้

1.3.1.7 การเปลี่ยนแปลงระดับและจำนวนของคุณภาพลูกหนี้ นายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดมาตรฐานการจัดชั้นลูกหนี้ไว้ 5 ชั้น ซึ่งการจัดชั้นคุณภาพลูกหนี้ จะสามารถบอกได้ว่า สหกรณ์มีลูกหนี้ที่มีคุณภาพในระดับใดบ้าง และร้อยละเท่าใด

1.3.1.8 การลดความน่าเชื่อถือขบวนการสหกรณ์ ในการลดความน่าเชื่อขบวนการสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญซึ่งอาจส่งผลทำให้สถาบันการเงินอาจปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมหรือเรียกเงินกู้คืนก่อนกำหนด จะมีผลกระทบต่อสหกรณ์ในมุมของการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น หากมีการปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมหรือเรียกคืนเงินกู้ก่อนกำหนด อาจทำให้สหกรณ์ที่กู้เงินกับสถาบันการเงินมีกระแสเงินสดไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้ ซึ่งจะส่งผลกระทบกับสหกรณ์ด้วย

1.3.2 ปัจจัยภายใน

1.3.2.1 การปฏิบัติงานคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์อาจมีการให้เงินกู้แก่สมาชิกที่ไม่เป็นไปตามข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ เช่น การให้วงเงินกู้เกินจากที่ระเบียบกำหนด หรือไม่เป็นไปตามแนวทางการควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อและการลงทุน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้กู้อาจไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ต่อสหกรณ์ได้

1.3.2.2 ความเพียงพอของหลักประกัน ในกรณีเงินกู้พิเศษเพื่อการเคหะนั้น จะต้องใช้หลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ในการค้ำประกันเงินกู้ ซึ่งคณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์จะต้องพิจารณามูลค่าของหลักประกันว่ามีความเพียงพอต่อวงเงินกู้ที่ให้แก่สมาชิกหรือไม่

1.3.2.3 ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ที่ไม่สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ อาจส่งผลต่อการดำรงชีพของสมาชิก เช่น การกำหนดเงินได้รายเดือนคงเหลือที่ต่ำเกินไป ทำให้สมาชิกไม่มี

เงินเพียงพอที่จะใช้จ่ายประจำวัน หรือ กำหนดเงินได้รายเดือนคงเหลือที่สูงเกินไป ทำให้สมาชิกบางรายที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้เงินใช้บริการเงินกู้ไม่ได้

1.3.2.4 การขยายเพดานวงเงินกู้และงวดชำระเงิน ซึ่งวิธีนี้อาจทำให้สหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้น แต่หากสหกรณ์มีนโยบายขยายวงเงินกู้หรืองวดชำระเงินที่สูงเกินไป ก็จะทำให้สมาชิกไม่มีความสามารถในการชำระหนี้กับสหกรณ์ได้ อีกทั้งยังไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์

1.3.2.5 ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ ก็เป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญ เนื่องจากในปัจจุบันสหกรณ์มีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ธุรกรรมทางการเงินมีหลากหลาย ซึ่งธุรกรรมด้านสินเชื่อยังเป็นธุรกรรมหลักที่ทำรายได้หลักให้แก่สหกรณ์ ดังนั้น การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการ คำนวณสิทธิการกู้ คำนวณการผ่อนชำระ ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องมีระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการใช้งาน

1.3.2.6 กระบวนการติดตามหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อสมาชิกมีการผิดนัดชำระหนี้ สหกรณ์จะต้องมีกระบวนการติดตามหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนการติดตามที่ชัดเจน และมีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ

1.3.2.7 ข้อบังคับ ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้ ไม่มีความรัดกุมที่จะบังคับใช้ทางกฎหมาย หากมีความจำเป็นต้องดำเนินคดีกับสมาชิกผู้ผิดนัดชำระหนี้

1.3.2.8 มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สอบทานสินเชื่อที่เป็นอิสระ มีการสอบทานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรายงานผลการสอบทานต่อผู้บริหาร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งติดตามและแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหาได้อย่างเหมาะสม และทันเวลา ซึ่งจะช่วยป้องกันความเสียหายที่เกิดจากลูกหนี้หรือคู่สัญญาที่ไม่ปฏิบัติตามสัญญา

1.4 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

สหกรณ์จะต้องมีการติดตามตัวบ่งชี้ที่อาจเกิดขึ้น ณ เวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อจะสามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสินเชื่อได้อย่างทันเวลา

1.4.1 ตัวบ่งชี้ภายนอก

1.4.1.1 การเสนอโปรโมชั่นสินเชื่อจากสถาบันการเงิน เช่น จำนวนเงินให้กู้สูง อัตราดอกเบี้ยต่ำ การผ่อนชำระที่นานขึ้น

1.4.1.2 ความถี่ในการกู้เงินของสมาชิกแต่ละรายเพิ่มขึ้น

1.4.1.3 จำนวนการลาออก ถูกไล่ออกจากงาน ของข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการ เพิ่มขึ้น

1.4.1.4 จำนวนเงินและจำนวนสมาชิกที่ผิดนัดชำระหนี้เพิ่มขึ้น

1.4.1.5 การหดตัวของธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์

1.4.1.6 การไม่นำส่งเงินเพื่อชำระหนี้ตามกำหนดเวลา

1.4.1.7 การปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม หรือ เรียกคืนเงินกู้คืนก่อนกำหนดจากสถาบันการเงินอื่น

1.4.1.8 การเพิ่มค่าเบี้ยประกันภัยประเภทต่างๆ และการลดผลประโยชน์ในการคุ้มครองของบริษัทประกัน

1.4.1.9 การไม่เข้าถึงข้อมูลหนี้ของสมาชิกที่มีกับสถาบันการเงินต่างๆ เช่น จำนวนหนี้ สถานะของหนี้ การถูกอายัดหรือการถูกพิทักษ์ทรัพย์ของสมาชิก

1.4.2 ตัวบ่งชี้ภายใน

1.4.2.1 มีการจ่ายเงินกู้เกินกว่าระเบียบที่สหกรณ์กำหนด

1.4.2.2 การลดลงของมูลค่าหลักประกันที่สมาชิกนำมาใช้เป็นหลักประกัน

1.4.2.3 การขยายเพดาน วงเงินกู้ และ/หรือ งวดผ่อนชำระมากเกินไป

1.4.2.4 อุปกรณ์คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ที่ใช้เสื่อมสภาพ ระบบสารสนเทศที่ขาดประสิทธิภาพอาจส่งผลให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อผิดพลาดได้

1.4.2.5 เจ้าหน้าที่ติดตามหนี้ไม่ติดตามทวงถาม ไม่รายงานผลให้คณะกรรมการทราบ

1.4.2.6 การเปลี่ยนแปลงระดับและร้อยละของคุณภาพลูกหนี้ในแต่ละชั้น

1.4.2.7 การเพิ่มขึ้นของการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และ หนี้สูญ

1.5 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

1.5.1 มีการประเมินคุณภาพของสินเชื่อ เช่น การจัดชั้นลูกหนี้ โดยอาจประเมินจากความถี่ในการกู้ จำนวนเงินที่ขอกู้ การผิดนัดชำระหนี้ เป็นต้น

1.5.2 คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องเข้าใจระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ตลอดจนเข้าใจถึงที่มาของระเบียบนั้นๆว่ามีหลักเกณฑ์ในการกำหนดอย่างไร

1.5.3 มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ใช้ในวิเคราะห์สินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็ว พร้อมทั้งสามารถพิมพ์รายงานข้อมูลต่างๆที่ต้องเสนอคณะกรรมการได้อย่างครบถ้วนและรวดเร็ว เช่น จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขออนุมัติ ประเภทและมูลค่ารวมของสินเชื่อที่อนุมัติ จำนวนและสถานะของสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้ เป็นต้น

1.5.4 สหกรณ์ต้องมีการพัฒนา จัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านสินเชื่อ เทคนิคการวัดความเสี่ยงและการวัดผลการดำเนินงานและแนวปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง

1.5.5 บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อต้องได้รับทราบถึง ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ที่กระทบต่อสินเชื่ออย่างทั่วถึงและรวดเร็ว

1.5.6 สหกรณ์ควรมีหน่วยงานสอบทานสินเชื่อที่เป็นอิสระ เพื่อมาตรวจสอบทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องด้านสินเชื่อ ซึ่งหากเกิดปัญหาที่อาจก่อให้ความเสี่ยงต่อสหกรณ์ เพื่อรายงานข้อมูลต่อคณะกรรมการเพื่อหาวิธีแก้ไข ได้ถูกต้องและโปร่งไส

1.5.7 มีคณะกรรมการ ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสัญญากู้ทุกประเภทที่อนุมัติและตรวจสอบเอกสารหลักประกัน

ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

2.1 บทบาท หน้าที่ ของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง

2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการสหกรณ์และผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการมีหน้าที่ในการบริหาร ควบคุมดูแล และติดตามความเสี่ยง ทั้งนี้ คณะกรรมการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เพื่อให้สามารถกำหนดและอนุมัติกรอบความเสี่ยง และขอบเขตความเสี่ยงที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ รวมถึงดูแลให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อนั้น คณะกรรมการ ควรดำเนินการ ดังนี้

2.1.1.1 การสร้างวิธีปฏิบัติด้านสินเชื่อที่เหมาะสม วิธีปฏิบัติด้านสินเชื่อ เป็นการสร้างมาตรฐานทางสินเชื่อที่ดี เช่น ก่อนพิจารณาอนุมัติสินเชื่อควรเช็คเครดิตบูโรของสมาชิก

2.1.1.2 การสร้างสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่เหมาะสม คณะกรรมการควรประเมิน ทบทวน อนุมัตินโยบายและแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงด้านสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ

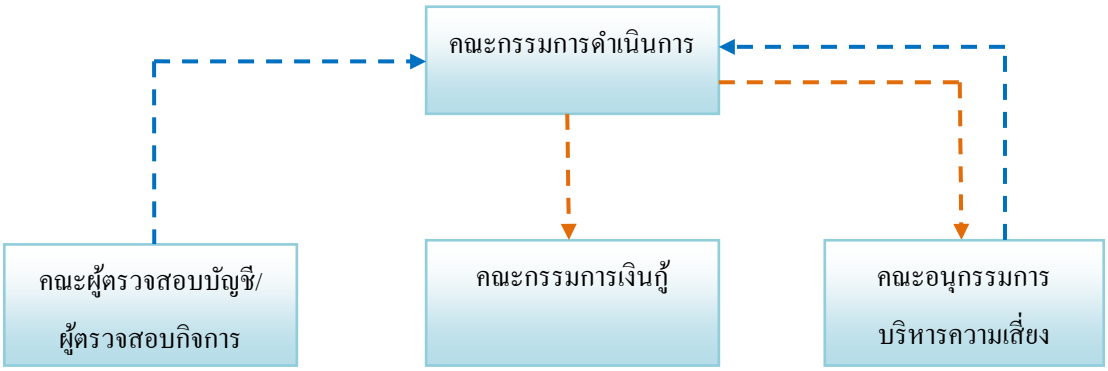
2.1.1.3 การสร้างเครื่องมือการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมคณะกรรมการต้องรับผิดชอบในการนำแผนกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติมาพัฒนาเป็นนโยบาย ขั้นตอน การติดตาม และการควบคุมความเสี่ยง

2.1.2 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการย่อย

2.1.2.1 คณะกรรมการเงินกู้ ทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อ ตรวจสอบเอกสารสัญญา ตรวจสอบและควบคุมหลักประกัน ดูแลและติดตามการชำระหนี้ ดูแลการแก้ไขปัญหาในการชำระหนี้ของสมาชิกให้เป็นไปตามที่กำหนดในสัญญา กรณี คณะกรรมการเงินกู้เห็นควรแก้ไขหลักเกณฑ์หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการให้เงินกู้แก่สมาชิกและสมาชิกสมทบ จะต้องเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อความรอบคอบและประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิด ก่อนนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาต่อไป

2.1.2.2 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อ การแก้ไขหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการให้เงินกู้แก่สมาชิกและสมาชิกสมทบ เพื่อลดความเสี่ยง กำหนดนโยบายการวัด ติดตาม รายงานและควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

2.1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ



2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

การบริหารสินเชื่อของสหกรณ์นอกจากจะต้องใช้บุคคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในการกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ ตลอดจนความชำนาญของเจ้าหน้าที่สินเชื่อแล้ว การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อก็เป็นกระบวนการสำคัญ เมื่อสหกรณ์จะพิจารณาให้สินเชื่อแต่ละราย จึงต้องคำนึงถึงความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่จะตามมาด้วย สหกรณ์จึงต้องมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ดังนี้

2.2.1 การระบุความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

สหกรณ์ควรมีการระบุความเสี่ยงตามประเภทของความเสี่ยงด้านนี้ ได้แก่ ความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกหนี้ ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์ และความเสี่ยงจากหลักประกัน

2.2.1.1 ความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกหนี้ สหกรณ์ควรมีกระบวนการในการพิจารณาคุณภาพของลูกหนี้อย่างรัดกุม โดยพิจารณาดังนี้

<u>กรณีผู้กู้เป็นสมาชิกสหกรณ์</u>

1) อายุการทำงาน และ อายุการเป็นสมาชิก
2) อัตราเงินเดือน
3) ตำแหน่งหน้าที่
4) จำนวนเงินเดือนคงเหลือ
5) ความถี่ในการกู้เงิน
6) สิทธิการกู้เงิน
7) แนวโน้มในการลาออก ถูกไล่ออกจากงานของผู้กู้
8) การเข้าเครดิตบูโรเพื่อทราบถึงสินเชื่อของสมาชิกที่มีอยู่กับสถาบันการเงินภายนอก
9) อายุของสัญญาการจ้างงานของสมาชิกสมทบที่เป็นพนักงานราชการ
10) ปัญหาสุขภาพของสมาชิกในกรณีบริษัทไม่รับทำประกันชีวิต
11) การถูกสอบจากทางราชการ

11) อื่น ๆ เช่น หากสงสัยเกี่ยวกับประวัติของสมาชิก อาจสอบถามจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้แทนสมาชิก

<u>กรณีผู้กู้เป็นสหกรณ์อื่น</u>ให้สหกรณ์พิจารณาจากแนวทางและกรอบการลงทุนของสหกรณ์

2.2.1.2 ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวกับนโยบายการให้สินเชื่อของสหกรณ์ ขั้นตอนการพิจารณาสินเชื่อ ตลอดจนขั้นตอนการจ่ายเงินกู้ ซึ่งจะเกี่ยวกับกระบวนการ และบุคลากรของสหกรณ์ ดังนี้

1) การขยายวงเงินกู้ และงวดการผ่อนชำระที่มากและนานเกินไป

2) การพิจาณาให้เงินกู้แก่ผู้ขอกู้ซึ่งมีความสัมพันธ์อันดีกับกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ เกินจากวงเงินกู้ที่ระเบียบกำหนด

3) ความผิดพลาดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ในกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ การอนุมัติ การจ่าย / โอนเงินให้แก่ผู้กู้ เช่น การพิมพ์ยอดกู้ลงในระบบผิดพลาด การคำนวณเงินได้รายเดือนคงเหลือของผู้กู้ผิดพลาด การไม่เช็คเครดิตบูโร เป็นต้น

4) การไม่เก็บข้อมูลการผิดชำระหนี้ของลูกหนี้และแจ้งต่อผู้บังคับบัญชาทราบ

5) การไม่จัดชั้นคุณภาพลูกหนี้และการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ

6) กระบวนการติดตามหนี้ไม่มีความสม่ำเสมอ

7) การกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมกับต้นทุนของสหกรณ์ และสภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้น

8) การเข้าเครดิตบูโร จะทำให้สหกรณ์ทราบประวัติการเป็นหนี้ ประวัติการชำระหนี้ของสมาชิกกับสถาบันการเงินต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลดังกล่าวมีความสำคัญมากในการวิเคราะห์สินเชื่อ และเป็นวิธีป้องกันไม่ให้สมาชิกมีหนี้สินล้นพ้นตัว เนื่องจากสถาบันการเงินเองก็จะทราบถึงประวัติการเป็นหนี้ ประวัติการชำระหนี้ในส่วนของสหกรณ์ด้วยเช่นกัน

2.2.1.3 ความเสี่ยงจากหลักประกันการใช้หลักประกันของสหกรณ์มีความแตกต่างกันตามประเภทของเงินกู้ เช่น เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินใช้ทุนเรือนหุ้นเป็นหลักประกัน เงินกู้สามัญใช้บุคคลเป็นหลักประกัน และเงินกู้พิเศษใช้หลักทรัพย์ ทุนเรือนหุ้น หรือเงินรับฝากเป็นหลักประกัน ดังนั้นการพิจารณาหลักประกันที่ผู้กู้นำมาใช้เป็นหลักประกันสหกรณ์จึงควรมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ ดังนี้

1) ความครบถ้วนของเอกสารประกอบคำขอกู้ และหนังสือค้ำประกันให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การขอกู้เงินของสหกรณ์

2) ลายมือชื่อของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน ว่ามีความถูกต้องตรงตามที่ให้ไว้กับสหกรณ์หรือไม่

3) สิทธิการค้ำประกันบุคคลที่ลงลายมือชื่อหนังสือค้ำประกัน (กรณีเป็นสมาชิกสหกรณ์ให้ตรวจสอบสิทธิค้ำประกัน กรณีเป็นสหกรณ์อื่นให้ตรวจสอบว่าเป็นคณะกรรมการดำเนินการชุดปัจจุบันหรือไม่)

4) มูลค่าของหลักทรัพย์ที่นำมาค้ำประกัน สหกรณ์ควรพิจารณาสภาพคล่องของหลักประกัน มูลค่าของหลักทรัพย์ ว่ามีความเพียงพอกับวงเงินกู้ที่สหกรณ์จะอนุมัติหรือไม่

5) การประเมินหลักประกันที่ไม่ตรงตามความเป็นจริง สหกรณ์ได้จัดจ้างบริษัทประเมินหลักทรัพย์ ซึ่งมีข้อกำหนดชัดเจนแล้วว่า จะต้องเป็นผู้ประกอบการที่ได้ผ่านการรับรองจาก กลต. แล้ว ซึ่งนั่นหมายความว่า การประเมินหลักทรัพย์แต่ละแห่งจะต้องมีความเที่ยงตรง และเป็นไปตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

6) ประเมินมูลค่าของหลักทรัพย์ค้ำประกันอย่างสม่ำเสมอ และเปรียบเทียบกับมูลค่าหนี้เงินกู้คงเหลือที่มีอยู่กับสหกรณ์

2.2.2 การวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

สหกรณ์ควรมีเครื่องมือที่เหมาะสมที่ใช้วัดความเสี่ยง เพื่อที่จะให้คณะกรรมการทราบถึงระดับความเสี่ยงว่าในช่วงเวลานั้นความเสี่ยงอยู่ในระดับใด และจะได้นำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขปัญหาหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีกระบวนการหรือเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
1. ความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกหนี้			
1.1 สมาชิก			
1.1.1 จำนวนรายของการค้างนัดชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยจำนวน 1 งวดติดต่อกันต่อเดือน			
1.1.1.1 จำนวนรายของการค้างนัดชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยจำนวน 1 งวดติดต่อกันต่อเดือน (หนี้ที่ใช้บุคคลค้ำประกัน)			
- 0 ถึง 20 ราย	/		
- 21 ถึง 40 ราย		/	
- 41 รายขึ้นไป			/
1.1.1.2 จำนวนรายของการค้างนัดชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยจำนวน 1 งวดติดต่อกันต่อเดือน (หนี้ที่ใช้หุ้นหรือเงินฝากค้ำประกัน)			
- 0 ถึง 20 ราย	/		
- 21 ถึง 40 ราย		/	
- 41 รายขึ้นไป			/
1.1.2 จำนวนรายของการค้างนัดชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยจำนวน 2 งวดติดต่อกันต่อเดือน			
- 0 ถึง 10 ราย	/		
- 11 ถึง 20 ราย		/	
- 21 รายขึ้นไป			/
1.1.3 จำนวนรายของการค้างนัดชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยจำนวน 3 งวดติดต่อกันต่อเดือน			
- 0 ถึง 5 ราย	/		
- 6 ถึง 10 ราย		/	
- 11 รายขึ้นไป			/

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
1.1.4 จำนวนรายที่ผู้กู้ หรือ ผู้ค้ำประกัน ลาออก หรือ ถูกไล่ออกจากสหกรณ์			
- 0 ถึง 3 ราย	/		
- 4 ถึง 6 ราย		/	
- 7 รายขึ้นไป			/
1.1.5 จำนวนที่เพิ่มขึ้นของสมาชิกที่ถูกอายัดเงิน หรือยึดทรัพย์จากกรมบังคดี			
- 0 ถึง 2 ราย	/		
- 3 ถึง 4 ราย		/	
- 5 รายขึ้นไป			/
1.1.6 การตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ			
1.1.6.1 จำนวนรายของสมาชิกที่จะต้องตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ (ร้อยละของจำนวนสมาชิกผู้ขอกู้)			
- ร้อยละที่จะต้องตั้งค่าเผื่อหนี้ฯ <=2.00%	/		
- ร้อยละที่จะต้องตั้งค่าเผื่อหนี้ฯ 2.00 – 3.00%		/	
- ร้อยละที่จะต้องตั้งค่าเผื่อหนี้ฯ >3.00%			/
1.1.6.2 จำนวนเงินที่สมาชิกขาดการชำระหนี้ซึ่งจะต้องตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ (ร้อยละของการผิดนัด)			
- ร้อยละที่สมาชิกขาดการชำระหนี้ <=2.00%	/		
- ร้อยละที่สมาชิกขาดการชำระหนี้ 2.00 – 3.00%		/	
- ร้อยละที่สมาชิกขาดการชำระหนี้ >3.00%			/
1.2 สมาชิกสมทบ			
1.2.1 จำนวนรายของการค้างนัดชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยจำนวน 1 งวดติดต่อกันต่อเดือน			
1.2.1.1 จำนวนรายของการค้างนัดชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยจำนวน 1 งวดติดต่อกันต่อเดือน (หนี้ที่ใช้บุคคลค้ำประกัน)			
- 0 ถึง 20 ราย	/		
- 21 ถึง 40 ราย		/	
- 41 รายขึ้นไป			/
1.2.1.2 จำนวนรายของการค้างนัดชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยจำนวน 1 งวดติดต่อกันต่อเดือน (หนี้ที่ใช้หุ้นหรือเงินฝากค้ำประกัน)			
- 0 ถึง 20 ราย	/		
- 21 ถึง 40 ราย		/	
- 41 รายขึ้นไป			/
1.2.2 จำนวนรายของการค้างนัดชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย			

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
จำนวน 2 งวดติดต่อกันต่อเดือน			
- 0 ถึง 10 ราย	/		
- 11 ถึง 20 ราย		/	
- 21 รายขึ้นไป			/
1.2.3 จำนวนรายของการค้างนัดชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย จำนวน 3 งวดติดต่อกันต่อเดือน			
- 0 ถึง 5 ราย	/		
- 6 ถึง 10 ราย		/	
- 11 รายขึ้นไป			/
1.2.4 จำนวนรายที่ผู้กู้ หรือ ผู้ค้ำประกัน ลาออก หรือ ถูกไล่ออกจากสหกรณ์			
1.2.4.1 จำนวนรายที่ผู้กู้ หรือ ผู้ค้ำประกัน ซึ่งเป็นพนักงานราชการ ถูกให้ออกจากสหกรณ์			
- 0 ถึง 3 ราย	/		
- 4 ถึง 6 ราย		/	
- 7 รายขึ้นไป			/
1.2.4.2 จำนวนรายที่ผู้กู้ ซึ่งเป็นบุคคลในครอบครัว ถูกให้ออกจากสหกรณ์			
- 0 ถึง 3 ราย	/		
- 4 ถึง 6 ราย		/	
- 7 รายขึ้นไป			/
1.2.5 จำนวนที่เพิ่มขึ้นของสมาชิกที่ถูกอายัดเงิน หรือยึดทรัพย์จากกรมบังคดี			
- 0 ถึง 2 ราย	/		
- 3 ถึง 4 ราย		/	
- 5 รายขึ้นไป			/
1.2.6 การตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ			
1.2.6.1 จำนวนรายของสมาชิกสมทบที่จะต้องตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ (ร้อยละของจำนวนสมาชิกสมทบผู้ขอกู้)			
- ร้อยละที่จะต้องตั้งค่าเผื่อหนี้ฯ <=2.00%	/		
- ร้อยละที่จะต้องตั้งค่าเผื่อหนี้ฯ 2.00 – 3.00%		/	
- ร้อยละที่จะต้องตั้งค่าเผื่อหนี้ฯ >3.00%			/
1.2.6.2 จำนวนเงินที่สมาชิกสมทบขาดการชำระหนี้ซึ่งจะต้องตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ (ร้อยละของการผิดนัด)			
- ร้อยละที่สมาชิกสมทบขาดการชำระหนี้ <=2.00%	/		
- ร้อยละที่สมาชิกสมทบขาดการชำระหนี้ 2.00 – 3.00%		/	
- ร้อยละที่สมาชิกสมทบขาดการชำระหนี้ >3.00%			/

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
2. ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์			
2.1 จำนวนรายที่ให้สินเชื่อเกินจากวงเงินกู้ที่ระเบียบกำหนดต่อปี			
- 0 ถึง 1 ราย	/		
- 2 ราย		/	
- 3 ราย			/
2.2 จำนวนครั้งที่เจ้าหน้าที่ผิดพลาดต่อเดือน			
- 0 ถึง 1 ครั้ง	/		
- 2 ครั้ง		/	
- 3 ครั้ง			/
2.3 จำนวนครั้งที่ปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่อปี			
- 0 ถึง 1 ครั้ง	/		
- 2 ครั้ง		/	
- 3 ครั้ง			/
3. ความเสี่ยงจากหลักประกัน			
3.1 จำนวนรายที่เอกสารไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนต่อเดือน			
- 0 ถึง 1 ราย	/		
- 2 ราย		/	
- 3 ราย			/
3.2 ร้อยละการลดลงของมูลค่าหลักประกัน (นับจากวันที่อนุมัติเงินกู้)			
- ร้อยละ 0 – 0.50	/		
- ร้อยละ 0.51 – 1.00		/	
- ร้อยละ 1.01 ขึ้นไป			/

หมายเหตุ - การวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อดังกล่าวแยกประเภทระหว่างสมาชิกและสมาชิกสบทบ
- การวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อดังกล่าว ประเมินจากจำนวนสมาชิก 13,000-15,000 คน และจำนวนสมาชิกสบทบ 15,000-20,000 คน

2.2.3 การติดตามและการรายงานความเสี่ยง

สหกรณ์มีการสร้างเครื่องมือการวัดความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการวัดอย่างน้อยเดือน 1 ครั้ง เพื่อติดตามเฝ้าระวัง สถานการต่างๆ รวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพและปริมาณของการให้สินเชื่อ ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้การติดตามผลความเสี่ยงด้านสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

ปัจจัย	ความถี่ในการติดตามผล		
	รายวัน	รายเดือน	รายไตรมาส
จำนวนการผิดนัดชำระหนี้		/	/
จำนวนการออกจากการเป็นสมาชิก		/	/

ปัจจัย	ความถี่ในการติดตามผล		
	รายวัน	รายเดือน	รายไตรมาส
การตรวจสอบความถูกต้องของนิติกรรมและสัญญา		/	/
จำนวนการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด		/	/
การจัดชั้นลูกหนี้		/	/
การลดลงของมูลค่าหลักประกัน			/
ประเมินการควบคุมภายใน		/	/
จำนวนการอนุมัติสินเชื่อแต่ละประเภท	/	/	
รายงานการติดตามหนี้ตามกฎหมายใหม่		/	/
จำนวนสมาชิกที่ถูกยึดหรืออายัดจากกรมบังคับคดี		/	/
จำนวนสมาชิกที่กู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อมาชำระหนี้กับสหกรณ์		/	/
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสถาบันการเงิน		/	/
รายงานการติดตามเงินสินไหมทุกประเภท		/	/

การรายงานผล

เมื่อคณะทำงาน รวบรวมข้อมูลต่างๆแล้ว จึงรายงานผลให้ทราบถึงสถานการณ์ ของสหกรณ์ว่าปัจจุบันที่ความเสี่ยงด้านสินเชื่อมากน้อยเพียงใด จึงแบ่งการรายงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ฝ่ายจัดการ เป็นการรายงานผลระหว่างเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นำเสนอรายงานต่อรองผู้จัดการส่วนสินเชื่อ หรือ ผู้จัดการ ซึ่งจะเป็นข้อมูลประจำวัน เช่น การอนุมัติเงินกู้ รายงานการจ่ายเงินกู้ ปริมาณการชำระคืนเงินกู้ เป็นต้น

2. ระดับคณะกรรมการเงินกู้ ฝ่ายจัดการรายงานข้อมูลต่างๆ ของความเสี่ยงด้านสินเชื่อต่อคณะกรรมการเงินกู้เป็นรายเดือน

3. ระดับคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ฝ่ายจัดการรายงานข้อมูลต่างๆ ของความเสี่ยงด้านสินเชื่อต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส

4. ระดับคณะกรรมการดำเนินการ ได้แก่ การรายงานผลระหว่างคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง นำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการ จะเป็นข้อมูลรายไตรมาส

ในระหว่างปฏิบัติงานหากเจ้าหน้าที่พบว่า ระดับความเสี่ยงเพิ่มระดับขึ้นจนเป็นสาระสำคัญ อาจนำเสนอรายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางแก้ไขตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วจึงนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการเพื่อทราบต่อไป

2.2.4 การควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

การควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อ มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

2.2.4.1 กำหนดเป้าหมายและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2.2.4.2 มีกระบวนการบริหารสินเชื่อที่ดี ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงของสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
2) คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรต้องได้รับข้อมูลประเภทต่าง ๆ และทบทวนเป็นประจำ ดังนี้
   - ปริมาณของสินเชื่อรวม
   - รายงานการอนุมัติสินเชื่อ
   - รายงานการผิดนัดชำระหนี้
   - ความคืบหน้าในการแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหา
   - รายชื่อผู้ถูกสอบจากหน่วยงานราชการ
   - รายชื่อสมาชิกที่ถูกยึดและอายัดจากกรมบังคับคดี
   - รายงานการจ่ายเงินกู้เป็นงวดๆตามผลงานการก่อสร้าง
   - รายงานการชำระหนี้ที่ผิดปกติ
   - รายงานการเรียกเก็บหนี้รายเดือนแต่ละประเภทสินเชื่อ
   - รายงานการขอไถ่ถอนจำนองเงินกู้พิเศษ
   - รายงานการขอสินไหมทุกประเภท จากบริษัทประกัน เป็นต้น
3) สหกรณ์ต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้รายใหม่ ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเข้าถึงข้อมูลเครดิตบูโรและจะต้องมีการวิเคราะห์อย่างรอบคอบโดยผู้วิเคราะห์สินเชื่อที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์
4) ความสมบูรณ์ ถูกต้องของสัญญากู้เงินและหนังสือสัญญาค้ำประกัน สัญญาจำนอง รวมถึงการลงลายมือชื่อของคู่สัญญา ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินคดี การเรียกหนี้คืนได้ตามกฎหมาย
5) การกำหนดอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ควรจะกำหนดอัตราดอกเบี้ยให้สัมพันธ์กับความเสี่ยงของเงินกู้ในแต่ละประเภทเช่น เงินกู้เพื่อประกอบธุรกิจควรกำหนดให้อัตราดอกเบี้ยที่สูง เนื่องจากเป็นการกู้เงินเพื่อประกอบธุรกิจมีความผันผวนตามภาวะเศรษฐกิจ มีความเสี่ยงสูง และการกำหนดอัตราดอกเบี้ย ควรครอบคลุมต้นทุนและชดเชยเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
6) มีการตรวจสอบสมาชิกที่ถูกศาลมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์
7) มีการทบทวนการอนุมัติสินเชื่อ ทบทวนและประเมินหลักประกันเงินกู้เช่น มีการสุ่มเปรียบเทียบวิธีและการประเมินราคาหลักทรัพย์ประกันของบริษัทประเมินหลักประกันว่ามีคุณภาพแตกต่างกันหรือไม่

ความเสี่ยงด้านเงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่น

ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านเงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่น

1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านเงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่น

ความเสี่ยงด้านเงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่น หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์อันเกิดจากการที่สหกรณ์ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไขและ/หรือข้อตกลงในสัญญาคืนแก่สหกรณ์ตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ในสัญญาเงินกู้

1.2 ประเภทของความเสี่ยงด้านเงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่น

1.2.1 ความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกหนี้

1.2.2 ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์

1.2.3 ความเสี่ยงจากหลักประกัน

1.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านเงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่น

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ให้บริการด้านสินเชื่อแก่สหกรณ์อื่น ซึ่งไม่ใช่สมาชิก ดังนั้น แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสินเชื่อจึงมาจากหลายปัจจัย ดังนี้

1.3.1 ปัจจัยภายนอก

1.3.1.1 โครงสร้างทางการเงินของผู้สหกรณ์ผู้ขอกู้ การบริหารทางการเงินของสหกรณ์มีส่วนสำคัญในการก่อหนี้หรือภาระผูกพันที่สหกรณ์ผู้ขอกู้ก่อขึ้น เช่น การบริหารเงินทุนด้วยทุนภายในสหกรณ์ หรือ การบริหารเงินทุนจากภายนอกสหกรณ์ เป็นต้น

1.3.1.2 การเก็บเงินเพื่อชำระหนี้จากสมาชิกของสหกรณ์ผู้ขอกู้ ซึ่งจะส่งผลต่อกระแสเงินสดรับ หรือ กระแสเงินสดจ่ายของสหกรณ์ผู้ขอกู้

1.3.1.3 การใช้วงเงินกู้ยืมและค้ำประกันตามที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ หรือการก่อหนี้มากเกินไป

1.3.1.4 การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย พระราชบัญญัติสหกรณ์ กฎกระทรวง ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์

1.3.1.5 การประเมินมูลค่าหลักประกันไม่เป็นไปตามความเป็นจริง (กรณีที่สหกรณ์ผู้ขอกู้ใช้หลักทรัพย์ในการค้ำประกันเงินกู้) การประเมินมูลค่าหลักประกันเป็นสิ่งสำคัญ จะต้องประเมินหลักประกันตามความเป็นจริงของหลักประกันที่นำมาค้ำประกันไว้

1.3.1.6 สหกรณ์ผู้ขอกู้ไม่ส่งชำระเงินตามจำนวนเงินในตารางการผ่อนชำระหรือไม่ตรงตามกำหนดเวลา

1.3.2 ปัจจัยภายใน

1.3.2.1 การปฏิบัติงานคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์อาจมีการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นที่ไม่เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ และกรอบนโยบายการลงทุน เช่น การให้วงเงินกู้เกินจากที่ระเบียบกำหนด หรือไม่เป็นไปกรอบนโยบายการลงทุน ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์ผู้ขอกู้อาจไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ต่อสหกรณ์ได้

1.3.2.2 ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ที่ไม่สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน เช่น อัตราดอกเบี้ย ระยะเวลาการผ่อนชำระ จำนวนเงินการให้กู้ เป็นต้น

1.3.2.3 ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ ก็เป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญ เนื่องจากในปัจจุบันสหกรณ์มีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ธุรกรรมทางการเงินมีหลากหลาย ซึ่งธุรกรรมด้านสินเชื่อยังเป็นธุรกรรมหลักที่ทำรายได้หลักให้แก่สหกรณ์ ดังนั้น การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการคำนวณสิทธิการกู้ คำนวณการผ่อนชำระ ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องมีระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการใช้งาน

1.3.2.4 กระบวนการติดตามหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อสหกรณ์ผู้ขอกู้มีการผิดนัดชำระหนี้ สหกรณ์จะต้องมีกระบวนการติดตามหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนการติดตามที่ชัดเจน และมีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ

1.3.2.5 ข้อบังคับ ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น ไม่มีความรัดกุมที่จะบังคับใช้ทางกฎหมาย หากมีความจำเป็นต้องดำเนินคดีกับสหกรณ์ผู้ผิดนัดชำระหนี้

1.4 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านเงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่น

สหกรณ์จะต้องมีการติดตามตัวบ่งชี้ที่อาจเกิดขึ้น ณ เวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อจะสามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสินเชื่อได้อย่างทันเวลา

1.4.1 ตัวบ่งชี้ภายนอก

1.4.1.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ผู้ขอกู้

1.4.1.2 กระแสเงินสดรับของสหกรณ์ผู้ขอกู้ลดลง เนื่องจากการเก็บเงินเพื่อชำระหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ลดลงอย่างต่อเนื่อง

1.4.1.3 อัตราการก่อหนี้ของสหกรณ์ผู้ขอกู้เพิ่มมากขึ้น หรือเกินจากวงเงินกู้ยืมและค้ำประกันตามที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ

1.4.1.4 มูลค่าของหลักทรัพย์ที่นำมาค้ำประกันเงินกู้มีมูลค่าลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

1.4.1.5 ผู้สอบบัญชีของสหกรณ์ผู้ขอกู้มีการรายงานงบการเงินอย่างมีสาระสำคัญต่อโครงสร้างการบริหารงาน หรือส่งผลต่องบการเงินของสหกรณ์

1.4.1.6 การไม่นำส่งเงินเพื่อชำระหนี้ตามจำนวนเงินและกำหนดเวลา

1.4.2 ตัวบ่งชี้ภายใน

1.4.2.1 มีการจ่ายเงินกู้เกินกว่าระเบียบที่สหกรณ์กำหนด

1.4.2.2 การขยายเพดาน วงเงินกู้ และ/หรือ งวดผ่อนชำระมากเกินไป

1.4.2.3 อุปกรณ์คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ที่ใช้เสื่อมสภาพ ระบบสารสนเทศที่ขาดประสิทธิภาพอาจส่งผลให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อผิดพลาดได้

1.4.2.5 เจ้าหน้าที่ติดตามหนี้ไม่ติดตามทวงถาม ไม่รายงานผลให้คณะกรรมการทราบ

1.5 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านเงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่น

1.5.1 มีการวิเคราะห์การให้เงินกู้อย่างมีระบบ มีมาตรฐาน และเป็นไปตามข้อบังคับ และระเบียบ และกรอบนโยบายการลงทุน

1.5.2 คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ ตลอดจนเข้าใจถึงที่มาของระเบียบนั้นๆ ว่ามีหลักเกณฑ์ในการกำหนดอย่างไร

1.5.3 มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ใช้ในวิเคราะห์สินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็ว พร้อมทั้งสามารถพิมพ์รายงานข้อมูลต่างๆที่ต้องเสนอคณะกรรมการได้อย่างครบถ้วนและรวดเร็ว เช่น จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขออนุมัติ ประเภทและมูลค่ารวมของสินเชื่อที่อนุมัติ จำนวนและสถานะของสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้ เป็นต้น

1.5.4 ติดตามสถานการณ์ทางการเงินของสหกรณ์ผู้ขอกู้อย่างสม่ำเสมอ

1.5.5 ติดตามสถานการณ์ ข้อมูลข่าวสาร ของขบวนการสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

1.5.6 มีคณะกรรมการ ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสัญญากู้ทุกประเภทที่อนุมัติและตรวจสอบเอกสารหลักประกัน

ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น

2.1 บทบาท หน้าที่ ของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง

2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการสหกรณ์และผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการมีหน้าที่ในการบริหาร ควบคุมดูแล และติดตามความเสี่ยง ทั้งนี้ คณะกรรมการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น เพื่อให้สามารถกำหนดและอนุมัติกรอบความเสี่ยง และขอบเขตความเสี่ยงที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ รวมถึงดูแลให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการจัดการความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นนั้น คณะกรรมการควรดำเนินการ ดังนี้

2.1.1.1 การสร้างวิธีปฏิบัติด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นที่เหมาะสม วิธีปฏิบัติด้านการให้เงินกู้ เป็นการสร้างมาตรฐานทางสินเชื่อที่ดี

2.1.1.2 การสร้างสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นที่เหมาะสม คณะกรรมการควรประเมิน ทบทวน อนุมัตินโยบายและแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงด้านสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ

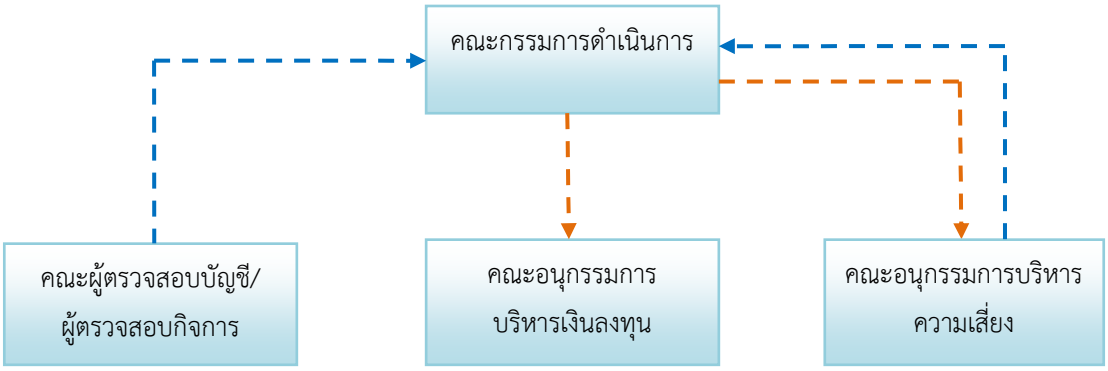
2.1.1.3 การสร้างเครื่องมือการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมคณะกรรมการต้องรับผิดชอบในการนำแผนกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติมาพัฒนาเป็นนโยบาย ขั้นตอน การติดตาม และการควบคุมความเสี่ยง

2.1.2 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการย่อย

2.1.2.1 คณะอนุกรรมการลงทุน ทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อ ตรวจสอบเอกสารสัญญา ตรวจสอบและควบคุมหลักประกัน ดูแลและติดตามการชำระหนี้ ดูแลการแก้ไขปัญหาในการชำระหนี้ของสมาชิกให้เป็นไปตามที่กำหนดในสัญญา

2.1.2.2 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อ เพื่อลดความเสี่ยง กำหนดนโยบายการวัด ติดตาม รายงานและควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

2.1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น



2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น

การบริหารสินเชื่อของสหกรณ์นอกจากจะต้องใช้บุคคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในการกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ ตลอดจนความชำนาญของเจ้าหน้าที่ผู้วิเคราะห์สินเชื่อแล้ว การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อก็เป็นกระบวนการสำคัญ เมื่อสหกรณ์จะพิจารณาให้สินเชื่อแต่ละรายจึงต้องคำนึงถึงความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่จะตามมาด้วย สหกรณ์จึงต้องมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ดังนี้

2.2.1 การระบุความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

สหกรณ์ควรมีการระบุความเสี่ยงตามประเภทของความเสี่ยงด้านนี้ ได้แก่ ความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกหนี้ ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์ และความเสี่ยงจากหลักประกัน

2.2.1.1 ความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกหนี้ สหกรณ์ควรมีกระบวนการในการพิจารณาคุณภาพของลูกหนี้อย่างรัดกุม โดยพิจารณาดังนี้

1) กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น

2) งบการเงินประจำปี ผลการดำเนินงานประจำปี ตลอดจนรายงานของผู้สอบบัญชีของสหกรณ์ผู้ขอกู้

3) ความสามารถในการชำระหนี้ โดยพิจารณาจากเอกสารทางการเงิน (งบทดลองประจำเดือน) กระแสเงินสดรับ กระแสเงินสดจ่าย และกระแสเงินสดคงเหลือ

4) วงเงินกู้ยืม อัตราดอกเบี้ย ระยะเวลาการผ่อนชำระคืน

5) การกระจุกตัวในการลงทุนของสหกรณ์ผู้ขอกู้

6) วัตถุประสงค์ในการขอกู้

2.2.1.2 ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวกับนโยบายการให้สินเชื่อของสหกรณ์ ขั้นตอนการพิจารณาสินเชื่อ ตลอดจนขั้นตอนการจ่ายเงินกู้ ซึ่งจะเกี่ยวกับกระบวนการ และบุคลากรของสหกรณ์ ดังนี้

1) มาตรฐานของการวิเคราะห์เงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่นไม่เพียงพอ

2) การวิเคราะห์การให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นไม่เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น

3) การอนุมัติเงินกู้ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น

4) ความผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ผู้วิเคราะห์ในกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ การอนุมัติ การจ่าย / โอนเงินให้แก่ผู้สหกรณ์ผู้ขอกู้

4) การไม่เก็บข้อมูลการผิดชำระหนี้ของลูกหนี้และแจ้งต่อผู้บังคับบัญชาทราบ

5) กระบวนการติดตามหนี้ไม่มีความสม่ำเสมอ

2.2.1.3 ความเสี่ยงจากหลักประกันที่ใช้ในการค้ำประกันเงินกู้ ดังนั้น การพิจารณาหลักประกันที่สหกรณ์ผู้ขอกู้นำมาใช้เป็นหลักประกัน สหกรณ์จึงควรมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ ดังนี้

1) ความครบถ้วนของเอกสารประกอบคำขอกู้ และหนังสือค้ำประกันให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การขอกู้เงินของสหกรณ์

2) ความครบถ้วน ชัดเจนของลายมือชื่อของผู้ค้ำประกัน

3) มติที่ประชุมของคณะกรรมการดำเนินการที่อนุมัติให้กู้ยืมเงิน

4) มูลค่าของหลักทรัพย์ที่นำมาค้ำประกัน (ถ้ามี) สหกรณ์ควรพิจารณาสภาพคล่องของหลักประกัน มูลค่าของหลักทรัพย์ ว่ามีความเพียงพอกับวงเงินกู้ที่สหกรณ์จะอนุมัติหรือไม่

5) ประเมินมูลค่าของหลักทรัพย์ค้ำประกันอย่างสม่ำเสมอ และเปรียบเทียบกับมูลค่าหนี้เงินกู้คงเหลือที่มีอยู่กับสหกรณ์

2.2.2 การวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

สหกรณ์ควรมีเครื่องมือที่เหมาะสมที่ใช้วัดความเสี่ยง เพื่อที่จะให้คณะกรรมการทราบถึงระดับความเสี่ยงว่าในช่วงเวลานั้นความเสี่ยงอยู่ในระดับใด และจะได้นำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขปัญหาหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีกระบวนการหรือเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
<u>1. ความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกหนี้</u>			
1.1 จำนวนรายของการค้างนัดชำระหนี้ทั้งเงินต้นและหรือดอกเบี้ย			
- ไม่มีผู้ค้างชำระ	/		
- 1 ราย		/	
- 2 รายขึ้นไป			/
1.2 ผู้สอบบัญชีของสหกรณ์ผู้ขอกู้มีการแสดงความเห็นต่องบการเงินอย่างเป็นสาระสำคัญ			
- ไม่มีสหกรณ์ผู้ขอกู้รายใดที่ผู้สอบบัญชีแสดงความเห็นต่องบการเงินอย่างเป็นสาระสำคัญ	/		
- 3 ราย		/	
- 4 รายขึ้นไป			/
<u>2. ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์</u>			
2.1 จำนวนรายที่ให้สินเชื่อเกินจากวงเงินกู้ที่ระเบียบกำหนดต่อปี			
- ไม่มีการอนุมัติเกินจากวงเงินกู้ที่ระเบียบกำหนด	/		
- 1 ราย		/	
- 2 รายขึ้นไป			/

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
2.2 จำนวนครั้งที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด			
- 1 ครั้ง	/		
- 2 ครั้ง		/	
- 3 ครั้ง			/
2.3 จำนวนครั้งที่ฝ่ายติดตามหนี้ไม่รายงานการชำระหนี้ต่อผู้บังคับบัญชา กรณีมีการค้างชำระ			
- 1 ครั้ง	/		
- 2 ครั้ง		/	
- 3 ครั้ง			/
<u>3. ความเสี่ยงจากหลักประกัน</u> 3.1 จำนวนรายที่เอกสารการค้ำประกันไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนต่อเดือน			
- 1 ราย	/		
- 2 ราย		/	
- 3 ราย			/
3.2 ร้อยละการลดลงของมูลค่าหลักประกันของสหกรณ์ผู้ขอกู้แต่ละราย (นับจากวันที่อนุมัติเงินกู้) กรณีใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน			
- ร้อยละ 5 ของมูลค่าหลักประกัน	/		
- ร้อยละ 10 ของมูลค่าหลักประกัน		/	
- ร้อยละ 15 ของมูลค่าหลักประกัน			/
3.3 จำนวนสหกรณ์ลูกหนี้ที่ไม่เปลี่ยนผู้ค้ำประกันเมื่อเปลี่ยนกรรมการชุดใหม่ (เปลี่ยนผู้ค้ำฯ ให้เสร็จสิ้นภายใน 2 เดือนนับจากสหกรณ์ผู้กู้มีการเปลี่ยนกรรมการซึ่งเป็นผู้ค้ำประกันเดิม)			
- ไม่มี	/		
- 1 ราย		/	
- >1 ราย			/

2.2.3 การติดตามและการรายงานความเสี่ยง

สหกรณ์มีการสร้างเครื่องมือการวัดความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการวัดอย่างน้อยเดือน 1 ครั้ง เพื่อติดตามเฝ้าระวัง สถานการต่างๆ รวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพและปริมาณของการให้สินเชื่อ ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้การติดตามผลความเสี่ยงด้านสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

ปัจจัย	ความถี่ในการติดตามผล		
	รายวัน	รายเดือน	รายไตรมาส
จำนวนการผิดนัดชำระหนี้		/	/
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเงิน			/
การตรวจสอบความถูกต้องของนิติกรรมและสัญญา		/	/

ปัจจัย	ความถี่ในการติดตามผล		
	รายวัน	รายเดือน	รายไตรมาส
จำนวนการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด		/	/
จำนวนการอนุมัติเงินกู้เกินจากระเบียบ		/	
การลดลงของมูลค่าหลักประกัน			/
ประเมินมาตรฐานการวิเคราะห์ข้อมูล			/
จำนวนการอนุมัติสินเชื่อแต่ละประเภท		/	
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของตลาด		/	/

การรายงานผล

เมื่อคณะทำงาน รวบรวมข้อมูลต่างๆแล้ว จึงรายงานผลให้ทราบถึงสถานการณ์ ของสหกรณ์ว่าปัจจุบันที่ความเสี่ยงด้านสินเชื่อมากน้อยเพียงใด จึงแบ่งการรายงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ฝ่ายจัดการ เป็นการรายงานผลระหว่างเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นำเสนอรายงานต่อรองผู้จัดการส่วนสินเชื่อ หรือ ผู้จัดการ ซึ่งจะเป็นข้อมูลประจำวัน เช่น การอนุมัติเงินกู้ รายงานการจ่ายเงินกู้ ปริมาณการชำระคืนเงินกู้ เป็นต้น

2. ระดับคณะอนุกรรมการลงทุน ฝ่ายจัดการรายงานข้อมูลต่างๆ ของความเสี่ยงด้านสินเชื่อต่อคณะกรรมการบริหารเงินลงทุน เป็นรายเดือน

3. ระดับคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ฝ่ายจัดการรายงานข้อมูลต่างๆ ของความเสี่ยงด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส

4. ระดับคณะกรรมการดำเนินการ ได้แก่ การรายงานผลระหว่างคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง นำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการ จะเป็นข้อมูลรายไตรมาส

ในระหว่างปฏิบัติงานหากเจ้าหน้าที่พบว่า ระดับความเสี่ยงเพิ่มระดับขึ้นจนเป็นสาระสำคัญ อาจนำเสนอรายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางแก้ไขตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วจึงนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการเพื่อทราบต่อไป

2.2.4 การควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

การควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อ มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

2.2.4.1 กำหนดเป้าหมายและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

1.1.1.1 มีกระบวนการบริหารสินเชื่อที่ดี ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงของสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

2) คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรต้องได้รับข้อมูลประเภทต่าง ๆ และทบทวนเป็นประจำ ดังนี้

- ข้อมูลงบการเงินของสหกรณ์ผู้ขอกู้
- ปริมาณของสินเชื่อรวม
- รายงานการอนุมัติสินเชื่อ

- รายงานการผิดนัดชำระหนี้
- ความคืบหน้าในการแก้ไขสหกรณ์ที่มีปัญหา
- รายงานการชำระหนี้ที่ผิดปกติ

3) สหกรณ์ต้องมีมาตรฐาน และกระบวนการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์ผู้ขอกู้

4) ความสมบูรณ์ ถูกต้องของสัญญากู้เงินและหนังสือสัญญาค้ำประกัน สัญญาจำนอง รวมถึงการลงลายมือชื่อของคู่สัญญา ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินคดี การเรียกหนี้คืนได้ตามกฎหมาย

5) การกำหนดอัตราดอกเบี้ย และระยะเวลาการผ่อนชำระหนี้ สหกรณ์ควรจะกำหนดอัตราดอกเบี้ย และระยะเวลาการผ่อนชำระให้สัมพันธ์กับความเสี่ยงของเงินกู้ และอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาด

6) มีการทบทวนการอนุมัติสินเชื่อ ทบทวนและประเมินหลักประกันเงินกู้ เช่น มีการสุ่มเปรียบเทียบวิธีและการประเมินราคาหลักทรัพย์ประกันของบริษัทประเมินหลักประกันว่ามีคุณภาพแตกต่างกันหรือไม่

ความเสี่ยงด้านตลาด

ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านตลาด

1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่สหกรณ์อาจได้รับความเสียหายเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของสินทรัพย์ หนี้สิน และภาระผูกพันที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate) ราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน (Equity Price) และอัตราแลกเปลี่ยน (Foreign Exchange Rate) ที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้ของสหกรณ์ ความเสี่ยงด้านตลาดสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงจากราคา

1.2 ประเภทของความเสี่ยงด้านตลาด

1.2.1 ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) ธุรกรรมที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย เช่น ตราสารหนี้ อนุพันธ์ทางการเงินที่อ้างอิงตราสารหนี้หรืออัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Derivatives) และหลักทรัพย์ที่มีลักษณะคล้ายตราสารหนี้

1.2.2 ความเสี่ยงจากราคา (Equity Price Risk) ธุรกรรมที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารหนี้และตราสารทุน อนุพันธ์ทางการเงินที่อ้างอิงตราสารทุนและหลักทรัพย์ที่มีลักษณะคล้ายตราสารทุน

1.2.3 ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน (Foreign Exchange Risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ของสหกรณ์ได้รับผลกระทบในทางลบเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

1.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาดเป็นความเสี่ยงที่สหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และราคาของตราสารหนี้และตราสารทุน ซึ่งการขึ้นลงของอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามสภาวะเศรษฐกิจ ดังนั้น ความเสี่ยงด้านตลาดจึงมีเพียงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านตลาด

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด เป็นองค์กรทางการเงินที่มีลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ดำเนินงานเฉพาะภายในราชอาณาจักรไทย และใช้สกุลเงินไทยเท่านั้น อีกทั้งในขณะนี้สหกรณ์ไม่มีการลงทุนในตราสารทุนอยู่ในพอร์ตการลงทุนของสหกรณ์ สหกรณ์จึงไม่มีผลกระทบทางตรงกับความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงจากราคา

ดังนั้นสหกรณ์จะขอกล่าวถึงเพียงความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยซึ่งจะมีผลกระทบต่อรายรับรายจ่าย ของสหกรณ์โดยตรงหากมีการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเพียง 2 ประเภท ได้แก่

ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงจากราคา เนื่องมาจากสหกรณ์ไม่ได้มีรายได้หรือรายจ่ายที่เกี่ยวเนื่องกับอัตราแลกเปลี่ยน

1.3.1 ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย หมายถึง ความเสียหายต่อรายได้ดอกเบี้ยของสหกรณ์จากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยของรายการต่าง ๆ ในงบการเงินที่มีความสัมพันธ์ต่ออัตราดอกเบี้ยซึ่งมีแหล่งที่มา ได้แก่อัตราดอกเบี้ยนโยบาย

1.3.2 ความเสี่ยงจากราคา เป็นความเสี่ยงที่รายได้ได้รับผลกระทบในทางลบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารหนี้และตราสารทุน ทำให้มูลค่าของพอร์ตเงินลงทุนเพื่อค้าและเผื่อขาย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการทำกำไรของสหกรณ์ลดลง

1.4 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านตลาด

1.4.1 การปรับดอกเบี้ยนโยบาย คือ อัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดขึ้นเป็นดอกเบี้ยอ้างอิง และยังใช้เป็นเครื่องมือในการส่งสัญญาณทิศทางอัตราดอกเบี้ยของสถาบันการเงิน ซึ่งการกำหนดอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์จะสังเกตจากทิศทางของอัตราดอกเบี้ยนโยบายเป็นหลัก เนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงกับรายได้ และ รายจ่ายจากดอกเบี้ยเงินฝาก และเงินกู้ของสหกรณ์เมื่อ ธปท. ประกาศปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายเพิ่มขึ้น หมายความว่า สถาบันการเงินจะปรับอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นตามอัตราดอกเบี้ยนโยบาย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อสหกรณ์โดยตรง เมื่อสหกรณ์มีธุรกรรมที่มีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ย (เงินกู้ยืม ตั๋วสัญญาใช้เงิน)

1.4.2 การปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก เงินกู้ยืมของธนาคารพาณิชย์ สืบเนื่องมาจากการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบาย ทำให้ธนาคารพาณิชย์จะต้องปรับอัตราดอกเบี้ยโดยอ้างอิงจากดอกเบี้ยนโยบาย ซึ่งส่งผลกระทบทำให้สหกรณ์อาจต้องรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้น หรือ ลดลง ก็ได้

1.4.3 กำไรขาดทุนที่ยังไม่ได้เกิดขึ้น สหกรณ์ได้มีการจัดทำการปรับมูลค่าของเงินลงทุนเป็นประจำทุกเดือน โดยเปรียบเทียบมูลค่ายุติธรรมกับราคาทุนของเงินลงทุนที่อยู่ในพอร์ตของสหกรณ์ ดังนั้นหากมีการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายก็จะส่งผลต่อราคาของตราสารในตลาดด้วยเช่นกัน อาจทำให้มูลค่าของตราสารที่สหกรณ์ถือครองอยู่เพิ่มขึ้น หรือ ลดลงได้

1.4.4 การเปลี่ยนระดับความน่าเชื่อถือของผู้ออกตราสาร เนื่องจากสหกรณ์มีการลงทุนในตราสารหนี้ ซึ่งสหกรณ์จะสามารถลงทุนได้ต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 มาตรา 62 และประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ในการพิจารณาลงทุนสหกรณ์จึงต้องคำนึงถึงระดับความน่าเชื่อถือของผู้ออกตราสารเป็นสำคัญ หากมีการเปลี่ยนแปลงของระดับความน่าเชื่อถือเพิ่มระดับขึ้นหรือลดลง จึงมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านตลาดด้วยเช่นกัน

ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านตลาด

2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านตลาด

2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการสหกรณ์และผู้บริหารระดับสูง

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ดำเนินงานโดยคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำหนดแนวนโยบายในการบริหารงาน และนำมาสู่ฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ฝ่ายจัดการ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อบริหารงานในแต่ละลักษณะงาน ได้แก่ คณะอนุกรรมการลงทุน คณะกรรมการเงินกู้ และคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นคณะกรรมการหลักดูแลเฉพาะด้าน

ปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงก็เป็นเรื่องสำคัญที่สหกรณ์ได้นำมาจัดทำเป็นโครงการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการจึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำกับดูแลความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์ ซึ่งได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

1) กำหนดยุทธศาสตร์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งองค์กร

2) เสนอนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อให้ความเห็นชอบ

3) ติดตามการบริหารความเสี่ยงและนำเสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ต่อคณะกรรมการดำเนินการ ทุกไตรมาส

4) สามารถเชิญผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูลและเข้าร่วมประชุมได้

5) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย

2.1.2 บทบาทของคณะกรรมการย่อย

เนื่องจากความเสี่ยงด้านตลาดเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ย ราคาของตราสาร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรายการในงบการเงินที่มีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ย ดังนั้นคณะกรรมการที่คอยกำกับดูแล ได้แก่ คณะอนุกรรมการลงทุนและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงยังได้แต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายจัดการเพื่อควบคุมดูแลเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านตลาดไว้ อีกด้วย

โดยคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ ดังนี้

1) กำหนดกลยุทธ์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2) กำหนดผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด

3) ติดตามผลการดำเนินงานและระดับความเสี่ยงด้านตลาดโดยรวมของสหกรณ์

4) ดูแลให้สหกรณ์พัฒนาหลักการพื้นฐานในการระบุ วัด ติดตาม รายงานและควบคุมความเสี่ยงด้านตลาด

5) จัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

คณะทำงานทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านตลาด

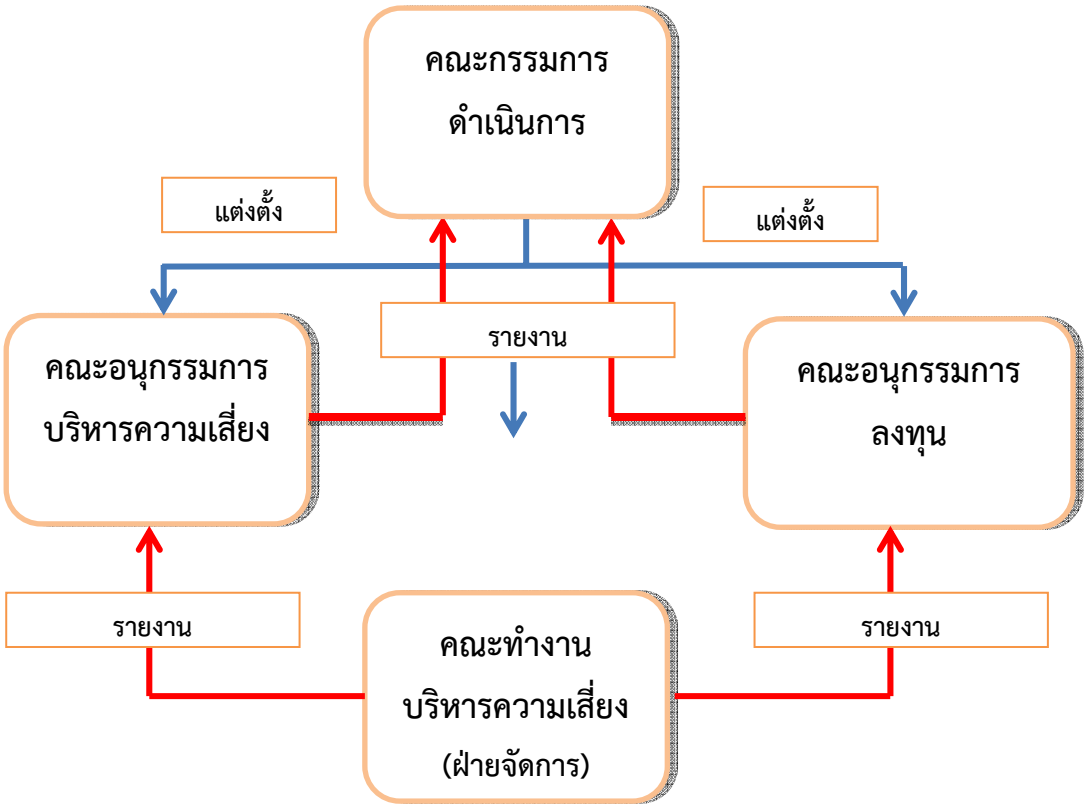
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณาเห็นสมควรให้ฝ่ายจัดการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดทำรายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน โดยมีกรรมการทำหน้าที่ผู้จัดการเป็นที่ปรึกษา ซึ่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงด้านตลาด ประกอบด้วย

1) รองผู้จัดการส่วนการเงิน
2) ฝ่ายการเงิน
3) ฝ่ายเงินรับฝาก
4) ฝ่ายบัญชีและการลงทุน
5) เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (ทำหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการ)

โดยมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามสายการปฏิบัติงาน คณะทำงานมีหน้าที่ ดังนี้

1) เก็บรวบรวมข้อมูล สถิติ ที่เกี่ยวข้องกับอัตราดอกเบี้ย
2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านตลาด เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
3) ติดตาม เฝ้าระวัง และประเมินผล ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านตลาด
4) รายงานผลต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการอำนวยการ

2.1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด



1. เก็บรวบรวมข้อมูล สถิติ ที่เกี่ยวข้องกับอัตราดอกเบี้ย
2. ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านตลาด เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
3. ติดตาม เฝ้าระวัง และประเมินผล ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านตลาด
4. รายงานผลต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะอนุกรรมการลงทุน

2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด

2.2.1 การระบุความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาดเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยทั้งเงินกู้และเงินฝาก ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงกับรายการต่าง ๆ ในงบการเงินสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ยไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงในทิศทางบวกหรือลบก็ตาม รายการที่มีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ยในงบการเงินของสหกรณ์มีดังนี้

รายการที่มีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ย	
1. สินทรัพย์	- ลูกหนี้เงินให้กู้
	- เงินลงทุน
2. หนี้สิน	- เงินกู้ยืม
	- เงินรับฝาก
3. ทุนของสหกรณ์	- ทุนเรือนหุ้น
	- กำไรขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น
4. รายได้	- ดอกเบี้ยรับเงินให้กู้ยืม
	- ผลตอบแทนจากเงินลงทุน
5. รายจ่าย	- ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก
	- ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม

เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินรูปแบบหนึ่งซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านตลาดที่อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์มาจากการเปลี่ยนแปลงของ **“อัตราดอกเบี้ยนโยบาย”**

ดังนั้น อัตราดอกเบี้ยนโยบาย จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงกับรายการในงบการเงินของสหกรณ์ หรือ การดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนี้

รายการ	ดอกเบี้ยนโยบาย (Policy Rate)	
	เพิ่มขึ้น	**ลดลง**
1. อัตราดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม	- ทำให้สหกรณ์อาจต้องรับภาระจากดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืมที่สหกรณ์กู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน เนื่องจากสถาบันการเงินอาจปรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมเพิ่มขึ้นตามดอกเบี้ยนโยบายที่เพิ่มขึ้น	- สหกรณ์อาจลดภาระจากดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม ทำให้ต้นทุนของสหกรณ์ต่ำลง
2. อัตราดอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก	- หากดอกเบี้ยนโยบายเพิ่มขึ้น สถาบันการเงินอาจมีการปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงตามไปด้วย เพื่อระดมเงินฝากจากลูกค้า จะส่งผลทำให้สหกรณ์อาจต้องปรับอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากเพิ่มขึ้นด้วย เพื่อให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์คือ มีอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าสถาบันการเงิน	- สหกรณ์อาจไม่จำเป็นต้องปรับลดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากลงตามดอกเบี้ยนโยบาย หากสหกรณ์ต้องการระดมเงินฝากจากสมาชิก ซึ่งการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายจะทำให้สมาชิกนำเงินมาฝากกับสหกรณ์เพิ่มขึ้น เนื่องจากได้รับผลตอบแทนดีกว่าสถาบันการเงิน
3. ราคาของตราสารหนี้	- เมื่อดอกเบี้ยนโยบายเพิ่มขึ้นก็จะส่งผลทำให้ Yield เพิ่มขึ้น ทำให้ราคาของตราสารลดลง สหกรณ์ควรถือครองตราสารไว้ก่อน เพื่อรับผลตอบแทนตามราคา coupon ที่ตราไว้ แต่จะส่งผลดีหากสหกรณ์จะซื้อตราสารใหม่เข้ามาในพอร์ตการลงทุน เนื่องจากราคาของตราสารจะลดต่ำลง จะทำให้สหกรณ์จ่ายเงินซื้อตราสารน้อยลงด้วย	- การลดลงของดอกเบี้ยนโยบายส่งผลทำให้ Yield ลดลง จะมีผลดีต่อตราสารหนี้ที่สหกรณ์ถืออยู่ เนื่องจากเมื่อ Yield ลดลง ทำให้ราคาของตราสารเพิ่มขึ้น สหกรณ์อาจจำหน่ายตราสารหนี้บางตัวออกเพื่อทำกำไร แต่สหกรณ์จะต้องหาเงินลงทุนอื่นมาทดแทน (แต่จะต้องทำ Reinvestment เพื่อดูความคุ้มค่า) แต่จะไม่ดีหากสหกรณ์จะลงทุนซื้อตราสารหนี้ เพราะต้องจ่ายเงินซื้อตราสารหนี้มากขึ้น
4. อัตราดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้แก่สมาชิก	- สหกรณ์จะมองถึงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้พิเศษวนาเคหะ ซึ่งหากมีการปรับเพิ่มขึ้นของดอกเบี้ยนโยบาย อาจทำให้สมาชิกหันมาใช้บริการเงินกู้วนาเคหะของสหกรณ์มาขึ้น จึงเป็นโอกาสของสหกรณ์ในการที่จะปรับนโยบายการให้	- เมื่อ ธปท.ประกาศลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลง อาจทำให้สถาบันการเงินปรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมลดลงตามไปด้วย จึงเป็นช่องทางทำให้สถาบันการเงินอาจมีการ

รายการ	ดอกเบี้ยนโยบาย (Policy Rate)	
	เพิ่มขึ้น	**ลดลง**
	เงินกู้ประเภทนี้ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของสมาชิก ไม่ว่าจะเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ หรืออัตราดอกเบี้ยลอยตัว ส่วนดอกเบี้ยเงินกู้ฉุกเฉิน หรือสามัญ อาจปรับตัวสูงขึ้นตามอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก เพื่อให้มีความสมดุลระหว่างอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และเงินฝาก จะส่งผลทำให้รายรับจากดอกเบี้ยเงินให้กู้เพิ่มมากขึ้นด้วย - การปรับเพิ่มขึ้นของดอกเบี้ยนโยบายอาจส่งผลกับดอกเบี้ยรับจากเงินกู้ยืมแบบดอกเบี้ยคงที่ ที่ให้เงินกู้แก่สมาชิกไปแล้ว ซึ่งสหกรณ์จะไม่สามารถปรับเพิ่มขึ้นได้ ทำให้สหกรณ์เสียโอกาสจากดอกเบี้ยแบบคงที่ ซึ่งมีระยะเวลาคงที่ 3 ปี	ส่งเสริมการขายให้กับลูกค้าสมาชิกสหกรณ์อาจมีการทำ Refinance ไปยังสถาบันการเงินต่าง ๆ เพื่อให้ได้ดอกเบี้ยต่ำ ซึ่งจะส่งผลกับดอกเบี้ยรับเงินกู้ยืมแบบลอยตัว สหกรณ์อาจต้องปรับอัตราดอกเบี้ยลอยตัวลง เพื่อรักษาสมาชิกผู้กู้เงินไว้ ทำให้รายได้จากดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมลดลงตามไปด้วย

ในส่วนของบัญชีสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ จะได้รับผลกระทบทางอ้อมตามมา อันเนื่องมาจากความเสี่ยงด้านตลาดที่กระทบต่อรายได้และรายจ่ายของสหกรณ์

2.2.2 การวัดความเสี่ยงด้านตลาด

การวัดความเสี่ยงด้านตลาดเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สหกรณ์ควรมีระบบการวัดความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อสามารถประเมินผลกระทบที่มีต่อรายได้ รายจ่ายของสหกรณ์ ดังนั้น การวัดความเสี่ยงควรมีลักษณะ ดังนี้

2.2.2.1 สามารถวัดความเสี่ยงด้านตลาดที่มีผลกระทบกับรายการในงบการเงินที่มีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ยได้

2.2.2.2 ข้อมูลที่ใช้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา หากมีการปรับปรุงข้อมูลต้องจัดทำเอกสารประกอบอย่างชัดเจนถึงรายละเอียดและเหตุผลของการปรับปรุง เพื่อความเข้าใจและสามารถสอบทานได้

2.2.2.3 การใช้สมมติฐานและปัจจัยต่าง ๆ ในการประเมินผลจากการวัดความเสี่ยงควรมีแหล่งอ้างอิงที่น่าเชื่อถือ

สหกรณ์ควรมีระบบการวัดความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่มีผลต่อรายได้ รายจ่ายเป็นแบบจำลองที่ใช้กันทั่วไป โดยเน้นที่

1) รายได้จากดอกเบี้ยรับสุทธิ โดยพิจารณาความเสี่ยงต่อรายได้ตามบัญชีเกณฑ์สิทธิ (Accrual account) ซึ่งวิธีนี้คล้ายกับการทำงบประมาณ (Budgeting หรือ Forecasting)

2) กำไรขาดทุนที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นจากการปรับมูลค่าเงินลงทุน (Mark-to-Market) ของเงินลงทุนที่อยู่ในพอร์ตของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะสามารถดูทิศทางของราคาที่เปลี่ยนไปของเงินลงทุนได้

3) รายจ่ายจากดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม ซึ่งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมนี้จะเป็นผลมาจากการปรับเพิ่มหรือลดของอัตราดอกเบี้ยนโยบาย

สำหรับสถาบันการเงินทั่วไปมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดความเสี่ยงด้านตลาดด้วยกันหลายวิธี เช่น การจำลองสถานการณ์ สมมติฐานเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ย สมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของลูกค้าโดยใช้วิธีการทางการเงินที่ซับซ้อน เพราะสถาบันการเงินมีกลุ่มลูกค้าทั่วไป ปัจจัยเสี่ยงมีมากมาย จึงมีความจำเป็นต้องใช้วิธีการทางเงินเข้ามาเป็นเครื่องมือในการวัด คำนวณความเสี่ยงต่าง ๆ แต่สำหรับสหกรณ์ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงกับสหกรณ์ คือ การปรับดอกเบี้ยนโยบาย ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องมีการติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบาย

2.2.2.1 การวัดความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย

การวัดความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยอันเนื่องมาจากการปรับดอกเบี้ยนโยบายนั้น สหกรณ์ควรคำนึงถึงปัจจัยที่จะใช้วัดความเสี่ยงจากดอกเบี้ย ดังนี้

1) ช่วงของการปรับอัตราดอกเบี้ย (Spread) ว่ามีการปรับมากน้อยเท่าไร เช่น ดอกเบี้ยนโยบายปรับขึ้นร้อยละ 0.25 หรือ 0.50 เป็นต้น ซึ่งการปรับดอกเบี้ยขึ้นหรือลงนั้น มีผลกระทบต่อรายได้ รายจ่ายของสหกรณ์โดยตรง โดยเฉพาะเงินกู้ยืม และผลตอบแทนจากการลงทุน

2) ความถี่ของการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายหาก ธปท. ประกาศปรับอัตราดอกเบี้ยเมื่อไร นั่นหมายความว่า เป็นการส่งสัญญาณถึงสภาพเศรษฐกิจ ณ ขณะนั้น ซึ่งสถาบันการเงินจะต้องสามารถปรับตัวรองรับกับการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบาย ซึ่งหากความถี่ในการปรับมีมากเกินไป สหกรณ์จะต้องมีติดตามสถานการณ์ของประเทศว่าเหตุใดจึงมีการปรับอัตราดอกเบี้ย

2.2.2.2 การวัดความเสี่ยงจากราคา

การวัดความเสี่ยงจากราคานั้น สหกรณ์จะสังเกตได้จากการเปลี่ยนแปลงของราคาหรือมูลค่าของตราสารที่สหกรณ์ถือครองอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด หากราคาของตราสารสูงขึ้นสหกรณ์ควรจำหน่ายเพื่อทำกำไรหรือไม่ ซึ่งหากสหกรณ์จำหน่ายเพื่อทำกำไรสหกรณ์ควรพิจารณาด้วยว่าสหกรณ์สามารถหาตราสารมาทดแทนได้หรือไม่ สหกรณ์จะทราบรายละเอียดราคาของตราสารได้จาก หมายเหตุประกอบงบการเงิน ในส่วนของเงินลงทุนระยะสั้น และระยะยาวที่อยู่ในความต้องการของตลาด

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
<u>1. ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยนโยบาย “เพิ่มขึ้น”ต่อครั้ง</u>			
1.1 ช่วงของการปรับอัตราดอกเบี้ย (Spread)			
- 25 bps	/		
- 50 bps		/	
- >=75 bps			/
1.2 ความถี่ในการปรับอัตราดอกเบี้ยต่อปี			
- 1 ครั้ง	/		
- 2 ครั้ง		/	
- >=3 ครั้ง			/
<u>2. ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยนโยบาย “ลดลง”ต่อครั้ง</u>			
2.1 ช่วงของการปรับอัตราดอกเบี้ย (Spread)			
- 25 bps	/		
- 50 bps		/	
- >= 75 bps			/
2.2 ความถี่ในการปรับอัตราดอกเบี้ยต่อปี			
- 1 ครั้ง	/		
- 2 ครั้ง		/	
- 3 ครั้ง			/

2.2.3 การติดตามและการรายงานความเสี่ยงด้านตลาด

การติดตามการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ควบคุม ดูแลและติดตามสถานการณ์ของดอกเบี้ย ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานการทำธุรกรรมทางการเงินสถาบันการเงินอื่น ซึ่งจะทราบถึงอัตราดอกเบี้ย หรือผลตอบแทนที่สหกรณ์จะได้รับอย่างสม่ำเสมอ

การรายงานผล ฝ่ายจัดการได้จัดเก็บรวบรวมข้อมูลของอัตราดอกเบี้ยจากแหล่งต่าง ๆ เช่น อัตราดอกเบี้ยสถาบันการเงิน อัตราดอกเบี้ยสหกรณ์อื่น เป็นต้น และจัดทำรายงานนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการลงทุนเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้คณะกรรมการได้ทราบถึงสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในขณะนั้น ยกเว้น หากเกิดเหตุการณ์ผิดปกติของอัตราดอกเบี้ยในตลาดมีความผันผวนมาก ฝ่ายจัดการก็จะแจ้งให้คณะกรรมการทราบทันที

ความถี่การติดตามความเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยและราคาตราสาร

ปัจจัย	ความถี่ในการติดตาม		
	รายวัน	รายสัปดาห์	รายเดือน
1. ดอกเบี้ยนโยบาย			/
2. ดอกเบี้ยเงินฝากสถาบันการเงิน		/	
3. ดอกเบี้ยเงินกู้ยืมสถาบันการเงิน		/	
4. ราคาตราสารหนี้ / ตราสารทุน	/		

**** กรณีที่อัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงอย่างวิกฤตให้รายงานคณะกรรมการทันที

2.2.4 การควบคุมความเสี่ยงด้านตลาด

เนื่องจากการควบคุมความเสี่ยงด้านตลาดเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยที่มีความสัมพันธ์ต่อรายได้ และรายจ่ายของสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องมีการควบคุมความเสี่ยงประเภทนี้อย่างรัดกุมและต่อเนื่อง ควรมีองค์ประกอบการควบคุม ดังนี้

2.2.4.1 กำหนดเพดานความเสี่ยงที่สหกรณ์ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ หรือระดับความสูญเสีย ควรมีความเหมาะสมกับขนาดของสหกรณ์ และความซับซ้อนของธุรกรรม ตลอดจนความเพียงพอของเงินทุน และสามารถชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจได้รับจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย

2.2.4.2 เจ้าหน้าที่การเงินจะต้องติดตามสถานการณ์ภายในและภายนอกประเทศที่จะส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยภายในประเทศจากแหล่งต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าของไทยในภูมิภาคต่างๆ เป็นต้น

2.2.4.3 มีการจัดโครงสร้างองค์กร โครงสร้างการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน

2.2.4.4 มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย และเพียงพอ

2.2.4.5 จัดระบบการควบคุมภายในให้รัดกุม

1) จัดทำปฏิทินเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน โดยมีรายละเอียด ได้แก่ จำนวนเงินที่ขอกู้ วันที่ขอกู้ วันครบกำหนดชำระ อัตราดอกเบี้ย

2) มีการคำนวณดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืมทุกครั้ง

3) จัดเก็บสถิติของอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้จากแหล่งต่าง ๆ

4) จัดทำตารางพอร์ตการลงทุน และดอกเบี้ยรับจากเงินลงทุน

5) เปรียบเทียบมูลค่ายุติธรรมกับมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนในพอร์ตของสหกรณ์

สหกรณ์ควรมีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ดี ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์ ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง สหกรณ์ต้องไม่ลงทุนในเงินลงทุนที่ขัดต่อกฎหมาย หรือไม่เลือกลงทุนในเงินลงทุนที่มีความเสี่ยงมากเกินไป เช่น ไม่ลงทุนในหุ้นกู้ที่มีการจัดอันดับความน่าเชื่อถือต่ำกว่า A- แม้ว่าจะได้รับผลตอบแทนในอัตราที่สูง ไม่เลือกลงทุนในตราสารทุนที่ขัดต่อกฎหมาย เป็นต้น

2) การลดความเสี่ยง สหกรณ์ต้องมีวินัยการลงทุนตามแผนการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องในการลงทุนเมื่อเกิดภาวะดอกเบี้ยตลาดเป็นทิศทางขึ้น ตลอดจนต้องมีการเก็บสะสมทุนสำรองและทุนรักษาระดับเงินปันผล เพิ่มในอัตราที่เหมาะสม เนื่องจากทุนสำรองและทุนรักษาระดับเงินปันผล จะเป็นเงินลงทุนที่สหกรณ์สามารถจัดสรรยืดหยุ่นและใช้ในการประกอบการแก้ปัญหาการบริหารต้นทุนได้

3) การกระจายความเสี่ยง การลงทุนของสหกรณ์ต้องไม่กระจุกตัวทั้งในด้านภาครัฐ ภาคเอกชน หรือ ในขบวนการสหกรณ์แล้ว ในการลงทุนแต่ละภาคส่วนก็ควรกระจายไปทั้งองค์กรที่ไปลงทุน ระยะเวลาของธุรกรรมตราสาร รวมถึงกำหนดเวลาของตราสารที่ลงทุนด้วย

4) การยอมรับความเสี่ยง บนแนวความคิดที่ว่า การลงทุนทุกชนิดมีความเสี่ยง ดังนั้นเมื่อเกิดภาวะความเสี่ยงด้านตลาดขึ้น สหกรณ์ต้องมีแผนการรองรับโดยต้องประเมินผลกระทบและวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมกับความรุนแรงของความเสี่ยงในระดับต่างๆ ให้ครบถ้วน

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1.1 คำนิยามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานและแผนการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุน การดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น คณะกรรมการ ต้องวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ ส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและจัดการกับปัญหาของสถาบันการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนกลยุทธ์ (strategic plan) คือ แผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงานและสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสหกรณ์ โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 3-5 ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

แผนดำเนินงาน (business plan) คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมของสหกรณ์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ข้างต้น และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ (action plan) โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ประกอบด้วย เป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ งบประมาณ ระยะเวลาการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงบประมาณของสหกรณ์ด้วย

1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน

1.2.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ อันส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิก การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และข้อกำหนดของทางการเป็นต้น

1.2.1.1 ภาวะการแข่งขัน สหกรณ์ต้องคาดการณ์และปรับตัวให้สอดคล้องกับภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งต้องวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานให้เหมาะสมกับการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต โดยคำนึงถึง

1) คู่แข่งขัน สหกรณ์มีความเสี่ยงจากการมีคู่แข่งขันที่เป็นสถาบันการเงินและธุรกิจอื่นที่ให้บริการบางประเภทคล้ายกับสหกรณ์

2) การแข่งขันด้านดอกเบี้ย สหกรณ์จะมีความเสี่ยงจากคู่แข่งขันที่มีโครงสร้างต้นทุนต่ำและเสนอดอกเบี้ยในการให้บริการที่ดีกว่า

3) ผลิตภัณฑ์ใหม่ สถาบันการเงินคู่แข่งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อดึงดูดลูกค้า

1.2.1.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิก ในการบริโภคนิยมอาจมีผลต่อรายได้ของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการต้องติดตามดูแลการกำหนดกลุ่มสมาชิก เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะกระทบต่อรายได้ของสหกรณ์

1.2.1.3 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สหกรณ์เผชิญกับความเสี่ยงจากเทคโนโลยี จากการที่คู่แข่งขันสามารถพัฒนาระบบและ/หรือเครื่องมือในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าและมีต้นทุนต่ำกว่า

1.2.1.4 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจในระดับโลก ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น มีผลกระทบต่อผลประกอบการของสหกรณ์ แต่ระดับความรุนแรงของผลกระทบดังกล่าวขึ้นอยู่กับขอบเขตการดำเนินงานและความสามารถในการปรับตัวของสหกรณ์

1.2.1.5 ข้อกำหนดของทางการ กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของทางการ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน หรือการลงนามในสัญญา/ข้อตกลง ระหว่างส่วนราชการกับสถาบันการเงิน อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานอันส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.2.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล รวมทั้งเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพียงพอต่อการทำงานของสหกรณ์เป็นต้น

1.2.2.1 โครงสร้างองค์กร สหกรณ์ควรมีโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน และสามารถป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์โดยบุคคลภายในสหกรณ์ที่มิได้จัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน หรือมีการบริหารที่ไม่คล่องตัว อาจส่งผลให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ หรืออาจส่งผลให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์โดยบุคคลภายใน

1.2.2.2 กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน สหกรณ์ที่มิได้กำหนดกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือกำหนดความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน อาจส่งผลให้การปฏิบัติตามแผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติการล่าช้าและผิดพลาดได้ง่าย

1.2.2.3 ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูง ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และวิสัยทัศน์ ซึ่งจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคลากร จำนวนบุคลากรที่เพียงพอจะช่วยรองรับปริมาณงานและธุรกรรมได้ครบถ้วน บุคลากรควรมีความเชี่ยวชาญและได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2.2.4 ความเพียงพอของข้อมูล สหกรณ์จะต้องได้รับข้อมูลที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอ ไม่ถูกต้อง และไม่ทันการ จะเป็นอุปสรรคต่อการเข้าใจภาวะตลาด และส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมาย และการบริหารงานขององค์กร

1.2.2.5 เทคโนโลยี สหกรณ์ต้องมั่นใจว่าเทคโนโลยีที่ใช้อยู่สามารถแข่งขันและตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ โดยเฉพาะธุรกรรมที่มีความซับซ้อน พร้อมทั้งต้องปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถแข่งขันและรองรับปริมาณธุรกรรมใหม่ได้

1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

สหกรณ์ควรติดตามตัวบ่งชี้ทั้งภายในและภายนอกที่ระบุถึงปัญหาด้านกลยุทธ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ ตัวบ่งชี้เหล่านี้จะช่วยคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง สามารถติดตามหรือวิเคราะห์ปัญหาเพิ่มเติมได้รวดเร็วขึ้น

1.3.1 ตัวบ่งชี้ภายนอก

1.3.1.1 ภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อระดับผลประกอบการและฐานเงินของสหกรณ์

1.3.1.2 สถาบันการเงินมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อดึงดูดลูกค้า

1.3.2 ตัวบ่งชี้ภายใน

1.3.2.1 การวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานไม่เหมาะสมกับการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต

1.3.2.2 ระเบียบข้อบังคับที่ไม่สอดคล้องและทันต่อเหตุการณ์

1.3.2.3 สหกรณ์ถูกครอบงำโดยผู้บริหารระดับสูง หรือสมาชิก กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

1.3.2.4 การกำหนดความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน

1.3.2.5 ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรไม่รองรับปริมาณงานและธุรกรรมของสหกรณ์

1.3.2.6 เทคโนโลยีที่ใช้อยู่ไม่สามารถแข่งขันและตอบสนองความต้องการของสมาชิก

1.3.2.7 โครงสร้างองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ หรือการบริหารที่ไม่คล่องตัว

1.3.2.8 กระบวนการและวิธีปฏิบัติงานไม่ชัดเจน หรือซ้ำซ้อน

1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ คุณสมบัติของคณะกรรมการ การวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน คุณภาพของบุคลากรและการฝึกอบรมที่เพียงพอ ระบบการบริหารความเสี่ยง ฐานสมาชิกที่มั่นคง การริเริ่มออกผลิตภัณฑ์หรือให้บริการก่อนคู่แข่ง การได้รับข้อมูลต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เป็นต้น

1.4.1 คุณสมบัติของคณะกรรมการ ควรมีความรู้ ประสบการณ์หลากหลายในด้านที่เป็นประโยชน์ เป็นอิสระ กระตือรือร้น เข้าใจภาวะเศรษฐกิจ และการแข่งขันเป็นอย่างดี พร้อมที่จะตัดสินใจให้เกิดการปฏิบัติ

1.4.2 การวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานชัดเจนและมีประสิทธิภาพ พร้อมปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดผลกระทบให้น้อยที่สุด

1.4.3 คุณภาพของบุคลากรและการฝึกอบรมที่เพียงพอ บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ จะเข้าใจภาวะการแข่งขัน และสามารถคาดการณ์แนวโน้มของธุรกรรมและกำหนดบริการที่จะเสนอต่อสมาชิกได้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่กำหนดไว้

1.4.4 ระบบการบริหารความเสี่ยง สหกรณ์ต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งสหกรณ์ และในการวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงทุกประเภทที่เกี่ยวข้องรวมถึงวิธีควบคุมและลดความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงานและเพดานความเสี่ยง

1.4.5 ฐานสมาชิกที่มั่นคง ความต้องการของสมาชิกอาจเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ หรือรวดเร็วขึ้นกับภาวะแวดล้อม สังคม หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป สหกรณ์ที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของสมาชิกได้มีจะรักษาฐานสมาชิกไว้ได้

1.4.6 การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ สหกรณ์ที่เป็นผู้นำในการเสนอช่องทางการให้บริการใหม่ ๆ แก่สมาชิก จะสามารถกำหนดประเภทของบริการตามความต้องการของสมาชิกได้

1.4.7 การได้รับข้อมูลด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ทำให้สหกรณ์เสนอผลิตภัณฑ์และบริการได้ตรงตามต้องการและเหมาะสม ซึ่งแหล่งข้อมูลอาจได้แก่ เจ้าหน้าที่ชำนาญพิเศษ ที่ปรึกษา หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่มีในตลาด

1.4.8 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน สหกรณ์ควรเปิดโอกาสให้สมาชิก ผู้แทนสมาชิก คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อกำหนดกรอบ หรือแนวทาง ไม่ว่าจะเป็นทางตรง หรือทางอ้อมในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ในสิ่งที่มีผลกระทบต่อสหกรณ์

ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติ ไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทาง แผนการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการในแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง จะต้องมีการกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอดรับได้ และควบคุมความเสี่ยงได้

2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล คณะกรรมการดำเนินการต้องเป็นผู้อนุมัตินโยบาย แผนกลยุทธ์และแผนงานการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสื่อสารนโยบายให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยง เข้าใจและควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง นอกจากนี้ต้องจัดให้มีการทบทวนนโยบาย แผนงาน และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะแวดล้อมหรือแผนกลยุทธ์

2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการสหกรณ์และผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีความเข้าใจในลักษณะและระดับของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยให้ความเห็นชอบและอนุมัตินโยบาย กลยุทธ์ แผนงานในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เหมาะสม

ในทางปฏิบัติคณะกรรมการดำเนินการอาจมอบอำนาจการจัดการบางเรื่องให้คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ และคณะกรรมการศึกษาประชาสัมพันธ์ พิจารณาและตัดสินใจเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการดำเนินการต้องติดตามและสอดส่องให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ของทางราชการที่เกี่ยวข้อง อาทิ สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

2.1.2 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการย่อย

2.1.2.1 คณะกรรมการอำนวยการ มีหน้าที่เป็นผู้ดำเนินกิจการแทนคณะกรรมการดำเนินการ ตามข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ข้อ 81 โดยมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงาน ดังนี้

1) ควบคุมดูแลเรื่องการเงินของสหกรณ์

2) ควบคุมดูแลเรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้

3) ควบคุมดูแลช่องทางการลงทุนหรือหารายได้อื่นที่ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม

4) ควบคุมดูแลแผนงานและงบประมาณของสหกรณ์

2.1.2.2 คณะกรรมการเงินกู้ มีหน้าที่ดำเนินกิจการตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องตามข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ข้อ 83 โดยมีอำนาจหน้าที่

1) พิจารณาวินิจฉัยอนุมัติการให้เงินกู้แก่สมาชิก

2) ควบคุมให้เงินกู้มีหลักประกัน

3) ติดตามการชำระหนี้ของสมาชิก

2.1.2.3 คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ดำเนินกิจการตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ตามข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ข้อ 85 โดยมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ดังนี้

1) ดำเนินการหาผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิก

2) ให้การศึกษาอบรมด้านวิชาการแก่สมาชิก

3) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับความรู้ ผลงานของสหกรณ์

2.1.2.4 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ด้านสินเชื่อ ด้านตลาด ด้านกลยุทธ์ และด้านปฏิบัติการให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และนำเสนอนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินการเพื่อให้เห็นชอบ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้แต่งตั้งคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น 3 คณะ ประกอบด้วย

1) คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านตลาด

2) คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

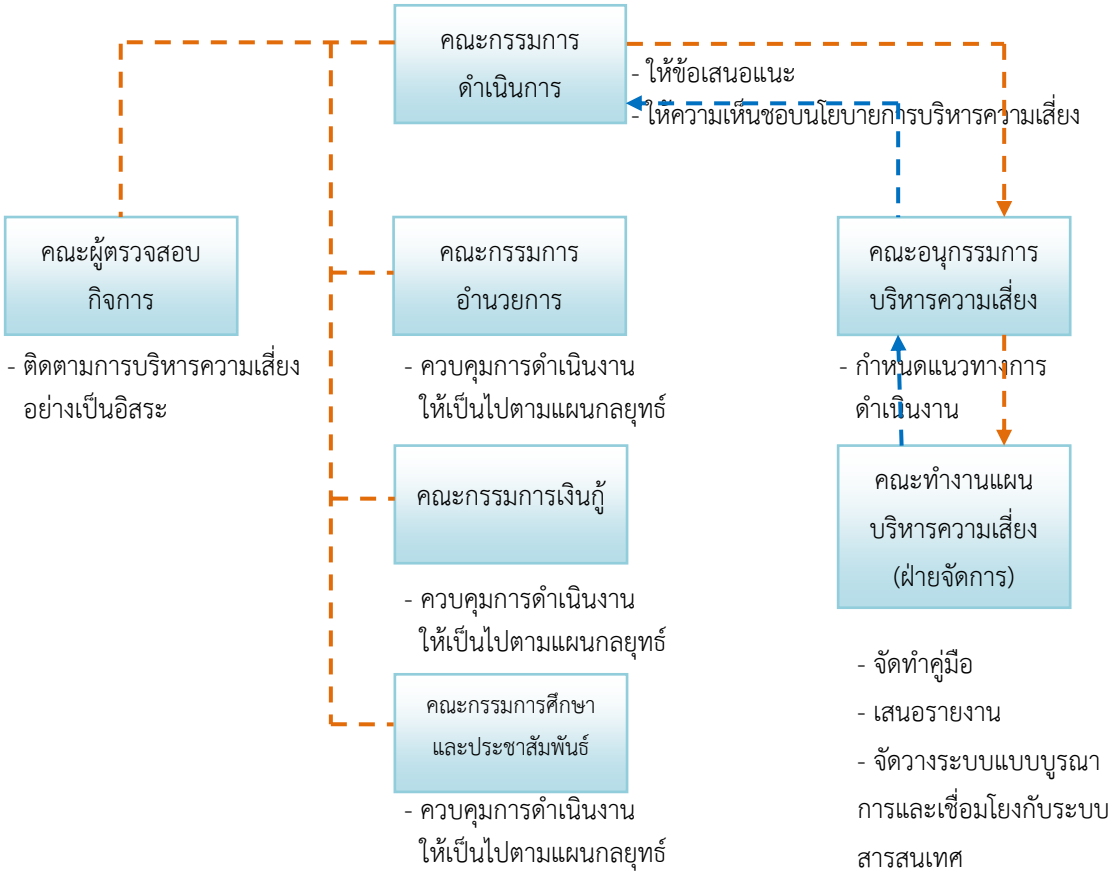
3) คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติการ

โดยคณะทำงานทั้ง 3 คณะ มีหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์และจัดทำรายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงในด้านที่ได้รับมอบหมาย และรายงานแผนบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้ความเห็นชอบ

2.1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การจัดองค์กรคณะกรรมการดำเนินการควรให้มีการสอบยันและถ่วงดุลอำนาจ (Check and Balance) มีสายการบังคับบัญชาและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการปฏิบัติในการวัด ติดตาม ดูแล และการรายงานความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยต้อง

มั่นใจว่าหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านั้นถูกรวมอยู่ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และคณะกรรมการดำเนินการควรแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ และมีคณะทำงานทำหน้าที่รับผิดชอบการสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการควบคุมภายใน (Internal Control) รวมทั้งการควบคุมและติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์



2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

จากภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสหกรณ์ต่าง ๆ จึงแตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ควรสอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงานที่สหกรณ์กำหนดขึ้น เพื่อสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะต้องสามารถระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงของสหกรณ์ได้

2.2.1 การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นการค้นหาว่าในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ มีปัจจัยความเสี่ยงใดที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานโดยรวมของสหกรณ์ ซึ่งดัชนีชี้วัดความสำเร็จผลกลยุทธ์ของสหกรณ์ ประกอบด้วยมุมมอง 5 ด้าน ดังนี้

1) มุมมองด้านสังคมและขบวนการสหกรณ์
2) มุมมองด้านการเงิน
3) มุมมองด้านสมาชิกและผู้ใช้บริการ
4) มุมมองด้านกระบวนการภายใน
5) มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ ฉบับที่ 5 ประจำปี 2564 – 2567
สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด

มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ (6 ตัวชี้วัด)

ลำดับ	ตัวชี้วัด	รหัส	หน่วยวัด	เป้าหมาย			
				2564	2565	2566	2567
1	จำนวนหลักสูตรที่สหกรณ์ให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ผ่านสื่อออนไลน์ (สะสม 4 ปี)	L1.1	หลักสูตร	2	3	4	5
2	จำนวนหลักสูตรที่สมาชิกสมัครใหม่ได้รับความรู้ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ตามหลักธรรมาภิบาลผ่านสื่อออนไลน์	L2.1	หลักสูตร	1	1	1	1
3	จำนวนหลักสูตร/คน ที่กรรมการได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ	L3.1	หลักสูตร/คน	3/15	3/15	3/15	3/15
4	จำนวนหลักสูตร/คน ที่เจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ	L3.2	หลักสูตร/คน	7/43	7/43	7/43	7/43
5	จำนวนหลักสูตร/คน ที่เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป ได้ฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารสหกรณ์	L3.3	หลักสูตร/คน	2/2	2/2	2/2	2/2
6	จำนวนครั้งในการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้บริการผ่านนวัตกรรม	L4.1	ครั้ง	6	6	6	6

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (10 ตัวชี้วัด)

ลำดับ	ตัวชี้วัด	รหัส	หน่วยวัด	เป้าหมาย			
				2564	2565	2566	2567
1	จำนวนครั้งการรายงานการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ	I1.1	ครั้ง	12	12	12	12
2	จำนวนครั้งในการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ด้านสินเชื่อ ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง และด้านกลยุทธ์	I1.2	ครั้ง	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
3	จำนวนครั้งและจำนวนร้อยละที่สมาชิกใช้บริการธุรกรรม กู้ ฝาก ถอน ผ่านเคาน์เตอร์สหกรณ์ และผ่านระบบดิจิทัล 3.1 จำนวนครั้งที่สมาชิกใช้บริการธุรกรรม กู้ ฝาก ถอน ผ่านเคาน์เตอร์สหกรณ์ /ผ่านระบบดิจิทัล 3.2 จำนวนร้อยละที่สมาชิกใช้บริการธุรกรรม กู้ ฝาก ถอน ผ่านเคาน์เตอร์สหกรณ์ /ผ่านระบบดิจิทัล	I2.1	 ครั้ง ร้อยละ	 90,000/ 700,000 12/88	 80,000/ 750,000 10/90	 60,000/ 800,000 7/93	 40,000/ 900,000 5/95
4	จำนวนครั้งและจำนวนร้อยละที่สมาชิกใช้บริการธุรกรรมอื่นผ่านเคาน์เตอร์สหกรณ์ และผ่านระบบดิจิทัล 4.1 จำนวนครั้งที่สมาชิกใช้บริการธุรกรรมอื่นผ่านเคาน์เตอร์สหกรณ์ /ผ่านระบบดิจิทัล 4.2 จำนวนร้อยละที่สมาชิกใช้บริการธุรกรรมอื่นผ่านเคาน์เตอร์สหกรณ์ /ผ่านระบบดิจิทัล	I2.2	 ครั้ง ร้อยละ	 8,500/ 8,500 50/50	 6,800/ 10,200 40/60	 5,100/ 11,900 30/70	 3,400/ 13,600 20/80
5	จำนวนประเภทการพัฒนาโปรแกรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานสหกรณ์	I3.1	ประเภท	1	1	1	1
6	จำนวนร้อยละของผู้แทนสมาชิกที่เข้าประชุมใหญ่	I4.1	ร้อยละ	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95
7	จำนวนร้อยละของคณะกรรมการดำเนินการที่เข้าประชุม	I4.2	ร้อยละ	≥ 90	≥ 90	≥ 90	≥ 90
8	จำนวนร้อยละของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการที่เข้าประชุม	I4.3	ร้อยละ	≥ 90	≥ 90	≥ 90	≥ 90
9	จำนวนร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่เข้าประชุม	I4.4	ร้อยละ	≥ 90	≥ 90	≥ 90	≥ 90
10	จำนวนสมาชิกและสมาชิกสมทบเพิ่มขึ้น	I5.1	คน	100	100	100	100

มุมมองด้านสมาชิกและผู้ใช้บริการ (9 ตัวชี้วัด)

ลำดับ	ตัวชี้วัด	รหัส	หน่วยวัด	เป้าหมาย			
				2564	2565	2566	2567
1	จำนวนเงินสวัสดิการต่อประเภทสมาชิก 1.1 สมาชิก 1.2 สมาชิกสมทบ	M1.1	บาท/คน	 2,000 350	 2,000 350	 2,000 350	 2,000 350
2	จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมสร้างผู้นำและส่งเสริมการมีส่วนร่วม*	M2.1	คน	100	100	100	100
3	จำนวนกลุ่ม/จำนวนสมาชิกที่จัดกิจกรรม*	M2.2	กลุ่ม/คน	35/4,000	35/4,000	35/4,000	35/4,000
4	จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการสมาชิกเกษียณอายุราชการ	M2.3	คน	60	60	60	60
5	จำนวนครั้งที่สหกรณ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่น	M2.4	ครั้ง	2	2	2	2
6	ร้อยละของสมาชิกที่พึงพอใจต่อการให้บริการด้านต่าง ๆ	M3.1	ร้อยละ	≥ 80	≥ 80	≥ 80	≥ 80
7	จำนวนประเภทการส่งเสริมการบริการสมาชิก	M3.2	ประเภท	2	2	2	2
8	จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิก*	M4.1	กิจกรรม	2	2	2	2
9	จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมบุคคลต้นแบบตามหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์*	M4.1	กิจกรรม	1	1	1	1

<u>หมายเหตุ</u> * ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 8 และข้อ 9 อาจปรับเปลี่ยนจำนวนเป้าหมายหรืองดการจัดกิจกรรมได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในแต่ละปี

มุมมองด้านการเงิน (8 ตัวชี้วัด)

ลำดับ	ตัวชี้วัด	รหัส	หน่วยวัด	เป้าหมาย			
				2564	2565	2566	2567
1	จำนวนเงินฝาก	F1.1	ล้านบาท	10,500	11,100	11,700	12,300
2	ดอกเบี้ยเงินฝากเฉลี่ยสูงกว่าเงินฝากประจำปี 1 ปี (เฉลี่ย 4 ธนาคาร)	F1.2	ร้อยละ	≥ 1.00	≥ 1.00	≥ 1.00	≥ 1.00
3	จำนวนเงินฝากต่อทุนเรือนหุ้น	F2.1	เท่า	≥ 1.00	≥ 1.00	≥ 1.00	≥ 1.00
4	อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สามัญที่แท้จริงต่ำกว่า MRR เฉลี่ย 4 ธนาคาร	F3.1	ร้อยละ	≥ 0.30	≥ 0.30	≥ 0.30	≥ 0.30
5	สัดส่วนของเงินลงทุนภายนอกขบวนการสหกรณ์ต่อสินทรัพย์	F4.1	ร้อยละ	≤ 30	≤ 30	≤ 30	≤ 30
6	จำนวนครั้งในการติดตามและประเมินผลการลงทุนที่ได้ดำเนินการแล้ว	F4.2	ครั้ง	1	1	1	1
7	อัตราการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีเป็นสวัสดิการสมาชิก	F5.1	ร้อยละ	≥ 2.50	≥ 2.50	≥ 2.50	≥ 2.50
8	ผลตอบแทนจากการลงทุนภายนอกเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ	F5.2	ร้อยละ	≥ 1.00	≥ 1.00	≥ 1.00	≥ 1.00

มุมมองด้านสังคมและขบวนการสหกรณ์ (6 ตัวชี้วัด)

ลำดับ	ตัวชี้วัด	รหัส	หน่วยวัด	เป้าหมาย			
				2564	2565	2566	2567
1	จำนวนเงินและจำนวนผู้ได้รับทุนการศึกษาจากสหกรณ์	S1.1	บาท/คน	250,000/84	250,000/84	250,000/84	250,000/84
2	จำนวนเงินที่สนับสนุนสาธารณกุศลและสังคม	S1.2	บาท	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
3	จำนวนเงินที่สนับสนุนส่วนราชการต้นสังกัดของสมาชิก	S1.3	บาท	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
4	จำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมขบวนการสหกรณ์	S2.1	ครั้ง	20	20	20	20
5	จำนวนเงินที่ส่งเสริมกิจกรรมด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	S3.1	บาท	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00
6	จำนวนครั้ง/คนที่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	S3.2	ครั้ง/คน	1/60	1/60	1/60	1/60

<u>หมายเหตุ</u> สหกรณ์อาจปรับเปลี่ยนจำนวนเป้าหมายหรืองดการจัดกิจกรรมได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในแต่ละปี

ดังนั้น ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ตามมุมมองด้านต่าง ๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบ ดังนี้

ความเสี่ยง	ผลกระทบ
1. การจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	ทำให้แผนพัฒนาหรือแผนกลยุทธ์ไม่บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด
2. แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	ทำให้แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสหกรณ์
3. แผนกลยุทธ์กำหนดการสร้างรายได้ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายแผนงาน/โครงการ ในแต่ละปี	ผลตอบแทนที่เกิดจริงสุทธิต่ำกว่าที่คาดหวัง
4. การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับแผนงาน/โครงกร	ทำให้แผนกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
5. การกำหนดแผนกลยุทธ์ไม่ครอบคลุมความต้องการ/ความคาดหวังของสมาชิก	สมาชิกไม่ได้รับการบริการตามความต้องการและความคาดหวัง
6. การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติผิดพลาด	ทำให้การจัดทำแผนงาน/โครงการไปสู่การปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ
7. ข้อจำกัดทางกฎหมายทำให้แผนกลยุทธ์เกิดการเปลี่ยนแปลง	สหกรณ์ได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

ดังนั้น สหกรณ์ควรมีการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ตลอดจนกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง อำนาจหน้าที่ของส่วนงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานในภาพรวม และอื่น ๆ โดยสหกรณ์จะต้องดำเนินการจัดทำการระบุความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ทำให้แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายตามที่สหกรณ์กำหนด

2.2.2 การวัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การวัดความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและอันตรายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน หรือสิ่งต่าง ๆ ของสหกรณ์ โดยนำความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมาวัดระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์การวัด ดังนี้

2.2.2.1 ระดับผลกระทบต่อองค์กรในการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ใช้เกณฑ์การวัดด้านเวลา

ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
3	ความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3 เดือน
2	ความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1.5 – 3 เดือน
1	ความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน

2.2.2.2 ระดับผลกระทบต่อองค์กรในการดำเนินงานตานแผนปฏิบัติการประจำปี และดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ ใช้เกณฑ์การวัดความสำเร็จ ดังนี้

(1) เกณฑ์การวัดความสำเร็จ ด้านการดำเนินงานตามแผนงาน

ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
3	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 70%
2	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 70% – 80%
1	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 80%

(2) เกณฑ์การวัดความสำเร็จ ด้านการใช้งบประมาณ

ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
3	ใช้เงินมากกว่า 100%
2	ใช้เงิน 80% - 100%
1	ใช้เงินน้อยกว่า 80%

ดังนั้นในการวัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ จากระดับผลกระทบต่อองค์กรในการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ และระดับผลกระทบต่อองค์กรในการดำเนินงานตานแผนปฏิบัติการประจำปี ตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ มาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	1	2	3
1. การจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์		/	
2. แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป		/	
3. แผนกลยุทธ์กำหนดการสร้างรายได้ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายแผนงาน/โครงการ ในแต่ละปี		/	

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	1	2	3
4. การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ		/	
5. การกำหนดแผนกลยุทธ์ไม่ครอบคลุมความต้องการ/ความคาดหวังของสมาชิก	/		
6. การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติผิดพลาด		/	
7. ข้อจำกัดทางกฎหมายทำให้แผนกลยุทธ์เกิดการเปลี่ยนแปลง		/	

หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยงจากต่ำไปสูงคือ 1 ถึง 3

2.2.3 การติดตามและการรายงานความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ประสานงานภายในหน่วยงาน เพื่อดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและต้องมีการติดตามและรายงานผลเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามและรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ ซึ่งคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงอาจติดตามจากหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

2.2.3.1 มุมมองด้านสังคมและขบวนการสหกรณ์ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายสวัสดิการ และฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการ และคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ทราบ

2.2.3.2 มุมมองด้านการเงิน ฝ่ายการเงิน ฝ่ายเงินฝาก และฝ่ายบัญชีและการลงทุน ติดตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการทราบ

2.2.3.3 มุมมองด้านสมาชิกและผู้ใช้บริการ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายเงินฝาก ฝ่ายสวัสดิการ และฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการ และคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ทราบ

2.2.3.4 มุมมองด้านกระบวนการ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายเงินกู้ฉุกเฉิน ฝ่ายเงินกู้สามัญ ฝ่ายเงินกู้พิเศษ และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ และคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ทราบ

2.2.3.5 มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายสวัสดิการ และฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมและรายงานผลให้คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ทราบ

นอกจากหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ควบคุม ดูแล ติดตามความสำเร็จแผนกลยุทธ์แล้ว ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลของแผนกลยุทธ์ในแต่ละเรื่องที่ได้รับมอบหมาย รายงานผลโดยจัดทำรายงานนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ เป็นประจำทุกเดือน หรือทุก 3 เดือน หรือทุก 6 เดือน เพื่อให้คณะกรรมการได้ทราบ

ถึงเป้าหมายความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ สถานการณ์ปัจจุบัน โดยความถี่ของการติดตามความเปลี่ยนแปลงของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

ปัจจัย	ความถี่ในการติดตาม		
	1 เดือน	3 เดือน	6 เดือน
1. มุมมองด้านสังคมและขบวนการสหกรณ์		/	
2. มุมมองด้านการเงิน	/		
3. มุมมองด้านสมาชิกและผู้ใช้บริการ	/		
4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน			/
5. มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้			/

หมายเหตุ : กรณีมุมมองด้านการเงิน ด้านสมาชิกและผู้ใช้บริการเปลี่ยนแปลงให้รายงานคณะกรรมการทันที

2.2.4 การควบคุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ควรพิจารณากำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จากความน่าจะเกิดผลกระทบ และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk) เพื่อเสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
1. การจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	1. ประเมินแผนงาน/โครงการตามแผนกลยุทธ์ของปีที่ผ่านมา 2. ปรับปรุงแผนงาน/โครงการที่ไม่บรรลุเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ 3. กำหนดแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณและกลยุทธ์ในปีต่อไป 4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อเห็นชอบ 5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี
2. แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	1. ประเมินปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน 2. คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นำเสนอข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง 3. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ไขแผนกลยุทธ์

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
	4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ 5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่ เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี
3. แผนกลยุทธ์กำหนดการสร้างรายได้ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายแผนงาน/โครงการ ในแต่ละปี	1. คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รายงานผลการดำเนินงานที่ไม่บรรลุเป้าหมายต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง 2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาแผนงานการจัดหารายได้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ และรายจ่ายของสหกรณ์ 3. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ไขแผนกลยุทธ์ 4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ 5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่ เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี
4. การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ	1. คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านตลาด คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ และคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติการ นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปี หรือนโยบายที่ไม่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาแผนปฏิบัติการประจำปี คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ 3. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ไขแผนกลยุทธ์ 4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ 5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่ เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี
5. การกำหนดแผนกลยุทธ์ไม่ครอบคลุมความต้องการ/ความคาดหวังของสมาชิก	1. ฝ่ายจัดการสำรวจความต้องการของสมาชิกและนำเสนอผลการสำรวจต่อคณะกรรมการอำนวยการ

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
	คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ 2. คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านตลาด คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ และคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติการ พิจารณาผลการสำรวจที่เกี่ยวข้องว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3. นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ไขแผนกลยุทธ์ 4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ 5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี
6. การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติผิดพลาด	1. ฝ่ายจัดการต้องกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และนำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีต่อคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ 2. คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านตลาด คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ และคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติการ พิจารณาแผนปฏิบัติการประจำปีว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3. นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ไขแผนกลยุทธ์ 4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ 5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี
7. ข้อจำกัดทางกฎหมายทำให้แผนกลยุทธ์เกิดการเปลี่ยนแปลง	1. ฝ่ายจัดการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงกฎหมายระเบียบที่กำกับสหกรณ์ และนำเสนอการ

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
	เปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบต่อคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ 2. คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านตลาด คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ และคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติการ พิจารณาการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบว่ามีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 3. นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ไขแผนกลยุทธ์ 4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ 5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงาน รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้อง หรือดำเนินคดีตามกฎหมาย ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่นโดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอาจเป็นสาเหตุของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เช่น การทุจริต ความไม่เพียงพอ หรือความไม่ถูกต้องของข้อมูลในการตัดสินใจ การหยุดชะงัก หรือการขัดข้องของระบบคอมพิวเตอร์ การก่อวินาศภัย หรือภัยธรรมชาติ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการถือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาด หรือความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน พนักงาน ระบบงาน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอก ซึ่งทำให้ได้รับความเสียหายต่อรายได้ของสหกรณ์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก และปัจจัยความเสี่ยงภายใน

1.2.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ อันส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.2.1.1 ปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือความคาดหมาย หรือการควบคุมของสหกรณ์ เช่น ด้านการเมือง ด้านภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ของกฎหมาย หรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับของทางการ ดังนั้น สหกรณ์จึงมีความจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง รวมทั้งกำหนด

มาตรการรองรับเพื่อลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น เกิดเหตุการณ์ประท้วงของประชาชนในบริเวณใกล้เคียงกับสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้ตามปกติ

1.2.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.2.2.1 ปัจจัยด้านคน ถือเป็นปัจจัยที่เกิดจากกระบวนการทำงานผิดพลาด หรือการควบคุมภายในไม่เพียงพอ ซึ่งอาจนำไปสู่การทุจริตทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น การให้ความสำคัญในการคัดเลือกพนักงาน การอบรม และการพัฒนา จะทำให้องค์กรได้พนักงานที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ดี ในการปฏิบัติงานก็ควรพัฒนาระบบให้มีการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากความพลั้งเผลอของเจ้าหน้าที่ เช่น ข้อมูลมีการสอบยันกัน

1.2.2.2 ปัจจัยด้านระบบงาน หากระบบงานเกิดความเสียหาย ขัดข้อง หรือหยุดชะงัก รวมถึงความถูกต้องเชื่อถือได้ของระบบข้อมูลและระบบการสื่อสารภายในองค์กร การควบคุมการเข้าถึงระบบ การรักษาความปลอดภัยของระบบและข้อมูล ตลอดจนความสามารถในการนำระบบให้กลับมาทำงานได้ตามปกติหลังจากที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน อันอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การที่มีระบบงานที่ดี จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ให้สะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยระบบงานที่ใช้อยู่ควรมีความเหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของสหกรณ์ เช่น โปรแกรมคำนวณดอกเบี้ยไม่ถูกต้อง หรือระบบสินเชื่อที่อยู่อาศัยไม่ตัดบัญชีการชำระหนี้ของสมาชิก

1.2.2.3 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน หากสหกรณ์ไม่มีกระบวนการ / ขั้นตอนการทำงาน หรือการควบคุมธุรกรรม อาจก่อให้เกิดความเสียหาย ดังนั้น สหกรณ์ควรกำหนดกระบวนการ / ขั้นตอนการทำงานตามนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เช่น การมีระเบียบและคู่มือการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ และสอดคล้องกับปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ของสหกรณ์

1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สหกรณ์ควรติดตามตัวบ่งชี้ทั้งภายในและภายนอกที่ระบุถึงปัญหาด้านปฏิบัติการที่อาจเกิดขึ้นได้ ตัวบ่งชี้เหล่านี้จะช่วยคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง สามารถติดตามหรือวิเคราะห์ปัญหาเพิ่มเติมได้รวดเร็วขึ้น

1.3.1 ตัวบ่งชี้ภายนอก

1.3.1.1 ความไม่แน่นอนของนโยบายของรัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.3.1.2 การสูญเสียที่เกิดขึ้นกับทรัพย์สินหรือรายได้อันเนื่องมาจากอุบัติภัยต่าง ๆ ที่ไม่คาดคิด เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว

1.3.1.3 ความเสียหายจากการที่สมาชิก หรือคู่สัญญาขององค์กร ใช้องค์กรเป็นเครื่องมือในการฟอกและกระทำผิดกฎหมาย

1.3.1.4 การขาดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ

1.3.1.5 ไม่มีการทำประกันภัย ในธุรกรรมใด ๆ ที่มีความเสี่ยง

1.3.1.6 ข้อมูลที่เผยแพร่ภายนอกองค์กรไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกันก่อให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ โดยเฉพาะกรณีที่มีการนำข้อมูลไปใช้อ้างอิง

1.3.2 ตัวบ่งชี้ภายใน

1.3.2.1 ความด้อยศักยภาพของพนักงาน

1.3.2.2 การทุจริตหรือกระทำผิดจรรยาบรรณ

1.3.2.3 ความผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เช่น ประมาท เลินเล่อ หรือไม่รอบคอบ

1.3.2.4 การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม เช่น การมีเจ้าหน้าที่มาก – น้อยเกินไป หรือขาดการอบรม หรือการพึ่งพิงกับเจ้าหน้าที่หลักมากเกินไป

1.3.2.5 การมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับงาน หรือล้าสมัย

1.3.2.6 การขาดมาตรการควบคุมและตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ

1.3.2.7 การขัดข้องของระบบสื่อสาร เช่น Computer Network โทรศัพท์ โทรสาร

1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการดำเนินการต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องโดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

1.4.1 การสนับสนุนจากคณะกรรมการดำเนินการ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และคณะกรรมการดำเนินการ ต้องให้ความสำคัญ สนับสนุน

ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

1.4.2 การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่เข้าใจแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์กรจะต้องมีการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ที่มีคู่มือ หรือคำอธิบายองค์ประกอบอย่างชัดเจน ทำให้คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

1.4.3 การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์การที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

1.4.4 กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ต้องมีการชี้แจงให้คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กร และแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.4.5 การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็น ดังนี้

1.4.5.1 การแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

1.4.5.2 ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร

1.4.6 ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

องค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารติดตาม ควบคุมและลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อรองรับระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการควรพิจารณา ดังนี้

1.4.6.1 ระบบข้อมูลสารสนเทศควรจะช่วยในการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและทันเหตุการณ์ เช่น ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีต ข้อมูลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง ข้อมูลประกอบการคำนวณโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และข้อมูลความเสียหาย

1.4.6.2 ระบบข้อมูลสารสนเทศสามารถใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานและการบริหารงานของผู้บริหารในทุกระดับ เพื่อใช้ในการติดตาม ประเมิน ควบคุมและลดความเสี่ยง รวมถึงการตัดสินใจในเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้

1.4.6.3 ระบบข้อมูลสารสนเทศสามารถใช้สนับสนุนการคำนวณเงินกองทุน หรือรองรับความต้องการที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับของทางการ รวมทั้งมีข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนา หรือการสร้างแบบจำลองเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Model)

1.4.6.4 ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สหกรณ์จัดทำขึ้น ต้องมีข้อมูลเพียงพอสำหรับจัดทำรายงานความเสี่ยง มีการจัดเก็บข้อมูลให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการควบคุมการใช้งานระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างเหมาะสม

ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการครอบคลุมถึงเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) ที่อาจเกิดจากการดำเนินงานผิดพลาดของหน่วยงาน และอาจเกิดได้กับทุกระดับของการบริหารงาน (Management) ดังนั้น สหกรณ์จำเป็นต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงาน เพื่อให้มีความมั่นใจว่าสามารถจัดการกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ซึ่งระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ดีนั้น ควรประกอบด้วย

2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านปฏิบัติการ

คณะกรรมการดำเนินการ ควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ โดยกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงการสอบทานความเสี่ยง ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อให้มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ซึ่งต้องพิจารณาใช้ข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์กรมาวิเคราะห์ ว่าเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยมีความถี่อย่างไร และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งในเชิงการเงินและมิใช่การเงินมากน้อยเพียงไร เพื่อวางระบบการจัดการความเสี่ยงด้วยการป้องกัน การควบคุม และ/หรือการหาผู้รับภาระความเสียหายหรือการประกันภัยต่าง ๆ

สหกรณ์ตระหนังถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อดำเนินการให้มีการควบคุมและบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยหน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการสำรวจเชิงปฏิบัติ

2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการสหกรณ์และผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินการทุกท่านต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับนโยบาย แผนงานการปฏิบัติงานของสหกรณ์ โดยการกำหนดกรอบนโยบาย กลยุทธ์ คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เหมาะสมกับองค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และแผนงานการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการนำกรอบที่กำหนดไปปฏิบัติ สื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบและควบคุมเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้

คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ต้องทบทวนนโยบาย ขอบเขต และแผนงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

2.1.2 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการย่อย

2.1.2.1 คณะกรรมการอำนวยการ มีหน้าที่เป็นผู้ดำเนินกิจการแทนคณะกรรมการดำเนินการ ตามข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ข้อ 81 โดยมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงาน ดังนี้

1) ควบคุมดูแลเรื่องการเงินของสหกรณ์

2) ควบคุมดูแลเรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้

3) ควบคุมดูแลช่องทางการลงทุนหรือหารายได้อื่นที่ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม

4) ควบคุมดูแลแผนงานและงบประมาณของสหกรณ์

2.1.2.2 คณะกรรมการเงินกู้ มีหน้าที่ดำเนินกิจการตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องตามข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ข้อ 83 โดยมีอำนาจหน้าที่

1) พิจารณาวินิจฉัยอนุมัติการให้เงินกู้แก่สมาชิก

2) ควบคุมให้เงินกู้มีหลักประกัน

3) ติดตามการชำระหนี้ของสมาชิก

2.1.2.3 คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ดำเนินกิจการตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ตามข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ข้อ 85 โดยมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ดังนี้

1) ดำเนินการหาผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิก

2) ให้การศึกษาอบรมด้านวิชาการแก่สมาชิก

3) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับความรู้ ผลงานของสหกรณ์

2.1.2.4 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ด้านสินเชื่อ ด้านตลาด ด้านกลยุทธ์ และด้านปฏิบัติการให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และนำเสนอนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินการเพื่อให้เห็นชอบ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงได้แต่งตั้งคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น 3 คณะ ประกอบด้วย

1) คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านตลาด

2) คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

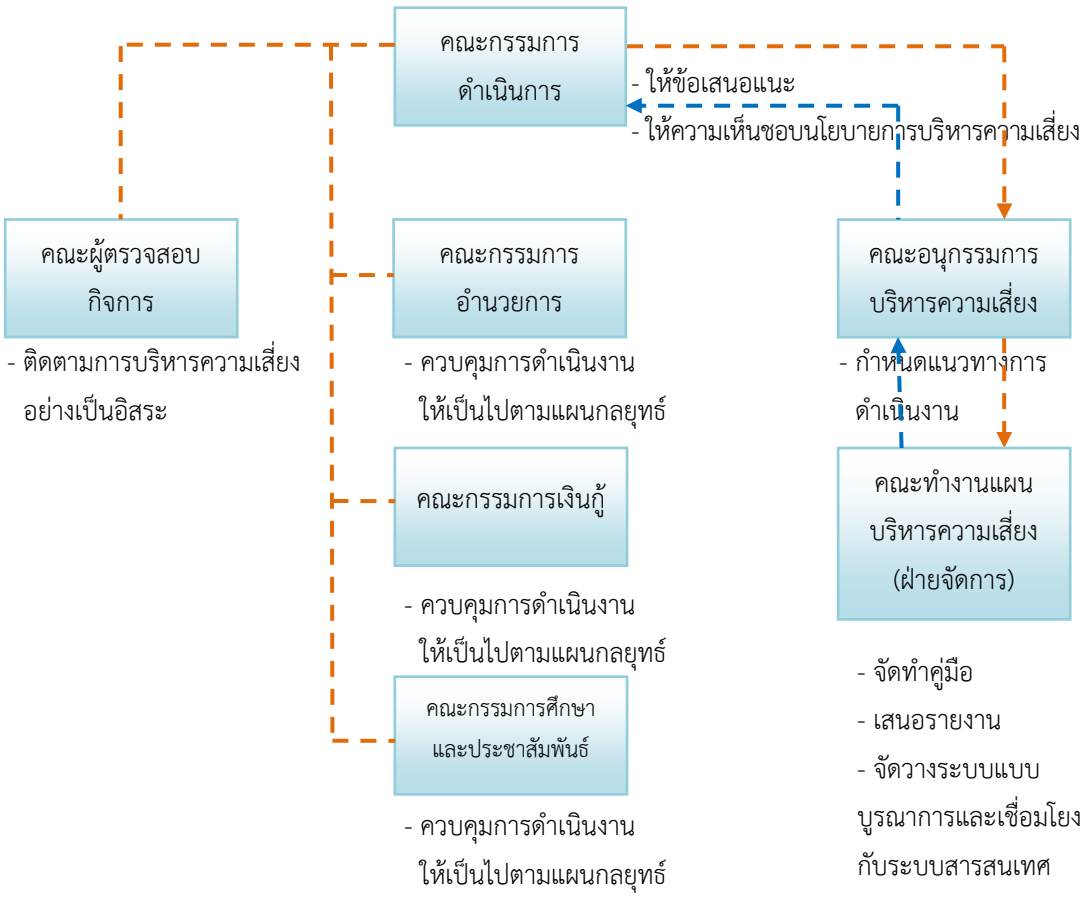
3) คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติการ

โดยคณะทำงานทั้ง 3 คณะ มีหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์และจัดทำรายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงในด้านที่ได้รับมอบหมาย และรายงานแผนบริหารความเสี่ยงให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงให้ความเห็นชอบ

2.1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

คณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ควรร่วมกันกำหนดรูปแบบองค์กรที่เหมาะสม และเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี โดยการจัดตั้งคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการสนับสนุนงานด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Risk Management Function) ซึ่งอาจจัดตั้งในรูปของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน และการวางระบบควบคุม (Control Function) ทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการที่ชัดเจน

นโยบายและระเบียบปฏิบัติควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ควบคุมและติดตามความเสี่ยง (Risk Control / Management Staff) โดยเจ้าหน้าที่ควบคุมความเสี่ยงต้องเป็นอิสระจากหน่วยงานที่ทำธุรกรรม (Front Office) และหน่วยงานที่ทำหน้าที่บันทึกรายการ (Back Office)



อย่างไรก็ตาม การกำหนดรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมไม่มีรูปแบบที่ตายตัวสำหรับแต่ละสหกรณ์ แต่หลักการที่สำคัญ คือ คณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะทำงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ อาจวางระบบการควบคุมแยกออกจากหน่วยงานอื่น โดยให้รายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์พึงรู้ ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ด้านกระบวนการทำงาน และด้านปัจจัยภายนอก รวมทั้งยังต้องทราบถึงระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่จะทำให้สหกรณ์ได้ปฏิบัติให้อยู่ในกรอบของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีกระบวนการที่เกี่ยวกับ การระบุ การวัด การติดตาม การรายงาน และการควบคุมความเสี่ยง

2.2.1 การระบุความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สหกรณ์ควรดำเนินการให้มีการระบุความเสี่ยง ประเภทความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละบริการทางการเงิน ระบบงาน หรือในแต่ละหน่วยงานของสหกรณ์ โดยจัดทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การออกกฎระเบียบของทางการ การปรับโครงสร้างการทำงาน โดยการระบุความเสี่ยงควรจะดำเนินการในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง
1. การเงินและการบัญชี	- การปฏิบัติงานด้านการเงินไม่เหมาะสม - รับเงินแล้วไม่บันทึกบัญชี - จ่ายเงินโดยไม่มีหลักฐานการจ่าย หรือจ่ายเงินซ้ำ หรือจ่ายเงินเกิน - การเก็บรักษาเงินไม่ปลอดภัย - การจัดทำบัญชีไม่ถูกต้อง - การใช้โปรแกรมระบบบัญชี

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง
2. สินเชื่อ	- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ - เจ้าหน้าที่สินเชื่อทำหน้าที่รับ-จ่ายเงินและจัดทำบัญชีย่อย - การจ่ายเงินกู้โดยไม่ได้รับอนุมัติ - การจ่ายเงินกู้เกินกว่าวงเงินที่ได้รับอนุมัติ - การจ่ายเงินกู้โดยไม่มีหลักประกัน หรือหลักประกันไม่เป็นไปตามระเบียบ - การบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการรับชำระหนี้ - ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไม่เพียงพอ - คำนวณดอกเบี้ยเงินให้กู้ผิดพลาด - การปลอมลายมือชื่อผู้กู้และผู้ค้ำประกันสำหรับสินเชื่อที่ใช้บุคคลค้ำประกัน - การประเมินราคาหลักประกันที่ไม่เป็นมาตรฐานกรณีสินเชื่อเพื่อการเคหะ - ไม่ได้รับชำระหนี้กรณีผู้กู้พ้นจากสมาชิกภาพ - การเปลี่ยนแปลงกฎหมายการค้ำประกัน
3. เงินฝาก	- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ - เจ้าหน้าที่รับฝากเงินทำหน้าที่รับ-จ่ายเงิน และจัดทำบัญชีย่อย - ปฏิบัติผิดระเบียบ ข้อบังคับ - การรับฝากและออมเงินไม่ตรงกับหลักฐาน - การถอนเงินฝากโดยทุจริต - บัญชีย่อยเจ้าหน้าที่เงินรับฝากไม่ถูกต้อง - การคำนวณดอกเบี้ยเงินรับฝากผิดพลาด
4. เงินลงทุนในหลักทรัพย์	- ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย - ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เหมาะสม - ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่ครบถ้วน - จำหน่ายเงินลงทุนขาดทุน หรือไม่คุ้มค่า

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง
	- เอกสารเงินลงทุนในหลักทรัพย์สูญหาย หรือไม่ครบถ้วน - การแสดงรายการเงินลงทุน ณ วันสิ้นปีไม่ถูกต้อง
5. สำนักงาน	- การจัดซื้อหรือก่อสร้างไม่เป็นไปตามระเบียบ หรือมติที่ประชุมใหญ่ หรือมติที่ประชุมคณะกรรมการ - ทรัพย์สินของสหกรณ์เสื่อมชำรุด หรือเสียหาย หรือสูญหาย - การดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินไม่เหมาะสม - โอนทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุมไม่มีเหตุผล - ซื้อทรัพย์สินในราคาสูงกว่าที่ควร - บันทึกมูลค่าทรัพย์สินในบัญชีไม่ถูกต้อง - ไม่สามารถปฏิบัติงาน หรือให้บริการสมาชิกได้ กรณีไฟฟ้าดับ - เกิดอัคคีภัย - บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงพื้นที่การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและการเก็บเอกสารสำคัญ - เกิดโจรกรรมทำให้ทรัพย์สินสูญหาย - เกิดพิบัติภัยอื่น - บุคลากรได้รับอุบัติเหตุระหว่างการเดินทางไปปฏิบัติงานทำให้สหกรณ์ไม่สามารถบริการสมาชิกได้
6. เจ้าหนี้เงินกู้	- กู้เงินโดยไม่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการหรือที่ประชุมใหญ่ - นำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ - จ่ายเงินชำระหนี้เจ้าหนี้เกินกว่าหนี้ที่มีอยู่

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง
7. สมาชิกและทุนเรือนหุ้น	- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ - การรับสมัครสมาชิกไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในข้อบังคับ - บันทึกทุนเรือนหุ้นไม่ครบถ้วน - สมาชิกลาออกโดยยังมีภาระผูกพันกับสหกรณ์ - จ่ายเงินปันผลไม่ถูกต้อง - ข้อมูลสมาชิกไม่ถูกต้อง
8. การจัดเก็บเอกสาร	การจัดเก็บเอกสารสหกรณ์
9. ระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	- ข้อมูลข่าวสาร - ระบบสารสนเทศ - การป้องกันดูแลรักษาสารสนเทศ

2.2.2 การวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สหกรณ์ควรกำหนดหรือทบทวนแนวทาง และวิธีการในการวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสหกรณ์ อาจใช้เกณฑ์การวัด

2.2.2.1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สมาชิกและทุนเรือนหุ้น การจัดเก็บเอกสาร และระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีเกณฑ์การวัดดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
3	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
2	1 ปีต่อครั้ง
1	2-4 ปีต่อครั้ง

2.2.2.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี สินเชื่อ เงินฝาก เงินลงทุนในหลักทรัพย์ และเจ้าหน้าที่เงินกู้ โดยมีเกณฑ์การวัดดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
3	> 100,000 บาท
2	> 50,000 – 100,000 บาท
1	> 10,000 – 50,000 บาท

ดังนั้น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสหกรณ์ที่วัดระดับความเสี่ยงเป็นรูปแบบของระดับตัวเลข โดยนำเอาระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	1	2	3
1. ความเสี่ยงด้านการเงินและการบัญชี	/		
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	/		
3. ความเสี่ยงด้านเงินฝาก	/		
4. ความเสี่ยงด้านเงินลงทุนในหลักทรัพย์	/		
5. ความเสี่ยงด้านสำนักงาน	/		
6. ความเสี่ยงด้านเจ้าหนี้เงินกู้	/		
7. ความเสี่ยงด้านสมาชิกและทุนเรือนหุ้น	/		
8. ความเสี่ยงด้านการจัดเก็บเอกสาร	/		
9. ความเสี่ยงด้านระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อการ	/		

หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยงจากต่ำไปสูงคือ 1 ถึง 3

สหกรณ์อาจกำหนดรูปแบบ และเงื่อนไขในการวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามแนวทางที่เห็นสมควรนอกเหนือจากที่กล่าวไว้ข้างต้น โดยใช้วิธีการคำนวณเฉพาะตามหลักทางคณิตศาสตร์ และค่าความสัมพันธ์ทางสถิติต่าง ๆ หรือใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แต่แนวทางและวิธีการคำนวณดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับลักษณะ ขอบเขตการดำเนินงาน และความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงของสหกรณ์

2.2.3 การติดตาม และการรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อรายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) และข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile)

ในภาพรวม ให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงรับทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งความถี่ในการติดตามสถานะขึ้นอยู่กับวิธีการและข้อมูลปัจจัยเสี่ยงที่สหกรณ์ใช้ ได้แก่

2.2.3.1 กรณีมีการเปลี่ยนแปลงน้อย หรือเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้า อาจติดตามเดือนละครั้ง หรือไตรมาสละครั้ง หรือปีละสองครั้ง หรือปีละครั้ง

2.2.3.2 กรณีมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและตลอดเวลา อาจติดตามรายวัน หรือรายสัปดาห์ หรือเดือนละครั้ง

กิจกรรมควบคุม	ความถี่ในการติดตาม		
	1 เดือน	3 เดือน	1 ปี
1. ความเสี่ยงด้านการเงินและการบัญชี	/		
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	/		
3. ความเสี่ยงด้านเงินฝาก	/		
4. ความเสี่ยงด้านเงินลงทุนในหลักทรัพย์	/		
5. ความเสี่ยงด้านสำนักงาน		/	
6. ความเสี่ยงด้านเจ้าหนี้เงินกู้	/		
7. ความเสี่ยงด้านสมาชิกและทุนเรือนหุ้น	/		
8. ความเสี่ยงด้านการจัดเก็บเอกสาร		/	
9. ความเสี่ยงด้านระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อการ	/		

ดังนั้น การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการติดตามความคืบหน้าของแผนเป็นระยะๆ โดยในแต่ละไตรมาส คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงจะจัดทำรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนได้ (ถ้ามี) จากกิจกรรมควบคุมภายในและ Incident Report ซึ่งติดตามผลจากผู้รับผิดชอบ ดังนี้

1) การเงินและการบัญชี ฝ่ายการเงิน และฝ่ายบัญชีและการลงทุน เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการทราบ

2) สินเชื่อ ฝ่ายเงินกู้ฉุกเฉิน ฝ่ายเงินกู้สามัญ และฝ่ายเงินกู้พิเศษ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในและรายงานผลให้คณะกรรมการเงินกู้ทราบ

3) เงินฝาก ฝ่ายเงินฝาก เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการทราบ

4) เงินลงทุนในหลักทรัพย์ คณะทำงานฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการลงทุนซึ่งประกอบด้วย รองผู้จัดการส่วนการเงิน เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่บัญชีและการลงทุน เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการ และคณะอนุกรรมการลงทุนทราบ

5) ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการทราบ

6) เจ้าหนี้เงินกู้ ฝ่ายการเงิน เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการทราบ

7) สมาชิกและทุนเรือนหุ้น ฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ และฝ่ายสวัสดิการ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ทราบ

8) การจัดเก็บเอกสาร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการทราบ

9) ระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ และคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ทราบ

Incident Report

วันที่เกิดเหตุการณ์	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	สาเหตุที่เกิดขึ้น	การแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง จะต้องนำเสนอรายงานความเสี่ยงและสรุปเหตุการณ์ความเสียหาย หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ข้อสังเกตที่ตรวจพบ ตลอดจนแนวทางการแก้ไข เพื่อป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งลักษณะ ประเภท และลำดับชั้นของการรายงานนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เหตุการณ์ และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นที่ควรจัดทำรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการ ในกรณีที่ความเสี่ยงดังกล่าวทำให้เกิด

ความเสียหายต่อสหกรณ์ หรือส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการให้ทราบทันที เพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที

2.2.4 การควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

กิจกรรมควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงควรจัดให้มีนโยบายและกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยงอย่างชัดเจน พร้อมแนวทางในการดำเนินการที่เหมาะสม โดยแนวทางที่สหกรณ์ใช้ควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้แก่

ระดับการควบคุม	คำอธิบาย
1	ยังไม่ได้ดำเนินการควบคุม
2	อยู่ระหว่างดำเนินการควบคุม
3	ดำเนินการควบคุมแล้ว

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้คณะกรรมการดำเนินการมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน และแก้ไข ดังนี้

2.2.4.1 การควบคุมความเสี่ยงการเงินและการบัญชี

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
การปฏิบัติงานด้านการเงินไม่เหมาะสม	1. มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ทำหน้าที่การเงิน บัญชี และอนุมัติออกจากกัน			
	2. มีการจัดทำงบพิสูจน์ยอดเงินฝากธนาคาร			
รับเงินแล้วไม่บันทึกบัญชี	1. มีระบบเก็บรักษาใบเสร็จรับเงินที่เหมาะสมตามสภาพ			
	2. มีการออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้งที่มีการรับเงิน			
	3. ใช้ใบเสร็จรับเงินเรียงตามลำดับเลขที่และลงลายมือชื่อผู้รับเงิน			
	4. ใบเสร็จรับเงินที่ถูกยกเลิกได้นำมาแนบติดไว้กับสำเนา			

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
	5. มีการทำทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงิน			
	6. การรับเงินด้วยเช็คมีการจัดทำทะเบียนคุมเช็ค			
	7. มีการส่ง SMS แจ้งผลการรับเงินและการบันทึกบัญชีเมื่อสมาชิกโอนเงินผ่านธนาคาร			
จ่ายเงินโดยไม่มีหลักฐานการจ่าย/จ่ายเงินซ้ำ/จ่ายเงินเกิน	1. มีการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของเอกสารหลักฐานก่อนการจ่ายเงินและประทับตรา “จ่ายแล้ว” ภายหลังการจ่ายเงิน			
	2. มีการอนุมัติการจ่ายเงินโดยผู้มีอำนาจอนุมัติ			
	3. การจ่ายเงินด้วยเช็คมีการระบุชื่อผู้มีสิทธิรับเงิน และมีการขีดคำว่า “ผู้ถือ” ออก			
	4. เช็คที่ยกเลิกการจ่ายได้มีการประทับตรา “ยกเลิก” และนำมาติดกับต้นขั้ว			
	5. มีการจัดทำทะเบียนคุมเช็คจ่าย			
	6. ไม่มีการลงลายมือชื่อล่วงหน้าในการสั่งจ่ายเช็ค			
การเก็บรักษาเงินไม่ปลอดภัย	1. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษาเงินสด			
	2. มีการเก็บรักษาเงินสดตามวงเงินที่กำหนด			
	3. มีการเก็บรักษาเงินและเช็คของสหกรณ์อยู่ในตู้นิรภัยหรือในที่ที่มีความปลอดภัย			
	4. มีการตรวจนับเงินสดในมือเปรียบเทียบกับบัญชีทุกวัน			
การจัดทำบัญชีไม่ถูกต้อง	1. มีการสอบทานความถูกต้องในการบันทึกบัญชี			
	2. มีการจัดทำบัญชีเรียบร้อยเป็นปัจจุบันตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด			
	3. มีการเปรียบเทียบยอดรวมของบัญชีย่อยกับบัญชีคุมเป็นประจำอย่างเหมาะสม			
	4. มีการเปรียบเทียบยอดคงเหลือตาม			

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
	หลักฐานของธนาคารกับบัญชีเงินฝากธนาคารเป็นประจำ			
	5. มีการจัดทำงบทดลองอย่างน้อยเดือนละครั้ง			
การใช้โปรแกรมระบบบัญชี	1. มีการใช้โปรแกรมระบบงานที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงาน/ธุรกิจ			
	2. มีคู่มือการใช้โปรแกรมระบบงานต่างๆ			
	3. กรณีออกใบเสร็จรับเงินจากโปรแกรม มีการเรียกเลขที่ใบเสร็จรับเงิน			
	4. มีการเริ่มต้นเลขที่ใบเสร็จรับเงินใหม่ทุกปีบัญชี			
	5. มีรายงานการยกเลิกใบเสร็จรับเงิน			
	6. โปรแกรมระบบงานไม่สามารถแก้ไขข้อมูลย้อนหลัง			
	7. ระบบงานที่ใช้อยู่ไม่เปิดโอกาสให้แก้ไขโดยไร้ร่องรอย			
	8. เจ้าหนาที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในด้านการใช้คอมพิวเตอร์			
	9. มีการกำหนดรหัสผ่านและเก็บเป็นความลับสำหรับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการเข้าถึงข้อมูล			
บัตร ATM สหกรณ์	1. มีการแยกผู้ถือบัตร ATM สหกรณ์ ให้อยู่คนละฝ่ายกับผู้ถือรหัส (บัตร Click CO-OP)			
	2. มีระบบตรวจทานการกรอกข้อมูลการผูกบัตร ATM กรุงไทยกับบัญชีออมทรัพย์สินมัธยัสถ์ โดยผู้ตรวจทานสามารถกรอกข้อมูลเลขที่บัญชีเพื่อตรวจสอบความถูกต้องได้			

2.2.4.2 การควบคุมความเสี่ยงสินเชื่อ

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน/เป้าหมายที่กำหนดไว้	มีการกำหนดแผน/เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ			
เจ้าหน้าที่สินเชื่อทำหน้าที่รับ-จ่ายเงินและจัดทำบัญชีย่อย	1. มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่บัญชี			
	2. มีการจดบันทึกรายงานการประชุมเกี่ยวกับการอนุมัติเงินกู้			
จ่ายเงินกู้เกินกว่าวงเงินที่ได้รับอนุมัติ	1. ก่อนการจ่ายเงินกู้มีการตรวจสอบใบรับเงินกู้กับสัญญาเงินกู้และมติคณะกรรมการที่อนุมัติเงินกู้ โดยถูกต้องตรงกัน			
	2. มีการบันทึกจำนวนเงินที่อนุมัติในคำขอกู้โดยผู้มีอำนาจอนุมัติ			
จ่ายเงินกู้โดยไม่มีหลักประกัน/หลักประกันไม่เป็นไปตามระเบียบฯ	1. มีการจัดทำหนังสือค้ำประกันหรือหลักฐานต่อสหกรณ์ตามระเบียบที่กำหนด			
	2. กรณีหลักประกันอสังหาริมทรัพย์ เช่น บ้าน/ที่ดิน ได้มีการจดทะเบียนจำนอง			
	3. มีการจัดทำทะเบียนผู้ค้ำประกัน/หลักประกัน			
	4. มีการประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ที่นำมาเป็นหลักประกัน			
การบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการชำระหนี้	1. มีการออกใบเสร็จรับเงินและบันทึกบัญชีย่อยทุกครั้งที่มีการชำระหนี้			
	2. มีการเปรียบเทียบบัญชีย่อยให้ตรงกับบัญชีคุมยอดทุกเดือน			
	3. มีการยืนยันยอดลูกหนี้เงินกู้อย่างน้อยปีละครั้ง			
	4. มีการส่ง SMS เมื่อชำระหนี้ผ่านธนาคาร			
ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไม่เพียงพอ	1. มีการวิเคราะห์สภาพลูกหนี้และหลักประกันเป็นครั้งคราว			
	2. มีการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามระเบียบและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์			

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
คำนวณดอกเบี้ยเงินให้กู้ผิดพลาด	1. มีการประกาศอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ในที่เปิดเผย			
	2. มีการทดสอบการคำนวณดอกเบี้ยเงินให้กู้/ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์คำนวณดอกเบี้ย			
การปลอมลายมือชื่อผู้กู้และผู้ค้ำประกันสำหรับสินเชื่อที่ใช้บุคคลค้ำประกัน***	1. มีการแจ้งภาระการค้ำประกันทั้งหมดให้ผู้ค้ำประกันทราบทุกเดือน			
	2. มีการตรวจสอบลายมือชื่อผู้กู้และผู้ค้ำประกันกับลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิก			
	3. มีการแจ้งให้ผู้ค้ำประกันทราบทาง SMS ก่อนการจ่ายเงินกู้			
	4. มีการแจ้งผลการอนุมัติให้ผู้กู้รับทราบทาง SMS ก่อนการจ่ายเงินกู้			
การประเมินราคาหลักประกันที่ไม่เป็นมาตรฐานกรณีสินเชื่อเพื่อการเคหะ***	1. มีการประเมินราคาหลักประกันโดยบริษัทหลักทรัพย์ประกันที่ กลต.รับรอง			
	2. มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไปตรวจสอบหลักประกันที่บริษัทหลักทรัพย์ประกันประเมินราคา			
	3. มีระบบการสอบทานบริษัทหลักทรัพย์ประกัน (บริษัทประเมินหลักทรัพย์)			
ไม่ได้รับชำระหนี้กรณีผู้กู้พ้นจากสมาชิกภาพ***	1. มีการทำประกันชีวิตผู้กู้ครอบคลุมวงเงินสินเชื่อ			
	2. มีการทำประกันคุ้มครองสินเชื่อบริษัทกรุงเทพประกันภัย (สำหรับสมาชิกสมทบที่เป็นพนักงานราชการ)			
การเปลี่ยนแปลงกฎหมายการค้ำประกัน	1. ติดตามความก้าวหน้าของการปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์			
	2. มีหนังสือแจ้งให้ผู้ค้ำประกันทราบภายใน 60 วัน ก่อนจะต้องรับผิดเมื่อผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้			
การวิเคราะห์สินเชื่อที่ใช้อสังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกัน (วนาเคหะ , พัฒนาคุณภาพชีวิต)	มีการวิเคราะห์สินเชื่อที่ใช้อสังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกัน (วนาเคหะ , พัฒนาคุณภาพชีวิต) โดยการจัดทำผลรวมการประเมินด้านต่าง ๆ ด้วยการให้คะแนน (Credit Scoring)			

2.2.4.3 การควบคุมความเสี่ยงเงินฝาก

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน/เป้าหมายที่กำหนดไว้	มีการกำหนดแผน/เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ			
เจ้าหน้าที่รับฝากเงินทำหน้าที่รับ-จ่ายเงิน และจัดทำบัญชีย่อย	ทุกสิ้นวันมีการตรวจสอบเอกสารการรับฝาก – ถอนเงินฝาก จากเจ้าหน้าที่รับฝากเงิน และให้เจ้าหน้าที่ซึ่งมิได้เป็นผู้ทำหน้าที่รับฝากเงินดำเนินการบันทึกบัญชีย่อย เพื่อตรวจสอบยืนยันยอดของเจ้าหน้าที่เงินฝาก			
ปฏิบัติผิดระเบียบ ข้อบังคับ	1. ก่อนรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นมีการตรวจสอบเงินฝากให้อยู่ในวงเงินกู้ยืมที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์			
	2. ไม่มีการรับฝากเงินจากบุคคลภายนอก			
การรับฝากและออมเงินไม่ตรงกับหลักฐาน	1. สมาชิกผู้ฝากเป็นผู้จัดทำใบนำฝาก/ใบถอนเงินฝาก เว้นแต่สมาชิกรายใดที่เขียนไม่ได้อาจให้เจ้าหน้าที่เป็นผู้เขียนแทน แต่สมาชิกต้องลงลายมือชื่อหรือลายนิ้วมือของสมาชิกผู้ฝาก/ผู้ถอนเงินตามตัวอย่างที่ให้ไว้			
	2. มีการตรวจสอบลายมือชื่อผู้ถอนเงินในใบถอนเงินฝากเปรียบเทียบกับบัตรตัวอย่างลายมือชื่อของผู้ฝากเงินทุกครั้งที่มีการถอนเงิน			
	3. มีการตรวจสอบใบนำฝาก/ใบถอนเงินฝากเปรียบเทียบกับสมุดคู่ฝากและแผ่นบัญชีย่อยเจ้าหน้าที่เงินฝาก พร้อมทั้งลงลายมือชื่อกำกับ			
	4. มีการยืนยันเจ้าหนี้เงินรับฝากไม่ถูกต้อง			
การถอนเงินฝากโดยทุจริต***	1. มีการแจ้งให้ผู้ถอนเงินรับทราบผ่าน SMS เมื่อถอนเงินตั้งแต่ 3,000 บาทขึ้นไป			
	2. ไม่มีการเก็บรักษาสมุดคู่ฝากของสมาชิกหรือผู้ฝากเงินไว้ที่สหกรณ์			
	3. การทำสมุดคู่ฝากใหม่กรณีชำรุดหรือสูญ			

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
	หายต้องมีเอกสารรับรองและผู้อนุมัติ***			
	4. การทำรายการถอนต้องใช้สมุดคู่ฝากเท่านั้น			
	5. มีการจัดทำทะเบียน รหัสสมุดคู่ฝากและบันทึกข้อมูลไว้ในระบบ			
บัญชีย่อยเจ้าหนี้เงินรับฝากไม่ถูกต้อง	1. มีการบันทึกรายการฝาก-ถอนในแผนบัญชีย่อยรายบุคคลทันทีที่มีการฝาก-ถอน			
	2. มีการเปรียบเทียบจำนวนเงินฝาก-ถอนระหว่างบัญชีคุมกับบัญชีย่อยเป็นประจำ			
การคำนวณดอกเบี้ยเงินรับฝากผิดพลาด	1. มีการประกาศอัตราดอกเบี้ยเงินฝากในที่เปิดเผย			
	2. มีการทดสอบการคำนวณดอกเบี้ยเงินรับฝาก/ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์คำนวณดอกเบี้ย			
การบันทึกข้อมูลการหักเงินฝากรายเดือนผิดพลาด	มีการพิมพ์รายงานการบันทึกข้อมูลการหักเงินฝากรายเดือนมาตรวจสอบความถูกต้อง			

2.2.4.4 การควบคุมความเสี่ยงเงินลงทุนในหลักทรัพย์

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เหมาะสม	1. มีการศึกษาสภาวะทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อการลงทุนและวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนเพื่อกำหนดแผนการลงทุน			
	2. มีแผนการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการหรือที่ประชุมใหญ่			
	3. มีข้อมูลผลการดำเนินงานและการลงทุนของบริษัทที่จะลงทุน***			
	4. มีการลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีสภาพคล่อง (ใช้เป็นหลักประกันในการขอสินเชื่อได้)***			

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่ครบถ้วน	1. มีการจัดทำทะเบียนคุมหลักทรัพย์			
	2. มีการตรวจสอบผลตอบแทนที่สหกรณ์ได้รับเปรียบเทียบข้อตกลง/เงื่อนไขที่สหกรณ์จัดทำกับกิจการที่นำไปลงทุน			
จำหน่ายเงินลงทุนขาดทุน/ไม่คุ้มค่า	1. มีการติดตามความเคลื่อนไหวของเงินลงทุนอย่างสม่ำเสมอ			
	2. มีการจัดข้อมูลการจำหน่ายเงินลงทุนเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ			
เอกสารเงินลงทุนในหลักทรัพย์สูญหาย/ไม่ครบถ้วน	1. มีการตรวจนับเอกสารเงินลงทุนเปรียบเทียบกับทะเบียนคุมหลักทรัพย์เป็นครั้งคราว			
	2. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการเก็บรักษาหลักทรัพย์ให้อยู่ในสภาพที่ปลอดภัย			
การแสดงรายการเงินลงทุน ณ วันสิ้นปีไม่ถูกต้อง	มีการเปรียบเทียบราคาทุนกับมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนกรณีที่เป็นเงินลงทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาด			
การวิเคราะห์ตราสารหนี้ และการลงทุนอื่น ๆ	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ตราสารหนี้ และการลงทุนอื่น ๆ โดยการจัดทำผลรวมการประเมินด้านต่าง ๆ ด้วยการให้คะแนน (Credit Scoring)			

2.2.4.5 การควบคุมความเสี่ยงสำนักงาน

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
การจัดซื้อหรือก่อสร้างไม่เป็นไปตามระเบียบ/มติที่ประชุมใหญ่/มติที่ประชุมคณะกรรมการ	1. มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดซื้อ-จัดจ้าง			
	2. มีการกำหนดงบประมาณและแผนการจัดซื้อ/ก่อสร้างไว้ในแผนงานประจำปี			
ทรัพย์สินของสหกรณ์เสื่อมชำรุด/เสียหาย/สูญหาย	1. มีรายงานจากคณะกรรมการตรวจนับทรัพย์สินทุกสิ้นปีและมีการแจ้งรายการทรัพย์สินชำรุดหรือเสื่อมสภาพพร้อมทั้ง			

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
	เสนอความเห็น			
	2. มีการกำหนดมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินไม่ให้สูญหายหรือเสียหาย			
	3. มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และติด/เขียนหมายเลขรหัส หรือหมายเลขครุภัณฑ์กำกับไว้ที่ทรัพย์สิน			
การดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินไม่เหมาะสม	1. มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดูแลและบำรุงรักษาทรัพย์สิน			
	2. มีการประกันภัยทรัพย์สินไว้อย่างเหมาะสม			
โอนทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุมไม่มีเหตุผล	1. มีการจัดทำรายงานทรัพย์สินที่ไม่ใช้งานพร้อมทั้งระบุสาเหตุที่ไม่ได้ใช้งาน			
	2. การจำหน่ายทรัพย์สินได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการและเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด			
	3. มีการตัดจำหน่ายทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุมเมื่อมีการขายหรือเลิกใช้			
ซื้อทรัพย์สินในราคาสูงกว่าที่ควร	1. มีการแต่งตั้งกรรมการจัดซื้อ-จัดจ้าง			
	2. มีการสอบถามเพื่อเปรียบเทียบราคาทรัพย์สินก่อนซื้อ หรือจัดจ้าง			
บันทึกมูลค่าทรัพย์สินในบัญชีไม่ถูกต้อง	มีการตรวจสอบการบันทึกมูลค่าทรัพย์สินที่ซื้อหรือก่อสร้างในราคาเริ่มแรกโดยใช้ราคาซื้อรวมภาษี ต้นทุนการกู้ยืม และต้นทุนทางตรงอื่น ๆ			
การไม่สามารถปฏิบัติงานหรือให้บริการสมาชิกได้ กรณีไฟฟ้าดับ	1. มีระบบสำรองไฟฟ้าสำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์			
	2. มีเครื่องกำเนิดไฟฟ้าเพื่อจ่ายให้เครื่องสำรองไฟฟ้า และไฟฟ้าแสงสว่างบางส่วน			
การเกิดภัยพิบัติต่าง ๆ	1. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบการถอดปลั๊กไฟสำหรับกระติกน้ำร้อนไฟฟ้า			
	2. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบการปิดอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าในสำนักงาน			
	3. จัดให้พนักงานรักษาความปลอดภัยตรวจสอบความปลอดภัยตามจุดตรวจ			

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
	ทุก 4 ชั่วโมง			
	4. มีการกำจัดแหล่งที่อาจเป็นเชื้อเพลิง เช่น ขยะ กระดาษที่ไม่ใช้แล้ว ทุกวัน			
	5. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบอุปกรณ์แจ้งเตือน กรณีไฟฟ้าลัดวงจร ทุกวัน			
	6. มีการประกันอัคคีภัยไว้อย่างเหมาะสม			
	7. มีการประกันกรณีการเกิดอุทกภัย			
	8. จัดให้มีการทบทวนและซักซ้อมแผนฉุกเฉินทุกปี			
บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงพื้นที่การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและการเก็บเอกสารสำคัญ	1. จัดให้มีห้องเก็บเอกสารสำคัญโดยเฉพาะ			
	2. จัดให้มีพื้นที่เฉพาะสำหรับการปฏิบัติงานด้านการเงิน			
การเกิดโจรกรรมทำให้ทรัพย์สินสูญหาย	1. จัดให้มีพนักงานรักษาความปลอดภัย			
	2. จัดให้มีพื้นที่เขตปลอดภัยโดยมิให้บุคคลภายนอกเข้า			
	3. มีระบบติดตาม เช่น กล้องวงจรปิดเพื่อใช้เป็นหลักฐาน			
	4. มีการประกันการโจรกรรม			
บุคลากรได้รับอุบัติเหตุระหว่างการเดินทางไปปฏิบัติงานทำให้สหกรณ์ไม่สามารถบริการสมาชิกได้	จัดให้มีการแบ่งเจ้าหน้าที่เป็นสองฝ่ายแยกเดินทางไปปฏิบัติงาน			

2.2.4.6 การควบคุมความเสี่ยงเจ้าหนี้เงินกู้

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
กู้เงินโดยไม่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ ที่ประชุมใหญ่	1. การกู้เงินอยู่ภายในวงเงินกู้ที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์			
	2. มีการกำหนดผู้มีอำนาจลงนามแทนสหกรณ์ในการกู้ยืม			
นำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์	รวมรวมผลการกู้ยืมเงิน			
จ่ายเงินชำระหนี้เจ้าหนี้เกินกว่าหนี้ที่มี	1. มีการอนุมัติการจ่ายชำระหนี้			

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
อยู่	2. มีการตรวจสอบเอกสารการเป็นหนี้และการคำนวณดอกเบี้ยจ่ายก่อนการชำระหนี้			
	3. การชำระหนี้เป็นไปตามกำหนดสัญญา			
	4. มีการยืนยันยอดเจ้าหน้าที่เงินกู้			

2.2.4.7 การควบคุมความเสี่ยงสมาชิกและทุนเรือนหุ้น

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้	1. มีการกำหนดแผนและเป้าหมายเกี่ยวกับสมาชิกและทุนเรือนหุ้น			
	2. มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกเดือน			
การรับสมัครสมาชิกไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในข้อบังคับ	1. ผู้สมัครเป็นสมาชิกทุกรายมีคุณสมบัติถูกต้องตามข้อบังคับสหกรณ์			
	2. มีมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการให้รับเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์			
	3. มีการจ่ายคืนค่าหุ้นภายหลังจากการได้รับอนุมัติให้ลาออก			
	4. มีการเปรียบเทียบยอดในทะเบียนหุ้นว่าตรงกับยอดในบัญชีคุม			
	5. มีการยืนยันยอดทุนเรือนหุ้นอย่างน้อยปีละครั้ง			
สมาชิกลาออกโดยยังมีภาระผูกพันกับสหกรณ์	1. มีการตรวจสอบภาระผูกพันก่อนอนุมัติให้ลาออก			
	2. มีมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการอนุมัติให้ลาออก หรือให้ออก			
จ่ายเงินปันผลไม่ถูกต้อง	1. มีการคำนวณยอดจ่ายเงินปันผลของหุ้นตามระยะเวลาการถือหุ้น			
	2. มีการจัดทำรายละเอียดเงินปันผลของหุ้นค้างจ่าย			
	3. มีหลักฐานการจ่ายเงินปันผลตามหุ้นครบถ้วน			

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
ข้อมูลสมาชิกไม่ถูกต้อง	1. มีการจัดทำแบบฟอร์มการขอเปลี่ยนแปลงข้อมูลสมาชิก			
	2. มีการสำรวจข้อมูลสมาชิกให้เป็นปัจจุบัน			
	3. มีการบันทึกข้อมูลสมาชิกโดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ			
	4. มีการตรวจทานความถูกต้องของข้อมูลสมาชิกที่บันทึกในระบบ			

2.2.4.8 การควบคุมความเสี่ยงการจัดเก็บเอกสาร

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
การจัดเก็บเอกสารสหกรณ์	1. สถานที่การจัดเก็บเอกสารมีความปลอดภัย และกำหนดระดับความปลอดภัยตามประเภทเอกสาร			
	2. การจัดเก็บเอกสารมีการจัดทำทะเบียนและแยกตามประเภทเอกสาร			
	3. มีการกำหนดระยะเวลาการจัดเก็บเอกสารตามมาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์			
	4. สามารถสืบค้นและเบิกเอกสารภายในระยะเวลาที่ต้องการได้			
	5. สามารถตรวจสอบรายการเอกสารที่เบิกมาใช้งานและยังมิได้เก็บคืน			
	6. ตรวจสอบวันที่เบิกเอกสาร ผู้เบิก ผู้อนุมัติและวันที่เก็บเอกสารคืนได้			
	7. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่ในการจัดเก็บและการเบิกเอกสารออกไม่เป็นบุคคลเดียวกัน			
	8. มีคณะกรรมการตรวจสอบก่อนและหลังเมื่อมีการทำลายเอกสาร			

2.2.4.9 การควบคุมความเสี่ยงระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
ข้อมูลข่าวสาร	1. มีการสำรวจความต้องการและความคิดเห็นจากสมาชิกและภายนอก			
	2. มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือนเพื่อใช้ในการบริการและตัดสินใจของคณะกรรมการ			
	3. มีการรวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานกิจการการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและคำแนะนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่			
	4. มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารการดำเนินธุรกิจและการประชาสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ แก่สมาชิก			
	5. มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร			
	6. มีการให้บริการข้อมูลแก่สมาชิกอย่างรวดเร็ว			
ระบบสารสนเทศ	1. คณะกรรมการใช้ข้อมูลทางการเงินการบัญชีในการบริหารงานทันต่อเหตุการณ์			
	2. มีคู่มือ/คำแนะนำการปฏิบัติงานหรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานบัญชี			
	3. สามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อให้ปฏิบัติงานต่อไปได้			
	4. มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม			
	5. ประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์และระบบงานต่าง ๆ เหมาะสมกับการใช้งาน			
การป้องกันดูแลรักษาสารสนเทศ	1. มีระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล			
	2. มีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์			
	3. มีการปรับระบบ (Update) การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ			
	4. มีการสำรวจข้อมูลอย่างเพียงพอตาม			

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
	ระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย			
	5. มีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้า รับเหตุสุดวิสัย			
	6. มีการจัดวางคอมพิวเตอร์ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม			

2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและแนวทางในการตรวจสอบ โดยเริ่มจากการสรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และทบทวนนโยบาย พร้อมจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด ไปใช้ โดยหน่วยงานในสหกรณ์ต้องดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและรายงานผลต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

Flow Chart ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด

สัญลักษณ์	เริ่ม/สิ้นสุด	ดำเนินการ	พิจารณา	
ขั้นตอน	ช่วงเวลา	คณะทำงาน	กบส.	กนก.
1. สรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	พ.ค. – มิ.ย.			
2. ทบทวนนโยบายและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง	ก.ค. – พ.ย.			
3. นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบาย	พ.ย. – ธ.ค.			
4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและให้นำคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสหกรณ์ไปใช้	ธ.ค. – ม.ค.			
5. สื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด	ม.ค. – ก.พ.			
6. หน่วยงานดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผล	ก.พ. – ธ.ค.			

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2546. คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง. http://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/PruReg_HB/RiskMgt_Manual/Pages/ExaminationManual.aspx

สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2546. คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านเครดิต. http://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/PruReg_HB/RiskMgt_Manual/Pages/ExaminationManual.aspx

สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2546. คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านตลาด. http://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/PruReg_HB/RiskMgt_Manual/Pages/ExaminationManual.aspx

สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2546. คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านกลยุทธ์. http://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/PruReg_HB/RiskMgt_Manual/Pages/ExaminationManual.aspx

สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2546. คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ. http://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/PruReg_HB/RiskMgt_Manual/Pages/ExaminationManual.aspx

ประหยัดอดออม เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด

ตู้ป.ณ. 169 ปทจ.จตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

ติดต่อเจ้าหน้าที่ : 0-2579-7070

โทรศัพท์อัตโนมัติ : 0-2579-8899

โทรสาร : 0-2579-9774

www.025798899.com

E-mail : forestcoop@gmail.com