

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ปี พ.ศ.๒๕๖๗ ถึง พ.ศ.๒๕๗๑

ฝ่ายวางแผนและพัฒนาเชิงกลยุทธ์
สภกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

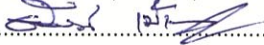



คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ชุดที่ ๔๘ ได้พิจารณาการศึกษาแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปี พ.ศ.๒๕๖๗ ถึง พ.ศ.๒๕๗๑ ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เห็นสมควรรับเป็นแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ.๒๕๖๗ ถึง พ.ศ.๒๕๗๑ ได้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง


..... (นายอภิชัย นิลชาติ)	ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
..... (นายรัตตัญญู กลิ่นพิกุล)	เลขานุการ
..... (นายชัยโรจน์ เป้าสุวรรณชัย)	กรรมการ
..... (นายพิสัย ช่อนกลิ่น)	กรรมการ
..... (นางสาวกรพินธุ์ ไชยะบุรินทร์)	กรรมการ

คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ ๔๘

..... (นายอภิชัย นิลชาติ)	ประธานคณะกรรมการดำเนินการ
..... (นายสมยศ บุญประทานพร)	รองประธานคณะกรรมการดำเนินการ คนที่ ๑
..... (นายรัตตัญญู กลิ่นพิกุล)	รองประธานคณะกรรมการดำเนินการ คนที่ ๒
..... (นายสมคิด คะเต็บบหมัด)	รองประธานคณะกรรมการดำเนินการ คนที่ ๓
..... (นายธานินทร์ เต็กสงวน)	รองประธานคณะกรรมการดำเนินการ คนที่ ๔
..... (นายนพพร วีระประเสริฐสกุล)	รองประธานคณะกรรมการดำเนินการ คนที่ ๕
..... (นายชาญชัย ปิ่นนิกร)	เลขานุการ
..... (นายศุภทัต กิจสำราญ)	เหรัญญิก

..... Kornchai 1/11. (นางสาวกรพินธุ์ ไชยะบุรินทร์)	นายทะเบียน
.....  (นายชัยโรจน์ เป้าสุวรรณชัย)	กรรมการ
..... Kornchai 1/11. (นายพิสัย ช่อนกลิ่น)	กรรมการ
.....  (นายประจักษ์ ช่อผกา)	กรรมการ
.....  (ว่าที่ ร.ต.ภาธรทฤต ปานสอน)	กรรมการ
.....  (นายอุดม ศิริวิจนางกูร)	กรรมการ

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อนุมัติให้รับผลการศึกษาลบชั้นนี้เป็นส่วน
หนึ่งของแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
ปี พ.ศ.๒๕๖๗ ถึง พ.ศ.๒๕๗๑

.....

.....ประธานคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ ๔๘
(นายอภิชัย นิลชาติ)
วันที่ ๑๕ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๖

คำนำ

ปัจจุบันทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเป็นอันมาก ยิ่งองค์กรที่ประกอบธุรกิจทางการเงิน ยิ่งต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ดำเนินธุรกิจหลักโดยการรับฝากเงิน และให้สินเชื่อแก่สมาชิก ย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน

ทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงดำเนินการศึกษา การบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ สืบเนื่องจากการดำเนินการดังกล่าว จึงก่อให้เกิด แนวทางการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์ต่อไป

คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ ๔๘

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ นโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๕
บทที่ ๓ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	๖
บทที่ ๔ ความเสี่ยงด้านเครดิต (สินเชื่อ)	๑๑
บทที่ ๕ ความเสี่ยงด้านการลงทุน	๒๓
บทที่ ๖ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	๒๗
บทที่ ๗ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	๓๑
บทที่ ๘ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	๔๐
บทที่ ๙ แนวทางการปฏิบัติ	๕๑
ภาคผนวก	๕๗

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความหมายของความเสียหายและการจัดการความเสียหาย

ความเสียหายหมายถึง เหตุการณ์ใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการทำงานโครงการขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหาย หรือส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบสื่อสาร เป็นต้น

ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด องค์กรต้องระบุปัจจัยเสี่ยงให้ได้เพื่อวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการทำให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ได้แก่

๑. การยอมรับความเสี่ยง องค์กรจะยอมรับความเสี่ยงเมื่อเห็นว่าไม่คุ้มค่าที่จะควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

๒. การลดความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยง เป็นการปรับกระบวนการทำงานหรือวางรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง คือการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น

๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบสูง หากเกิดขึ้นจะเกิดความเสียหายมาก

การจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธีขึ้นอยู่กับลักษณะ ผลกระทบ ของความเสี่ยงและเป้าหมายขององค์กร

๑.๒ ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและระบบการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและระบบการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. จัดประชุมร่วมกัน กำหนดหรือทบทวนวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงานกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยความถี่และความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้น

๒. ดำเนินกระบวนการประเมินความเสี่ยง และออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมด้วยตนเอง โดยพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรค หรือเป็นความเสี่ยงที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงานและสรุปสถานะความเสี่ยงรวมในแต่ละเหตุการณ์

๓. จัดเรียงลำดับสถานะความเสี่ยงตามลำดับความเสี่ยง และใส่ในแผนภูมิความเสี่ยงให้เห็นภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อที่จะได้จัดลำดับการจัดการ ความเสี่ยงสูงควรดูแลใกล้ชิด และผู้บริหารควรจัดการเอง เรียงลำดับตามความเสี่ยง

๔. ออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมให้เหมาะสมกับเวลาและทรัพยากรที่มี

๕. ติดตามตรวจสอบระบบจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมว่ายังมีประสิทธิภาพหรือไม่ ด้วยการประเมินระบบควบคุมด้วยตนเองหากไม่มีให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

๑.๓ การประเมินและบ่งชี้ความเสี่ยง

๑. Top-down Assessments ประเมินด้วยทีมผู้บริหารองค์กรและการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับแผนงาน พิจารณาอุปสรรคในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางการเงินขององค์กร

๒. Bottom-up Assessments ประเมินโดยหน่วยงานธุรกิจและสนับสนุน ประเมินความเสี่ยงด้วยตนเองพิจารณาอุปสรรคทางธุรกิจ ลูกค้าและเป้าหมายของผลิตภัณฑ์

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

๑.๔ การวัดความเสี่ยง

๑. Judgemental Based/Qualitative ใช้ดุลยพินิจในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การทำตัวแบบประเมินความเสี่ยง และการจ้างองสถานการณต่างๆ โดยใช้สมมติฐาน

๒. Quantitative Based ใช้ข้อมูลสถิติในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การใช้ตัวแบบทางสถิติต่างๆ ค้นหาความสัมพันธ์ทางสถิติ

๓. Specific Based ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการต่างๆ ที่ชัดเจนโดยเฉพาะ เช่น ระดับน้ำเสีย มลพิษ เป็นต้น

๑.๕ ประเภทความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีความเสี่ยง ๖ ด้านที่ต้องคำนึงถึงและบริหารจัดการ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต (สินเชื่อ) ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีคุณลักษณะหลักของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

คุณลักษณะหลักของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภท

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

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

ความเสี่ยงด้านเครดิต

- มีการกำหนดกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านสินเชื่อและนโยบายที่เกี่ยวข้องเพื่อการจัดการ
- มีการกำกับดูแลและมีการจัดองค์กรรองรับการดำเนินการ
- มีกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการจัดการ
- มีระบบและฐานข้อมูลเพื่อการจัดการ
- มีเครื่องมือหรือระบบที่ช่วยในการแยกแยะและจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านการลงทุน

- มีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย
- มีการจัดทำรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านผลตอบแทนรับ/จ่าย และจากอัตราดอกเบี้ยตามคาบเวลา
- มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ รวมถึงระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติด้านการลงทุนของฝ่ายจัดการ
- มีการติดตามและประเมินระดับความเสี่ยงของการลงทุนตามคาบเวลา
- มีการจัดองค์กรแบบถ่วงดุลและมีข้อกำหนดเพื่อป้องกันปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนในการบริหารการลงทุนต่อฝ่ายจัดการ
- มีการกำหนดนโยบาย และมีการประเมิน และรับรู้ผลกำไร/ขาดทุนจากการประเมินมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน
- มีการกำหนดนโยบายด้านการลงทุนโดยพิจารณาจากความเสี่ยง/อันดับความน่าเชื่อถือ อัตรผลตอบแทน อายุของตราสาร หลักทรัพย์ และอื่นๆ
- มีการจัดทำรายงานผล วิเคราะห์ และปรับปรุงแผนการลงทุนให้ทันต่อสถานการณ์
- มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการลงทุนให้ทันต่อสถานการณ์
- มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาก่อนการลงทุน
- มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ด้านการลงทุน เพื่อทำหน้าที่ในการติดตามข้อมูล ข่าวสาร วิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

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

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

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

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- มีการออกแบบระบบให้เป็นไปตามมาตรฐาน
- มีแผนการบำรุงรักษาระบบงานที่ดี รวมถึงการแก้ไขข้อผิดพลาดในการเขียนโปรแกรม (Bug) การอัปเดตเมื่อมี Version หรือ Release ใหม่ การแก้ไขเมื่อเกิดการ Crash ของโปรแกรมหรือฐานข้อมูล (Database) เกิดความเสียหาย เป็นต้น
- มีการติดตั้งระบบเครือข่ายเพื่อป้องกัน และเตือนภัย
- มีการจัดทำแผนหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่จำเป็น
- มีการตรวจสอบ Policy และ Log ของระบบป้องกันการบุกรุกระบบเครือข่าย
- มีการติดตั้งระบบป้องกันไวรัสกับเครื่องแม่ข่าย
- มีการอัปเดตข้อมูลไวรัสอย่างสม่ำเสมอ
- มีการตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายและสำรองฐานข้อมูล
- มีการจัดตั้งศูนย์สำรองข้อมูล (Backup Site)
- มีการตรวจสอบระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหลัก และจัดให้มีระบบสำรอง

บทที่ ๒ นโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. ให้มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งสหกรณ์ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบในการบริหาร และดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
๒. ให้มีการกำหนดกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน โดยส่งเสริมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และดำเนินการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล
๓. ให้มีการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สินเชื่อ การลงทุน สภาพคล่อง การปฏิบัติการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
๔. ให้มีการทบทวนนโยบาย วัตถุประสงค์ พร้อมทั้งติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง
๕. ให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
๖. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ

๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์
๒. เพื่อลดความผันผวนของรายได้สหกรณ์ อาทิ ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืม ผลตอบแทนจากการลงทุน
๓. เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนทางการเงิน โดยสามารถชำระคืนหนี้สิน และภาระผูกพันได้ตรงตามสัญญา
๔. เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี และ/หรือขาดธรรมาภิบาล
๕. เพื่อเกิดความสะอาด ปลอดภัย และมีเสถียรภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

บทที่ ๓ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

๓.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุนดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่แสดงทิศทาง การดำเนินงานและสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรโดยทั่วไปจะมีระยะเวลา ๓-๕ ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

แผนดำเนินงาน คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ข้างต้น และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน ๑ ปี ประกอบด้วยเป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ กรอบเวลาการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรด้วย

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จำแนกได้เป็น ๒ ประเภทหลักด้วยกันคือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก และปัจจัยความเสี่ยงภายใน

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

ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติ ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานของสหกรณ์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ค่อนข้างชัดเจนในกฎหมายที่เกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งขอบเขตการทำธุรกรรมต่างๆ และยังมีหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐสนับสนุนและกำกับการดำเนินการ จึงมีกรอบที่ค่อนข้างจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์จึงเกิดจากกระบวนการจัดทำแผนดำเนินงานโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือพันธกิจ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นการดำเนินธุรกรรมเพื่อให้เกิดรายได้และกิจกรรมบริการสมาชิกของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่

๓.๒ หลักในการจัดการ

๑) สหกรณ์ต้องมีแนวคิดการดำเนินธุรกิจเชิงป้องกัน โดยต้องวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อจะได้วางแผนจัดการหากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น

๒) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารของสหกรณ์ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เพื่อการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ/หรือพันธกิจที่ตั้งไว้ การพิจารณาต้องใช้วัตถุประสงค์เป็นแกนและต้องให้ครอบคลุมถึงความต้องการของสมาชิก ขณะที่การจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานตามแผนบุคลากรและงบประมาณต้องให้สอดคล้องกัน

๓) ในกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการ สหกรณ์ต้องมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงหรืออุปสรรคต่างๆ ที่มีโอกาสเกิด พร้อมทั้งประมาณความเสียหายที่อาจเกิดจนทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และ/หรืออาจกระทบและนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์กร

๔) คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการในระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่หลักในสายงาน ควรระดมสมองวางแผน หลีกเลี่ยง หรือละเว้นไม่ดำเนินการเลย หากพบว่าจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร

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

๖) กรณีที่ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นมีจำนวนไม่มาก หรือสหกรณ์ได้พยายามหาวิธีการต่างๆ อย่างเต็มที่แล้วที่จะควบคุมโอกาสและความเสียหายที่จะเกิด แต่ก็ยังคงเกิดและมีความเสียหายที่พิจารณาแล้วว่าไม่รุนแรง สหกรณ์ควรร่วมกันพิจารณายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ควรเปิดเผยรายละเอียดให้แก่สมาชิกได้รับทราบ

๗) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ และควรได้รับการพิจารณาเป็นอย่างยิ่งจากสหกรณ์ คือ การเข้าไปดำเนินธุรกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์หรือไม่เคยปฏิบัติมาก่อน กรณีเช่นนี้ สหกรณ์ต้องให้ความสนใจและศึกษาผลดี และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ควรให้ทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเห็นชอบร่วมกัน และต้องได้รับอนุมัติในหลักการจากคณะกรรมการดำเนินการ ก่อน โดยการขออนุมัติต้องนำเสนอทั้งข้อดี ความเสี่ยงตลอดจนแผนการจัดการความเสี่ยงไปพร้อมกันเสมอเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

๓.๓ แนวทางการจัดการ

๓.๓.๑ แนวทางกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

- กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ควรประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่ายงาน ทั้งจากฝ่ายงานหลัก และฝ่ายงานสนับสนุนอื่นๆ โดยมีให้บุคคลใดหรือฝ่ายงานใดครอบงำการจัดทำแผนกลยุทธ์

- คณะกรรมการดำเนินการต้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และตัดสินใจด้วยความระมัดระวังบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์ และผลการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน เพื่อให้แน่ใจว่าแผนดังกล่าวมีความเป็นไปได้และเหมาะสม

- บุคลากรจากฝ่ายงานต่างๆ ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และตระหนักถึงความสำคัญของแผนงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีโอกาสที่จะให้ และรับข้อมูลสนับสนุนการกำหนดแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

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

- แผนกลยุทธ์ต้องมีเป้าหมายที่ไม่กว้างเกินไป จนทำให้การกำหนดแผนดำเนินงานเป็นไปได้ยากและไม่สามารถกำหนดเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกัน ควรดำเนินการแปลงเป้าหมายให้เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ และเป็นที่น่าสนใจของผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ สหกรณ์ต้องกำหนดแผนให้สอดคล้องกับความสามารถและศักยภาพของสหกรณ์และบุคลากร

- มีวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับแผนดำเนินงาน และกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อประเมินความสำเร็จของแผน

- มีระบบการรายงานความคืบหน้าเป็นระยะเวลาที่แน่นอนในการปฏิบัติตามแผน พร้อมเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงกับแผนดำเนินงานและงบประมาณ รวมทั้งวิเคราะห์หาสาเหตุที่เกิดผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และกำหนดแนวทางการแก้ไข รวมทั้งควรสามารถมองเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อจะได้เตรียมการแก้ไขได้ทันเวลา

- หากผลการประเมินพบความเบี่ยงเบนไปจากที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากความเสี่ยงใดก็ตามที่ควรปรับเปลี่ยนแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

- ควรติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การติดตามความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความสามารถในการระบุและวัดความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร หรือแบบจำลองเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องจัดให้มีการพัฒนาและ

ปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ ให้สามารถระบุและวัดความเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างแม่นยำและน่าเชื่อถือ อยู่เสมอ

- รายงานการติดตามความเสี่ยงและรายงานต่างๆ ที่เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องเป็นลายลักษณ์อักษร มีการทดสอบความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ และกำหนดระยะเวลาที่ต้องรายงานให้แน่นอน

๓.๓.๒ แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร

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

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตของสหกรณ์ วางแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ เพื่อติดตามการดำเนินธุรกรรมต่างๆ ให้มั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- การจัดองค์กรให้มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน ทำให้การบริหารมีความเป็นอิสระและมีการสอบทานในการทำงานให้มั่นใจว่าไม่มีหน่วยงานใดที่สามารถดำเนินการได้ ทั้งกระบวนการ

- การจัดสรรอัตรากำลัง คุณสมบัติ และหน้าที่ตำแหน่งงานของบุคลากรที่รับผิดชอบ ให้เหมาะสมจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและมีคุณภาพทำให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจะช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ได้

- การอบรมให้ความรู้ความเข้าใจด้านความเสี่ยงอย่างเพียงพอ จะช่วยให้บุคลากรมีหลักการในการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งไม่ได้หมายความว่าจะทำให้ไม่กล้าตัดสินใจหากธุรกรรมนั้นมีความเสี่ยง แต่เป็นการสร้างกระบวนการความคิดและตระหนักถึงสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ว่ามีความเสี่ยงอยู่หรือไม่ ขนาดความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้นมีมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้คิดเป็นกระบวนการในเชิงป้องกันและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่องค์กรต้องการ

- ฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องออกแบบระบบ กลไกการควบคุมการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถตรวจพบการเบี่ยงเบนไปจากแผนและเสนอแนะแนวทางแก้ไขได้ทันที่

๓.๓.๓ แนวทางการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่

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

- มีการจัดทำรายงานติดตามผลการดำเนินงานภายหลังจากนำผลิตภัณฑ์ออกใช้เป็นระยะ โดยเฉพาะในช่วงแรกของการดำเนินงาน เพื่อประเมินความสำเร็จว่าจะดำเนินกลยุทธ์อย่างไรต่อไป

๓.๓.๔ แนวทางการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารทดแทน

- มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้สอดคล้องหรือรองรับกับทิศทาง และแผนกลยุทธ์ในระยะยาวของสหกรณ์ กำหนดรายละเอียดของลักษณะงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทนและบtlงโทษที่เหมาะสม ตลอดจนพิจารณาความพร้อมด้านทักษะของพนักงาน การโยกย้ายแต่งตั้ง และการเกษียณอายุของพนักงานไว้ล่วงหน้า เพื่อจัดเตรียมแผนการพัฒนาทักษะและสร้างผู้บริหารทดแทน ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

บทที่ ๔ ความเสี่ยงด้านเครดิต (สินเชื่อ)

๔.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านเครดิต (สินเชื่อ) หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้ และส่วนทุนของสหกรณ์อันเกิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไข และ/หรือข้อตกลงในสัญญา ความเสี่ยงสินเชื่อคงอยู่ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรือการให้เงินกู้ยืมที่คาดหวังการได้รับเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุนกลับคืน

๔.๒ หลักในการจัดการ

๑) คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดเป้าหมายสำหรับส่วนผสมของกลุ่มสินเชื่อ ในกระบวนการวางแผนประจำปี มีการติดตามดูแลกลุ่มให้สินเชื่ออย่างสม่ำเสมอว่าการเป็นไปตามเป้าหมายของผลการดำเนินงานและระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

๒) คณะกรรมการดำเนินการได้มีการอนุมัตินโยบายที่เกี่ยวกับการจำกัดหรือการจัดการเรื่องต่างๆ ของความเสี่ยงสินเชื่อ รวมถึงการกระจุกตัวของสินเชื่อให้สินเชื่อแก่บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน

๓) เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของทางการ

๔) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อต้องได้รับการสื่อสารให้ทราบถึงกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องที่กระทบต่อกลุ่มสินเชื่อ

๕) สหกรณ์ต้องมีการจัดทำแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานในการอำนวยการสินเชื่อ เพื่อลดความผิดพลาดของการทำธุรกรรม และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินการนั้นสอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมาย และนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

๖) สหกรณ์ต้องมีการพัฒนา จัดทำ และวางนโยบายเพื่อการอำนวยการสินเชื่อ เทคนิคการวัดความเสี่ยง และการวัดผลการดำเนินงานและแนวทางปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง

๔.๓ แนวทางการจัดการ

๔.๓.๑ สหกรณ์ควรมีการกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายสินเชื่อ โดยนโยบายสินเชื่อควรมีสาระครอบคลุม

๑) ผลิตภัณฑ์สินเชื่อหรือประเภทวงเงินที่ให้บริการ โดยรายละเอียดอย่างน้อยควรประกอบด้วย

- ประเภทสินเชื่อ
- ผลิตภัณฑ์สินเชื่อหรือประเภทวงเงิน ครอบคลุมถึงอายุสูงสุดของวงเงินหลักประกัน เป็นต้น
- วัตถุประสงค์ของการให้สินเชื่อประเภทนั้นๆ

๒) สินเชื่อที่มีหลักประกัน

- ข้อกำหนดเรื่องหลักประกันต้องสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- ควรกำหนดประเภทและปริมาณขั้นต่ำของหลักประกันที่ต้องการสำหรับสินเชื่อแต่ละวงเงิน และแต่ละประเภท
- ควรกำหนดให้กระบวนการเรื่องหลักประกันเสร็จสมบูรณ์ก่อนการให้เงินกู้ ขณะที่เอกสารที่เกี่ยวข้องต้องเก็บรักษาไว้ในห้องมั่นคง ควรระบุชัดเจนถึงวงเงินสูงสุดของสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกันที่กฎหมายอนุญาต

๓) ประเภทสินเชื่อที่ห้ามหรือจำกัดการให้ รวมถึงเพดานการกระจุกตัว นโยบายสินเชื่อต้องมีการจำกัดปริมาณ และส่วนผสมของความเสี่ยงสินเชื่อที่จะนำเข้ามาในกลุ่มสินเชื่อ โดยการระบุเพดานความเสี่ยงของการกระจุกตัวของความเสี่ยง ดังมีรายละเอียดตามนี้

- สำหรับแต่ละประเภทสินเชื่อ ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงของสินเชื่อรวมในรูปร้อยละของเงินกองทุนและเงินฝาก และเพดานความเสี่ยงของแต่ละรายสินเชื่อ ซึ่งอาจกำหนดเป็นจำนวนเงินสูงสุดต่อรายบุคคลและกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน โดยทั้งหมดนี้ต้องไม่เกินจำนวนที่กฎหมายกำหนด

- สำหรับประเภทสินเชื่อที่มีความเสี่ยงสูง รวมถึงการกระจุกตัวของสินเชื่อในอุตสาหกรรม^๑ บางประเภท อาจกำหนดเพดานความเสี่ยงในรูปร้อยละของสินเชื่อทั้งหมดหรือทรัพย์สินทั้งหมด และ/หรือห้ามไม่ให้มีการอำนวยการสินเชื่อ

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่มูลบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กัน ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงรวมถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขในเชิงนโยบายสำหรับการพิจารณาอนุมัติ

- สหกรณ์ควรระบุอย่างชัดเจนถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่ให้หรือให้ในปริมาณจำกัด รวมถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่มีความถนัด ขาดประสบการณ์ หรือมีความลำบากใจในการให้ ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ธุรกิจที่ไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

๔) กลุ่มที่มีความสัมพันธ์และอยู่ในวงแคบ และสินเชื่อที่ให้แกพนักงาน

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่มูลบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน ต้องมีการระบุลักษณะต่างๆ ของความสัมพันธ์อย่างชัดเจน ขณะเดียวกันการอนุมัติต้องเป็นไปตามเพดานความเสี่ยงที่กฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนด

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่มูลบุคคลในวงแคบและพนักงาน ต้องให้คำจำกัดความของประเภทบุคคลอย่างชัดเจน ขณะเดียวกันการอนุมัติต้องเป็นไปตามกระบวนการอนุมัติสินเชื่อที่กำหนด

^๑อุตสาหกรรม หมายถึง ประเภทของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ หรือประเภทของธุรกิจ ตัวอย่างการพิจารณาอุตสาหกรรมในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ หากสหกรณ์ให้สินเชื่อสมาชิกไปซื้ออสังหาริมทรัพย์มาก สหกรณ์ต้องพิจารณาการเติบโต ความเสี่ยงของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ประกอบ หากสมาชิกหลายรายขอสินเชื่อไปเปิดร้านอาหาร สหกรณ์ต้องพิจารณาการเติบโต และความเสี่ยงของอุตสาหกรรมอาหารในภาพรวมด้วย เป็นต้น

- กรณีสินเชื่อที่ขออนุมัติมีความสัมพันธ์กับกรรมการหรือพนักงานคนใด กรรมการหรือพนักงานคนนั้นๆ ไม่ควรร่วมอยู่ในกระบวนการอำนวยสินเชื่อ เพื่อหลีกเลี่ยงประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อน

๕) สินเชื่อที่เสื่อมสภาพและที่ผิดนัดชำระหนี้

- ควรกำหนดคำจำกัดความของการผิดนัดชำระหนี้ และความหมายของการเสื่อมสภาพของสินเชื่อ

- ควรกำหนดกระบวนการจัดการสินเชื่อประเภทเหล่านี้
- ควรกำหนดว่าเป็นอำนาจของใครในการตัดหนี้สูญทั้งหมดหรือบางส่วน
- ควรกำหนดวิธีการทางบัญชีในเรื่องการตั้งค่าเผื่อหนี้สูญ หรือหนี้สงสัยจะสูญ
- ควรกำหนดให้มีการรายงานสภาพของสินเชื่อที่เสื่อมสภาพและที่ผิดนัดชำระหนี้ อย่างน้อยเดือนละครั้ง

๖) สินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและที่ปรับโครงสร้าง ควรกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ในการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ของสินเชื่อ การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ของสินเชื่อ และการปรับโครงสร้างสินเชื่อ

- สำหรับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ของสินเชื่อและการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ของสินเชื่อควรระบุให้ชัดเจนว่า จะพิจารณาต่อเมื่อการชำระหนี้ในตอนท้ายสุดไม่มีปัญหา แม้สภาพแวดล้อมทางการเงินของผู้กู้มีการเปลี่ยนแปลง โดยมีสาระหลักดังนี้

- ต้องมีคำอธิบายที่เหตุผลสนับสนุน
- ผู้กู้มีแหล่งเงินได้ปัจจุบันที่ตรวจสอบได้ ซึ่งเพียงพอต่อการชำระคืนหรือยังทำงานอยู่
- หลักประกันได้รับการประเมินใหม่และมีมูลค่าปัจจุบันเพียงพอ
- ผู้กู้ให้ความร่วมมือ โดยนำเสนอปัญหาให้ทราบในทันที รวมถึงข้อมูลกระแสเงินสดในอนาคต และยินดีที่จะเพิ่มหลักประกันเมื่อจำเป็น
- การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ของสินเชื่อ ควรระบุชัดเจนว่าไม่เกินปีละครั้ง
- ควรกำหนดว่าเป็นอำนาจของใครในการตัดสินใจ ขณะที่ต้นเรื่องต้องมาจากคำร้องขออย่างเป็นทางการของสมาชิกผู้กู้ และควรกำหนดค่าธรรมเนียมในการจัดการ

- ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามดูแล และการรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินการ

- สำหรับสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ ก่อนการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ของสินเชื่อ ควรระบุให้มีการวิเคราะห์ประมาณการกระแสเงินสดในกรณี ปกติ ดีเยี่ยม และเลวร้าย โดยสัมพันธ์กับสถานะภาพรวมของธุรกิจนั้นๆ ขณะเดียวกัน ต้องกำหนดให้มีการจัดการในสิ่งเหล่านี้ก่อน ซึ่งได้แก่

- การดำเนินการเกี่ยวกับกลยุทธ์การแก้ไขโดยละเอียดเพื่อปรับปรุงกระแสเงินสด
 - ผู้กู้รับรองที่จะให้ความร่วมมือในแผนแก้ไข และได้รับความยินยอมจากผู้ค้าประกันในระยะเวลา และเงื่อนไขใหม่
 - กำหนดการรายงานในเรื่องตัววัดผลการดำเนินงานหลักของธุรกิจ
 - ข้อตกลงที่จะดำเนินการในทันทีตามแผน
- สำหรับการปรับโครงสร้างสินเชื่อ ควรกำหนดว่าเป็นอำนาจของใครในการตัดสินใจ ระยะเวลาการติดตามดูแล และการรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินการ
- ๗) หลักเกณฑ์สำคัญในการอำนวยการสินเชื่อ
- ควรมีการประเมินคุณภาพทางเครดิตอย่างเป็นทางการ สำหรับทุกๆ สินเชื่อที่พิจารณา
 - ควรกำหนดเกณฑ์ทั่วไปสำหรับการประเมินผู้กู้ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถและความเต็มใจในการชำระคืนหนี้ และกำหนดให้มีการวิเคราะห์โดยละเอียดเป็นการเฉพาะในบางเรื่อง เช่น กรณีมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
 - ควรกำหนดระดับต่ำสุดของข้อมูลทางเครดิตที่จำเป็นต่อกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแต่ละประเภท
 - ควรระบุชัดเจน และจำกัดขนาดหรือปริมาณในรูปร้อยละของกลุ่มสินเชื่อ ทั้งในรายสินเชื่อที่ได้รับการยกเว้นการประเมินและรวมทุกสินเชื่อที่ยกเว้น
- ๘) กระบวนการอำนวยการสินเชื่อ
- สินเชื่อควรได้รับการอนุมัติโดยผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ
 - อำนาจอนุมัติต้องสอดคล้องกับประสบการณ์และความสามารถ
 - การอำนวยการสินเชื่อควรเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด
 - ข้อมูลสินเชื่อและการวิเคราะห์ทางเครดิตควรได้รับการบันทึกอย่างเหมาะสมในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน
 - สินเชื่อควรได้รับการวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับเงื่อนไขที่กำหนด
 - การให้เงินกู้ควรเป็นไปตามขั้นตอน และช่องทางที่กำหนด
 - การทบทวนสินเชื่อในครั้งถัดๆ ไปควรเป็นไปตามกระบวนการ และเงื่อนไขที่ดำเนินการในครั้งแรก
- ๙) อำนาจอนุมัติของเจ้าหน้าที่สินเชื่อหรือคณะกรรมการเงินกู้ในแต่ละระดับ ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงในรูปวงเงินสูงสุดที่อนุมัติได้ในแต่ละระดับ และให้คำจำกัดความที่ชัดเจนของขนาดหรือประเภทนั้นๆ หากสัมพันธ์กับการอนุมัติในแต่ละระดับ
- ๑๐) ความถี่ รูปแบบ และเนื้อหาสาระของรายงานที่เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ควรวัดผลการดำเนินงาน และระดับความเสี่ยงของกลุ่มสินเชื่อ พร้อมทั้งรายงานผลให้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบเป็นรายเดือน อย่างน้อยควรประกอบด้วยเนื้อหาสาระดังต่อไปนี้

- ความสอดคล้องกับนโยบายสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ ข้อกำหนดของทางการ และแผนธุรกิจประจำปี รวมถึงการแจกแจงความคลาดเคลื่อนที่มีนัยสำคัญไปจากแผน สาเหตุ ตลอดจนแผนการแก้ไข

- ปริมาณและส่วนผสมของกลุ่มสินเชื่อ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ ระยะเวลา เงื่อนไข วัตถุประสงค์ เป็นต้น และอัตราผลตอบแทนด้านสินเชื่อ เปรียบเทียบกับผลในอดีต และที่วางแผนไว้ รวมถึงค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

- สินเชื่อที่เกินพาดานความเสี่ยงที่กฎหมายกำหนด หรือที่ได้รับมอบอำนาจมา
- ปริมาณสินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข และที่มีการปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ

- ปริมาณสินเชื่อที่เสื่อมสภาพ และที่ผิดนัดชำระหนี้ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ และตามระยะของการเก็บหนี้

- สินเชื่อรายใหญ่ในเชิงปริมาณ และที่แยกแยะตามคำจำกัดความในนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

- การแยกแยะและการติดตามสินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ และที่มีการปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ

คณะกรรมการเงินกู้ควรรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการเป็นรายเดือน โดยประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ ดังนี้

- จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขออนุมัติ
- จำนวน ประเภท และมูลค่ารวมของสินเชื่อที่อนุมัติ
- จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขอและได้รับการปฏิเสธ
- หลักประกันของสินเชื่อรายใหญ่
- จำนวนและสถานะของสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้ และรายละเอียดของแต่ละสินเชื่อที่ค้างชำระเกิน ๒ เดือน

- จำนวนและสถานะของสินเชื่อที่วันครบกำหนดได้เลื่อนออกไป ที่หลักประกันมีการเปลี่ยนหรือการคืน หรือมีการเจรจาอีกครั้งจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของผู้กู้

สำหรับสินเชื่อที่ไม่ใช่รายย่อย สหกรณ์ควรมีการจัดทำอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต และรายชื่อเฝ้าระวังโดยขอบเขตหรือจำนวนช่วงชั้นของอันดับขึ้นอยู่กับขนาด และความซับซ้อนของกลุ่มสินเชื่อ ขณะเดียวกัน นโยบายสินเชื่อ ควรกำหนดอันดับความเสี่ยงสูงสุดที่ยอมรับได้ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ และในระดับกลุ่มสินเชื่อ

๔.๓.๒ คณะกรรมการดำเนินการควรมีการกำหนดปรัชญาการจัดการสินเชื่อครอบคลุมเป้าหมาย วัตถุประสงค์เชิงกว้างของกิจกรรมการอำนวยสินเชื่อ โดยมีสาระดังนี้

- ความสำคัญของธุรกิจการอำนวยสินเชื่อที่มีต่อสหกรณ์
- การพิจารณาสินเชื่อทั้งหมดในบริบทของการให้กู้แก่สมาชิกที่มีความน่าเชื่อถือทางเครดิต ในอัตราผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลต่อสหกรณ์ และในกรอบการปกป้องสินทรัพย์ทั้งหมดของสหกรณ์
- การพิจารณาคืนบางส่วนของรายได้จากสินเชื่อกลับไปแก่สมาชิกผู้กู้ที่เหมาะสม
- การจัดการกลุ่มสินเชื่อให้มีการกระจายตัวมากเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อกระจายความเสี่ยง
- การให้คำอธิบายอย่างครบถ้วนเรื่องข้อกำหนดและเงื่อนไขของสัญญาแก่ผู้กู้ ก่อนการลงนามในสัญญา
- การจัดให้สัญญาสินเชื่อและเอกสารหลักประกันต่างๆ ประกอบด้วยข้อความที่กระจ่างชัดของระยะเวลาและเงื่อนไข รวมถึงค่าธรรมเนียมและค่าปรับ

๔.๓.๓ สำหรับแผนธุรกิจประจำปี และการจัดทำแผน

- สหกรณ์ควรพิจารณา และรวมแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่กล่าวถึงการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง
- คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการควรกำหนดเป้าหมาย และแผนทางการเงินสำหรับการจัดการความเสี่ยงสินเชื่อ โดยเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
- เป้าหมาย และแผนทางการเงินที่กำหนดควรสะท้อนลำดับความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของปีนั้นๆ ที่กำหนดโดยคณะกรรมการดำเนินการ รวมถึงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติของฝ่ายจัดการ และควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ให้ครอบคลุม ข้อกำหนดขั้นต่ำของทางการผลการดำเนินงานของคู่แข่ง ผลลัพธ์ที่แท้จริงของอุตสาหกรรม และกลุ่มในระดับเดียวกัน รวมถึงผลการดำเนินงานในอดีตตลอดจนมุมมองในอนาคตของสหกรณ์
- คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการควรวิเคราะห์หาสาเหตุของความเบี่ยงเบนที่มีนัยสำคัญของผลการดำเนินงานที่แตกต่างไปจากที่กำหนดในแผนธุรกิจประจำปี และผลการดำเนินการในอดีต และดำเนินการแก้ไข โดยเฉพาะกรณีที่ขัดแย้งกับนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการหรือกฎระเบียบของทางการ

๔.๓.๔ กรณีประเภทผลิตภัณฑ์ใหม่

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

๔.๓.๕ กลุ่มสินเชื่อควรได้รับการติดตามดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ ในประเด็นหลักต่างๆ ดังนี้

- การทบทวน

- กรณีสินเชื่อรายย่อยควรมีการทบทวนเป็นประจำพร้อมการจัดทำระบบสัญญาณเตือนล่วงหน้า เช่น ตารางรายงานการชำระล่าช้า เป็นต้น
- กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ควรมีการทบทวนเป็นรายปีหรือเป็นช่วงๆ โดยวงเงินนั้นๆ ไม่ควรได้รับการพิจารณาต่ออายุ หากไม่ได้รับข้อมูลทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน กิจกรรมการทบทวนยังหมายรวมถึงการเยี่ยมชมกิจการเพื่อยืนยันการคงอยู่ของการดำเนินงานและของหลักประกัน
- กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ที่มีความเสี่ยงสูง การทบทวนอาจถี่ขึ้น หากมีการร้องขอเงินกู้เพิ่มและ/หรือผู้กู้กำลังประสบกับสถานะเศรษฐกิจที่เลวร้าย
- ควรกำหนดระยะเวลาของการทบทวนหากเกินกำหนดต้องรายงานในรายงานกรณียกเว้นให้ฝ่ายจัดการทราบพร้อมอธิบายถึงสาเหตุและวัน เวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ

- การรายงาน

- กรณีผิดปกติควรมีการจัดทำรายงานแยกตามแต่ละประเภทสินเชื่อ พร้อมคำอธิบายซึ่งสาเหตุ และประมาณการระยะเวลาแก้ไขต่อฝ่ายจัดการ โดยมีสาระครอบคลุม
 - รายชื่อสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้และต่ำกว่ามาตรฐาน
 - รายชื่อสินเชื่อที่มีการให้เงินกู้เกินวงเงินที่กำหนด
 - รายชื่อการทบทวนรายปีสินเชื่อที่เกินกำหนดการชำระหนี้
 - รายชื่อสินเชื่อที่มีการส่งมอบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ทบทวนล่าช้า
 - รายชื่อหลักประกันที่ได้รับ
- รายงานทุกสิ้นวัน และทุกสิ้นสัปดาห์ที่จัดทำ โดยส่วนงานบัญชีเสนอต่อฝ่ายจัดการเพื่อพิจารณาทบทวน รับทราบ และสุ่มตรวจเช็คควรมีสาระครอบคลุม
 - รายงานการจ่ายเงินให้แก่สินเชื่อรายใหม่
 - รายงานสินเชื่อทุกรายที่เกินเพดานความเสี่ยงที่ได้รับมอบอำนาจ
 - รายงานสินเชื่อทุกรายที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ
 - รายงานสถานะสินเชื่อ ที่มีการปรับปรุงบัญชีลูกค้ำทั้งที่เป็นเรื่องทางการเงิน และไม่ใช้การเงิน
 - รายงานการถอนเงินฝากในปริมาณที่เกินกำหนด
 - รายงานเกี่ยวกับรายได้ดอกเบี้ยที่ยังเรียกเก็บไม่ได้
 - รายงานการจ่ายเงินที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ได้รับมอบอำนาจ

- การตรวจสอบ

- ควรมีการสุ่มตรวจสอบคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อเป็นระยะ โดยบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระจากกระบวนการอำนวยการสินเชื่อในประเด็น
 - ความสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ
 - การบังคับได้ตามกฎหมายและความเพียงพอของหลักประกัน

- การมีอยู่ และความเพียงพอของเอกสารประกอบการวิเคราะห์ และการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อ
- หลักฐานแสดงให้เห็นว่าผู้กู้ดำเนินการตามเกณฑ์ที่อนุมัติ กรณีสินเชื่อปกติ

- การมีระบบสารสนเทศรองรับ

- กรณีการจัดการสินเชื่อ เพื่อความสะดวกในการติดตามและเตือนล่วงหน้าซึ่งวันสำคัญต่างๆ เช่น วันครบกำหนดของสินเชื่อ วันทบทวนรายปีของวงเงิน วันครบกำหนดของสัญญาประกันอัคคีภัย วันที่เรียกเก็บหนี้ เป็นต้น
- กรณีการจัดการหลักประกัน ครอบคลุมข้อมูลขั้นต่ำ ได้แก่ ชื่อผู้กู้ เลขที่ธุรกรรม หลักประกัน วันต่ออายุ และการจดทะเบียนหลักประกัน

๔.๓.๖ สารอื่นๆ ที่ควรพิจารณา ประกอบด้วย

- คุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรด้านสินเชื่อ
 - ทุกปี คณะกรรมการดำเนินการจะต้องรับทราบและอนุมัติซึ่งคุณสมบัติ และความสามารถที่เหมาะสมของบุคลากร ทั้งในระดับกรรมการในคณะกรรมการเงินกู้และในระดับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ
 - กรณีกรรมการในคณะกรรมการเงินกู้
 - ควรได้รับเลือกจากคณะกรรมการสรรหา โดยพิจารณาจากงานที่เคยทำ ประสบการณ์ ประวัติการศึกษา ความสามารถและความเต็มใจ
 - สำหรับกรรมการใหม่ ควรผ่านหลักสูตรการอบรมเรื่องนโยบายสินเชื่อ การวิเคราะห์สินเชื่อ และพีดานความเสี่ยง
 - กรรมการทุกคนควรได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักประกัน และการประเมินความเสี่ยงสินเชื่อ
 - กรณีเจ้าหน้าที่สินเชื่อ
 - การคัดเลือกควรพิจารณาประวัติการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ควบคู่ไปกับลักษณะงาน
 - สำหรับพนักงานใหม่จัดให้มีการเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานอยู่ก่อน หรือเข้ารับการอบรมอย่างเป็นทางการ
 - พนักงานทุกคนต้องได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ นโยบายสินเชื่อการเปลี่ยนแปลงในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักประกัน
 - ควรมีการทดสอบองค์ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ นโยบายสินเชื่อ และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- กระบวนการอนุมัติสินเชื่อและการจ่ายเงิน
 - ควรมีการจัดทำผังทางเดินมาตรฐานของกระบวนการสินเชื่อ พร้อมระบุบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน และบันทึกลงในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อไม่ควรเป็นบุคคลหรือหน่วยงานเดียวกันกับที่ทำหน้าที่จ่ายเงิน
- บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่จ่ายเงินไม่ควรเป็นบุคคลหรือหน่วยงานเดียวกันกับที่ทำหน้าที่ลงบัญชี
- บุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อไม่ควรได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการดำเนินการในการจ่ายเงินแต่เพียงผู้เดียว
- กรณีที่มีหลักประกัน เรื่องหลักประกันควรได้รับการดำเนินการแล้วเสร็จก่อนที่เงินจะถูกจ่ายออก
 - เอกสารด้านสินเชื่อ
 - ข้อมูลหลักประกันควรแยกจากข้อมูลการขอสินเชื่อและข้อมูลการวิเคราะห์สินเชื่อ
 - กรณีสินเชื่อบุคคล เอกสารภายในแฟ้มควรประกอบด้วย บัญชีรายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อเพื่อการตรวจสอบใบคำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติการตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เอกสารหรือจดหมายตอบโต้ บันทึกการสนทนา สัญญาการกู้ยืม ใบอนุญาตให้หักจากเงินเดือน เป็นต้น
 - กรณีสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เอกสารภายในแฟ้มควรประกอบด้วย บัญชีรายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อเพื่อการตรวจสอบ ใบคำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เอกสารหรือจดหมายตอบโต้ บันทึกการสนทนา สัญญาการกู้ยืม สัญญาการจดจำนอง รายงานการประเมินราคา การโอนสิทธิในเรื่องการประกันอัคคีภัย และการประกันชีวิต เป็นต้น
 - กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์เอกสารภายในแฟ้มควรประกอบด้วย บัญชีรายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อเพื่อการตรวจสอบ ใบคำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ งบการเงินสรุปข้อมูลสนับสนุนทางการเงิน การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เอกสารหรือจดหมายตอบโต้ บันทึกการสนทนา สัญญาการกู้ยืม ตัวสัญญาใช้เงิน สัญญาการจดจำนอง รายงานการประเมินราคา การโอนสิทธิในเรื่องการประกันชีวิตและ /หรืออัคคีภัย การค้ำประกันการจดทะเบียนกิจการ เป็นต้น
 - ใบคำขออนุมัติสินเชื่อบุคคล และเพื่อที่อยู่อาศัย ควรประกอบด้วยข้อมูลซึ่งผู้ขอกู้ที่เป็นทางการวัตถุประสงค์ของสินเชื่อ แหล่งที่มาของเงินเพื่อการชำระคืน จำนวนเงินกู้ที่ขออายุสินเชื่อ อัตราดอกเบี้ยที่เรียกเก็บ และเงื่อนไขของสินเชื่อ หลักประกันทั้งลักษณะ มูลค่า และการถือครอง รายละเอียดทางการเงินของผู้กู้ การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เหตุผลและ/หรือคำแนะนำสำหรับการอนุมัติสินเชื่อ
 - ใบคำขออนุมัติสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ ควรประกอบด้วยข้อมูล ชื่อผู้ขอกู้ที่เป็นทางการวัตถุประสงค์ของสินเชื่อ เหตุผลสนับสนุนการอนุมัติสินเชื่อ บทสรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้กู้ ความสามารถในการชำระหนี้ฐานเงินทุน มูลค่าหลักประกัน และจุดอ่อนของผู้กู้ พร้อมแนบสำเนาต่างๆ ประกอบ ได้แก่ งบการเงิน งบกระแสเงินสด และงบประมาณ การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

ตลาด และกิจการ ประวัติกิจการ คุณสมบัติและประวัติด้านเครดิตของเจ้าของกิจการรายละเอียดของสินทรัพย์และหนี้สิน รวมทั้งหลักประกัน

- การวิเคราะห์และการตรวจเช็คเครดิต

● ข้อมูลพื้นฐานสามเรื่องที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอคือตัวตนของผู้กู้ อาชีพและรายได้ และรายละเอียดทางการเงินของผู้กู้

● กรณีสินเชื่อบุคคล ควรพิจารณา

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

● กรณีสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย นอกเหนือจากที่พิจารณาในกรณีสินเชื่อบุคคล ควรพิจารณาเพิ่มเติม

- การตรวจสอบคุณภาพของอสังหาริมทรัพย์ การประเมินราคา และสัญญาซื้อขาย
- เกณฑ์การทดสอบทางการเงินและเงื่อนไขขั้นต่ำที่ยอมรับได้

● กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ ควรพิจารณา

- งบการเงินย้อนหลังสามถึงห้าปี
- รายงานเครดิตจากสถาบันการเงินที่ใช้อยู่
- เอกสารการจัดตั้งกิจการ
- มติของคณะกรรมการเกี่ยวกับอำนาจในการกู้ยืมและของเจ้าหน้าที่
- รายงานวิเคราะห์เครดิตจากหน่วยงานภายนอก
- ประวัติการศึกษาและการทำงานของบุคลากรหลัก
- สถานภาพทางการเงินของผู้ค้ำประกัน กรณีที่มีการค้ำประกัน
- การตรวจสอบประวัติเครดิตกับสถาบันการเงินที่รู้จัก
- ความครอบคลุมของสัญญาประกันภัยต่างๆ
- ควรพิจารณาความคิดเห็นของผู้สอบบัญชีประกอบการวิเคราะห์งบการเงิน
- เกณฑ์การทดสอบทางการเงินและเงื่อนไขขั้นต่ำที่ยอมรับได้
- ควรพิจารณาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมประกอบการวิเคราะห์ หากมีผลกระทบ

- หลักประกัน

- ในการกำหนดหลักประกัน ปัจจัยวิเคราะห์ควรคำนึงถึงได้แก่ ส่วนทุน กระแสเงินสด และเทอมของสัญญา
- หลักประกันต่างๆ ควรเก็บรักษาแยกจากสินทรัพย์ของสหกรณ์ และมีระบบบันทึกดูแลตลอดเวลา
- กรณีการเลือกใช้ผู้ประเมินภายนอก ควรมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับคุณสมบัติและเกณฑ์การพิจารณาเลือกใช้ ตลอดจนจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการอนุมัติ
- เพิ่มหลักประกันสำหรับสินเชื่อที่อยู่อาศัย อย่างน้อยควรประกอบด้วยเอกสารที่เป็นทางการของที่อยู่อาศัย รายงานการประเมินราคาทรัพย์สิน การสลักหลังสัญญาประกันอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น
- กรณีใช้เงินฝากค้ำประกัน หากเป็นเงินฝากภายในสหกรณ์ ควรมีระบบที่ระบุถึงสัดส่วนที่ถูกใช้ หากเป็นเงินฝากภายนอกสหกรณ์ ควรมีจดหมายยืนยันไปที่สถาบันการเงินนั้นๆ
- กรณีจัดจ้างองตราสารทางการเงิน เช่น หุ้นสามัญ ตราสารหนี้ เป็นต้น ควรกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ส่วนต่างๆ ความถี่การติดตามและปรับมูลค่า จำนวนเงินกู้ที่อนุมัติต่อประเภทหลักประกันหรืออันดับเครดิตหรือราคาตลาด เป็นต้น และแจ้งการโอนสิทธิให้แก่สถาบันการเงินนั้นๆ รับทราบ
- กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ควรคำนึงถึงความน่าเชื่อถือของผู้ค้ำ การมีพยานรับรู้การลงชื่อในฐานะผู้ค้ำและการที่ผู้ค้ำรับทราบเงื่อนไขต่างๆ ของสัญญาเงินกู้ เช่น การผิดนัดชำระหนี้ทางเทคนิค การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสัญญา เป็นต้น
- กรณีหลักประกันเป็นลูกหนี้การค้า ควรพิจารณาประเด็นคุณภาพการกระจุกตัวในเรื่องจำนวนราย และภูมิประเทศ รวมถึงความสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่ม
- กรณีหลักประกันเป็นสินค้าคงคลัง ควรพิจารณาประเด็นชนิด คุณภาพ การมีผลบังคับได้ตามกฎหมาย การฝากขาย ตำแหน่งที่เก็บ และการประกันภัย
- กรณีหลักประกันเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพาณิชย์ ควรพิจารณารายงานการประเมินราคาขายได้ที่เกิดจากการใช้ประโยชน์ ตลอดจนการโอนสิทธิในสัญญาเช่า และการประกันอสังหาริมทรัพย์

- การต่ออายุสัญญา

- การวิเคราะห์และการพิจารณาอนุมัติควรเป็นเช่นเดียวกันกับเมื่อตอนพิจารณาครั้งแรกเสมอ รวมถึงกรณีที่มีชำระล่าช้าด้วย
 - ควรมีการจัดทำรายงานรายเดือนเกี่ยวกับสัญญาที่มูลค่าหลักประกันตกลงอย่างมาก ที่มีการผิดนัดชำระหนี้ หรือที่มีการชำระล่าช้า
- การจัดเก็บหนี้ที่ผิดนัดชำระ
- ควรมีหน่วยงานและ /หรือบุคลากรที่ได้รับการอบรมมาเป็นการเฉพาะเพื่อการจัดการ
 - ควรมีการจัดทำเป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานรองรับ

- กิจกรรมการเก็บหนี้ทั้งหมดควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในแฟ้ม
- กรณีการยกเลิกสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้ ควรมีการจัดการเป็นขั้นเป็นตอนดังนี้ เริ่มจากการขอให้สมาชิกไปขอกู้จากที่อื่นมาชำระหรือใส่เงินทุนเพิ่ม การทำการหักล้างกับเงินฝาก การยึดหลักประกันหรือการแต่งตั้งผู้พิทักษ์ทรัพย์ และท้ายสุดการใช้บริษัททวงหนี้เรียกเก็บหรือทำการฟ้อง

- การใช้หนี้ความ

- ควรกำหนดเป็นนโยบายในการเลือกใช้นายความที่มีความเป็นอิสระ และมีความชำนาญเป็นผู้ให้ความคิดเห็นที่จำเป็นทางกฎหมาย รวมถึงการเตรียมและจดทะเบียนเอกสารสัญญาและหลักประกันต่างๆ

- ควรมีการจัดทำบัญชีรายชื่อนายความที่ได้รับการอนุมัติ
- ควรระบุในขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นทางเลือกในการใช้นายความ

บทที่ ๕ ความเสี่ยงด้านการลงทุน

๕.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านการลงทุน หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์ และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลง หรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุลของสหกรณ์ลดลง จนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์

๕.๒ หลักในการจัดการ

๑) การปฏิบัติงานของสหกรณ์ ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และกฎเกณฑ์ข้อกำหนดของทางการ

๒) สหกรณ์ต้องสามารถรักษาเสถียรภาพของส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยจ่ายของเงินฝากจากสมาชิก และดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อที่ให้แก่สมาชิกให้อยู่ในระดับเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินการของสหกรณ์ในระยะปานกลางถึงระยะยาว

๓) สหกรณ์ต้องสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงของผลตอบแทนจากเงินลงทุนไม่ให้ลดลง (หรือเกิดผลขาดทุน) จนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวมหรือต่อส่วนทุนเรือนหุ้นของสมาชิกสหกรณ์

๔) คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องสามารถรับรู้ถึง โครงสร้างเหตุปัจจัย และสถานะความเสี่ยงด้านการลงทุน และสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ (ต่ำ) สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์

๕.๓ แนวทางการจัดการ

๕.๓.๑ การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุน

- สหกรณ์ควรกำหนดหลักการ แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการลงทุนไว้ให้เป็นคู่มือหรือระเบียบงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดภาระรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่เกี่ยวข้อง

- รายละเอียดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการลงทุนขึ้นอยู่กับปริมาณ ขนาด และระดับความซับซ้อนของกิจกรรมที่แต่ละสหกรณ์ดำเนินอยู่

- แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการลงทุนที่เหมาะสมอาจพิจารณาถึงหลักการเหล่านี้

- ความรับผิดชอบ อำนาจดำเนินการ อำนาจอนุมัติของฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ

- แนวทางการอนุมัตินโยบายการลงทุน

- กระบวนการขั้นตอนในการวัด ติดตาม และควบคุม ระดับความเสี่ยงด้านการลงทุน

- ลักษณะของเพดานความเสี่ยงด้านวงเงิน (Risk Limit) ควบคุมความเสี่ยงด้านการลงทุนทั้งหมด
- แนวทางการทดสอบผลกระทบ หากเกิดภาวะวิกฤติ (Stress Test) สำหรับสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่และลักษณะธุรกรรมที่ซับซ้อน
- แนวทางการตรวจสอบภายใน
 - ในกรณีที่มีกิจกรรมการลงทุน ควรกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่พิจารณาอนุมัติกรอบนโยบายการลงทุน
 - ในส่วนของการพิจารณาอนุมัตินโยบายการลงทุน ควรกำหนดให้มีแนวทางของการควบคุมระดับความเสี่ยงด้านราคา (Price Risk) ของหลักทรัพย์ที่ลงทุน ซึ่งประกอบด้วย
 - มูลค่าของเงินลงทุนในแต่ละรายการ
 - ระดับของผลขาดทุนสูงสุดที่ยอมรับได้ (Loss Limit) และแนวทางตัดขาดทุน
 - ระดับความแปรปรวน (Volatility) ของตราสารทุนในตลาด หรือระดับความอ่อนไหว (Sensitivity or Duration) ของผลตอบแทนตราสารหนี้
 - คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ควรมีหน้าที่อนุมัติ นโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญต่อต้นทุน และระดับความเสี่ยงทางการเงิน เช่น แผนโครงการระดมเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ ซึ่งสาระของการอนุมัติอย่างน้อยควรจะต้องประกอบด้วย
 - รูปแบบของธุรกรรม รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการ
 - ลักษณะการกำหนดอัตราดอกเบี้ยและผลตอบแทน
 - วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ
 - เงื่อนไขด้านกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์
 - ลักษณะระดับ และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบาย หรือกลยุทธ์
 - สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการควรมีการมอบหมายกรอบอำนาจในการตัดสินใจจัดการสภาพคล่อง และอัตราดอกเบี้ยบางส่วน ให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานประจำวัน อำนาจบริหารดังกล่าวอาจรวมถึง
 - ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่อง และอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์
 - พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก และสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์

๕.๓.๒ ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านการลงทุน

- ในด้านการลงทุนควรกำหนดในคู่มือหรือระเบียบงานให้ต้องมีการตีราคาตลาด (Mark-to-Market) เงินลงทุนในตราสารหนี้ และตราสารทุนทั้งหมดตามราคาตลาดหรือราคายุติธรรมอย่างน้อยเป็นรายสัปดาห์ต่างหากจากการตีราคาตามมาตรฐานทางบัญชี

- ผลการตีราคาตลาดต้องถูกติดตามและควบคุมโดยระดับผลขาดทุนที่ยอมรับได้ และมีกระบวนการรายงานต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการตามคาบเวลาที่เหมาะสม

- ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ในเบื้องต้นควรจัดทำรายงานในลักษณะ Maturity/Repricing Schedule ซึ่งเป็นรายงานที่แยกกระจายสินทรัพย์และหนี้สินที่มีดอกเบี้ยออกตามคาบเวลาของวันครบกำหนดหรือวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย โดยเป็นการวัดให้เห็นถึงระดับความเสี่ยง หากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลานั้น^๒

- ความสามารถในการจัดทำรายงานเพื่อวัดและติดตามความเสี่ยงด้านการลงทุนเบื้องต้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาข้อมูลวันครบกำหนดและวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับความถูกต้องและความพร้อมของข้อมูลเป็นลำดับแรก มากกว่าการจัดทำระบบรายงานที่มีความซับซ้อน

- สหกรณ์สามารถพัฒนา Maturity/Repricing Schedule ให้ใช้วัดความอ่อนไหว (Sensitivity) ต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ยได้ต่อไปอีก

๕.๓.๓ วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านการลงทุน

- ในด้านการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดให้มีวงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านการลงทุน ดังนี้

- วงเงินควบคุมขนาดของการลงทุนในตราสารแต่ละประเภทโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงทั้งด้านเครดิตและราคาควบคู่กันไป

- วงเงินควบคุมความอ่อนไหวหรืออายุครบกำหนด (Sensitivity or Duration) ของตราสารหนี้ทั้งหมดที่สหกรณ์มีอยู่ในครอบครอง

- วงเงินควบคุมผลขาดทุนจากการตีราคาตลาด (Loss Limit)

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

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

^๒Maturity/Repricing Schedule คือตารางแสดงสินทรัพย์และหนี้สินของสหกรณ์แยกตามวันครบกำหนดอายุตามลำดับ เช่น ที่ครบกำหนดแล้ว ที่จะครบกำหนดในอีก ๑ เดือน ๖ เดือน ๑ ปี ๕ ปี ๑๐ ปี เป็นต้น และแสดงมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินนั้นๆ หากมีการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย โดยสหกรณ์อาจกำหนดให้อัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง ครั้งละเล็กน้อย เช่น ร้อยละ ๐.๐๐๑ แล้วพิจารณาว่าเมื่ออัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนไปมูลค่าสินทรัพย์ และหนี้สินเปลี่ยนไปอย่างไร

- การพิจารณาขนาดที่เหมาะสมของแต่ละวงเงินข้างต้น อาจกำหนดในคู่มือหรือระเบียบงานให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาในแต่ละปี ตามขนาดของกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ในแต่ละปี

๕.๓.๔ การทดสอบผลกระทบของผลตอบแทนจากภาวะวิกฤติ (Stress Test)

- การทดสอบผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการดำเนินการ จากสถานะทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปในทางเลวร้ายอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด เช่น อัตราดอกเบี้ยตลาดสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้นพร้อมกับการลดลงอย่างรุนแรงของตลาดหุ้น และตลาดตราสารหนี้

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

- ผลลัพธ์ต่อผลตอบแทนที่ได้จากการทดสอบอาจนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีความเหมาะสมและอ่อนไหวต่อภาวะวิกฤติน้อยลง

บทที่ ๖ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

๖.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสด เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด และรวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ

การจัดการสภาพคล่องมี ๒ มุมมองด้วยกัน คือ ๑) การจัดหาและระดมเงินเพิ่มจากสมาชิก และบุคคลหรือสถาบันภายนอก ๒) ความสอดคล้องของการจัดโครงสร้างการครบกำหนดของหนี้สิน และสินทรัพย์ในงบดุล

๖.๒ หลักในการจัดการ

๑) การปฏิบัติงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และกฎเกณฑ์ข้อกำหนดของทางการ

๒) สหกรณ์ต้องมีความพร้อมและสามารถจัดหาสภาพคล่องเพื่อชำระหนี้สินและภาระผูกพันที่ครบกำหนดได้ ด้วยความราบรื่นและด้วยต้นทุนที่เหมาะสม ที่ยอมรับได้ในทุกสถานการณ์

๓) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องสามารถรับรู้ถึงโครงสร้าง เหตุปัจจัย และสถานะ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ และมีการกำหนดภาระรับผิดชอบด้านการดูแลสภาพคล่อง

๔) สหกรณ์ต้องมีการวางแผนการจัดหาสภาพคล่อง โดยการประมาณหรือคาดการณ์ ความต้องการกระแสเงินสดตามสถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผนและเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

๖.๓ แนวทางการจัดการ

๖.๓.๑ การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

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

- นอกจากการกำหนดภารกิจของแต่ละฝ่ายงานแล้ว คู่มืออาจครอบคลุมถึง

- จัดการประจำวัน
- อำนาจดำเนินการและวงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
- ความเกี่ยวข้องต่อความเสี่ยงด้านอื่นๆ ของสหกรณ์
- แนวทางการตรวจสอบ กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการตรวจสอบ (ภายใน)

- คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มีหน้าที่อนุมัตินโยบาย และกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสภาพคล่อง หรือการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ เช่น แผนโครงการระดมเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ ซึ่งสาระของการอนุมัติอย่างน้อยควรประกอบด้วย

- รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการ
- วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ
- เงื่อนไขด้านกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์
- ลักษณะ ระดับ และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบาย หรือ

กลยุทธ์อื่นๆ

- สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการ ควรมีการมอบหมายกรอบอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการสภาพคล่อง และอัตราดอกเบี้ยบางส่วนให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานประจำวัน อำนาจบริหารดังกล่าวอาจรวมถึง

- ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่องของสหกรณ์

- พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์

- เสนอขออนุมัติจัดตั้งวงเงินตามที่ได้กำหนด

- สหกรณ์ควรจัดให้มีการทำแผนระดมเงิน และจัดการสภาพคล่อง ให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนดำเนินงานประจำปี โดยแผนงานควรรวมถึง

- แผนระดมเงินฝาก รายละเอียดของการระดมในแต่ละช่วงเวลาของปี อัตราดอกเบี้ย

- แผนการให้สินเชื่อใหม่ รายละเอียดของการเบิกถอนสินเชื่อใหม่ในแต่ละช่วงเวลาของปี

- แผนการลงทุนหรือลดการลงทุน ในตราสารทางการเงิน

๖.๓.๒ ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรมีการจัดทำระบบรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามระดับความเหมาะสมของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความซับซ้อนของกิจกรรม มูลค่าของกิจกรรม และปริมาณของกิจกรรมของแต่ละสหกรณ์

- ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเบื้องต้น ควรประกอบด้วย

- ระบบรายงานความต้องการกระแสเงินสดสุทธิ และสถานะเงินสดสุทธิประจำวัน ซึ่งอย่างน้อยผู้หน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องต้องสามารถรับทราบข้อมูลของการรับ-จ่ายเงินสดที่เกิดขึ้นทั้งหมดในวัน รวมทั้งสถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีธนาคาร ณ เริ่มต้นของวันและสิ้นสุดของวัน ซึ่งควรจะทำทุกวัน

- ระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสดสุทธิ ระยะสั้น ๑ - ๕ วัน และระยะปานกลาง ๑ สัปดาห์ - ๓ เดือน เพื่อให้สหกรณ์สามารถประมาณความต้องการเงินสดในแต่ละช่วงเวลาครบกําหนดในอนาคต เพื่อที่จะเตรียมจัดหาสภาพคล่องมาชดเชยในต้นทุนที่เหมาะสม หรือจัดการให้กระแสเงินสดส่วนเกินหรือขาดในแต่ละช่วงลดลงก่อนครบกําหนดซึ่งควรจะสามารถจัดทำได้ตามรอบเวลาที่เหมาะสม

- ความสามารถในการจัดทำระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสดขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาข้อมูลวันครบกําหนดของรายการสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินของสหกรณ์ ประกอบกับข้อสมมติฐานในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ ซึ่งอาจได้แก่ เงินฝากเพิ่มของสมาชิก การไถ่ถอนเงินฝาก และการต่ออายุเงินฝากของสมาชิก การกู้ยืมเพิ่มของสมาชิก การชำระคืน และการต่ออายุเงินกู้ยืมของสมาชิก เป็นต้น

- สหกรณ์ควรทดสอบข้อสมมติฐานข้างต้นกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เมื่อเงินฝากและสินเชื่อกำหนด และปรับสมมติฐานให้สอดคล้องตลอดเวลา

- สหกรณ์ควรจะพัฒนาการจัดทำรายงานประมาณการกระแสเงินสดสุทธิ ภายใต้งื่อนไขสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากสถานการณ์ที่น้ำจะเป็นมากที่สุด เช่น ในกรณีที่การระดมเงินฝากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือกรณีที่มีการใช้สินเชื่อมากกว่าที่ได้ประมาณการไว้ หรือแม้แต่กรณีที่สถานการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

๖.๓.๓ วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรกำหนดระบบวงเงินควบคุมระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องไว้ในระเบียบงานหรือคู่มือที่กล่าวถึงข้างต้น โดยขนาดของวงเงินอาจกำหนดโดยอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการที่จะพิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละปี

- สหกรณ์อาจกำหนดเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องภายในสหกรณ์เองให้สูงกว่าที่กฎกระทรวงฯ กำหนด เช่น อาจกำหนดให้มีสินทรัพย์สภาพคล่องร้อยละ ๑๐ - ๒๐ ของยอดเงินฝาก ซึ่งเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายที่สุด

- หากสหกรณ์สามารถจัดทำระบบติดตามและรายงานความเสี่ยงสภาพคล่องได้ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นสหกรณ์ควรที่จะกำหนดวงเงินควบคุมไม่ให้เกิดกระแสเงินสดไหลออกในแต่ละช่วงเวลาในอนาคตเกินกว่ากำหนด (อาจคิดเป็นสัดส่วนต่อเงินฝากทั้งหมด) ทั้งในลักษณะกระแสเงินสดไหลออกสะสมในคาบเวลา และกระแสเงินสดไหลออกแต่ละช่วงเวลา เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่สหกรณ์จะไม่สามารถจัดหาหรือระดมเงินมาชดเชยส่วนขาดนั้นได้ทัน

- สหกรณ์ขนาดใหญ่อาจกำหนดใช้อัตราส่วนสภาพคล่องที่เห็นว่าเหมาะสม มาจัดทำเป็นวงเงินควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมในลักษณะดัชนีเตือนภัยล่วงหน้า (Warning Indicators)

๖.๓.๔ แผนสภาพคล่องฉุกเฉิน

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการควรร่วมกันพิจารณาในเบื้องต้นถึงลักษณะของสถานการณ์วิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้กับตัวสหกรณ์เองหรือกับเครือข่าย

- ในแต่ละสถานการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อสถานะสภาพคล่องของสหกรณ์ในลักษณะต่างๆ เช่น

- สมาชิกถอนเงินฝากก่อนครบกำหนดเป็นจำนวนมาก
 - สมาชิกไม่สามารถชำระค่านสินเชื่อได้ตามกำหนดเป็นจำนวนมาก
 - การเสียสภาพคล่องของหลักทรัพย์ และ/หรือตราสาร ที่สหกรณ์ลงทุน
- ในแต่ละสถานการณ์ตามที่กล่าวมานั้น สหกรณ์อาจหาแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์ในประเด็นต่างๆ ดังนี้
- การรักษาความเชื่อมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาชิก เจ้าหนี้ ผู้ฝากเงิน หรือบุคคลภายนอก
 - การจัดหาสภาพคล่องเพิ่มเติมจากแหล่งเดิม เช่น การกู้ยืมเพิ่มเติมระหว่างสมาชิกภายในเครือข่าย หรือแหล่งสำรอง เช่น การกู้ยืมข้ามเครือข่าย การกู้ยืมจากสถาบันการเงินภายนอก เป็นต้น
 - การจัดหาวงเงินกู้ยืมเพิ่มเติมโดยใช้สินทรัพย์บางรายการเป็นหลักประกัน
 - การขายสินทรัพย์ทางการเงิน เพื่อให้ได้มาซึ่งสภาพคล่องเพิ่มเติม
- แผนฉุกเฉิน ควรมีรายละเอียดในการดำเนินการของแต่ละประเด็น ดังนี้
- ขั้นตอนระยะเวลาโดยประมาณในการดำเนินการ
 - การกำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในแต่ละประเด็น

บทที่ ๗ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

๗.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของสหกรณ์

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สามารถจำแนกได้ตามชนิดของเหตุปัจจัย ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการจ้างงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นต้น

๗.๒ หลักในการจัดการ

๑) สหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหาร ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์กรมาวิเคราะห์ โดยพิจารณาว่าเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยมีความถี่อย่างไร และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งในเชิงการเงิน และมีใช้การเงินมากน้อยเพียงไร เพื่อวางระบบการจัดการความเสี่ยงด้วยการป้องกัน การควบคุม และ/หรือการหาผู้รับภาระความเสียหายหรือการประกันภัยต่างๆ

๒) หากความเสียหายที่เกิดขึ้นไม่มีผลรุนแรง และ/หรือคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารได้ดำเนินการต่างๆ ที่จะจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย แต่ก็ยังไม่สามารถดำเนินการลดความเสียหายให้ลดน้อยลงกว่านั้นได้ และถึงจุดที่ไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการจัดการใดๆ ต่อไป คณะกรรมการดำเนินการก็ควรพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับได้

๗.๓ แนวทางการจัดการ

๗.๓.๑ การจัดโครงสร้างองค์กรและสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

- คณะกรรมการดำเนินการควรจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยที่

- มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี ที่วางระบบให้มีการสอบทานซึ่งกันและกัน

- เนื่องจากการตรวจสอบภายในมีความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง และการปฏิบัติงานดังกล่าวต้องมีลักษณะเป็นงานประจำเหมือนหน่วยงานอื่นจึงจะทำให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพมาก จึงควรมีการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ

- ในกรณีที่ไม่สามารถตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะตรวจสอบ ประเมินระบบควบคุม และเสนอแนะป้องกันหรือแก้ไขความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ควรให้คณะผู้ตรวจสอบกิจการดูแลกำกับให้มีการวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง มีรายละเอียด ขอบเขตการตรวจสอบ และความถี่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์
- ในกรณีที่ไม่สามารถจัดตั้งเป็นหน่วยงานตรวจสอบภายในได้ เนื่องจากมีโครงสร้างที่เล็กลำบากหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้เข้ามาช่วยตรวจสอบ หรือหากผู้ตรวจสอบกิจการ จะต้องทำหน้าที่ลงไปตามแผนการตรวจสอบภายในเอง ก็ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ และความเข้าใจในธุรกิจสหกรณ์ พร้อมทั้ง ควรเสริมสร้างคุณภาพความรู้ในเรื่องการตรวจสอบและเรื่องความเสี่ยงในธุรกรรมต่างๆ ที่สหกรณ์ดำเนินการอยู่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น งานตรวจสอบภายในและผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในควรมีลักษณะดังต่อไปนี้
 - ประสานงาน เป็นที่ปรึกษา หรือร่วมจัดทำ ทดสอบ และทบทวน แผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของทุกหน่วยธุรกิจ และรายงาน ความเสี่ยงต่างๆ ต่อคณะกรรมการดำเนินการ
 - โครงสร้างการตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระในการทำงาน หมายถึง สามารถรายงานและแสดงความคิดเห็นในงานที่ตรวจพบได้ อย่างอิสระ โดยปราศจากการครอบงำ
 - ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีทักษะในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และสื่อสาร อย่างน้อย ผู้ตรวจสอบภายในควรมีคุณสมบัติ ดังนี้
 - มีทักษะด้านการตรวจสอบและมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ องค์กร และด้านเทคนิคเพียงพอกับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย
 - มีทักษะในการสื่อสารทั้งการเขียนและการนำเสนอ โดยเฉพาะ ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบ
 - มีระบบประเมินถึงความรู้ความสามารถด้านต่างๆ ของผู้ตรวจสอบ ภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้ตรวจสอบ
 - หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน ครอบคลุม
 - กำหนดวัตถุประสงค์การสอบทานและการประเมินธุรกรรมด้านต่างๆ ตามแผนงานตรวจสอบ เพื่อให้เกิดการควบคุม และมีระบบข้อมูล เพื่อการบริหารที่ดีและเพียงพอต่อการบริหารงานของสหกรณ์
 - ร่วมให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ รวมถึงติดตามเพื่อให้มีการจัดการ ความเสี่ยงด้านต่างๆ ตามแนวทางที่กำหนด เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

- ติดตามและแก้ไขปัญหา กรณีที่มีการละเมิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ทำให้คณะกรรมการดำเนินการมั่นใจได้ว่ารายการต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีความถูกต้อง ครบถ้วน ได้รับการอนุมัติตามอำนาจที่กำหนด มีการรายงานทั้งด้านการเงินและด้านการควบคุมที่น่าเชื่อถือ มีแนวทางในการใช้คู่มือปฏิบัติการตรวจสอบ รวมถึงมีการกำหนด ขอบเขตการตรวจสอบ โปรแกรมการตรวจสอบ เกณฑ์ในการประเมินรายงานการตรวจสอบ การติดตามและข้อสรุปที่เสนอ ต่อคณะกรรมการตรวจสอบและแนวทางแก้ไขปัญหที่ตรวจพบ
- จัดให้มีผู้สอบบัญชีภายนอก ซึ่งโดยปกติจะเป็นเจ้าหน้าที่จากการ ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ หรืออาจเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอกอื่นตาม เกณฑ์ที่กำหนด และควรมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
 - ผู้สอบบัญชีภายนอก ผู้สอบบัญชีอิสระ หรือผู้สอบบัญชีรับอนุญาต หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งโดยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นเสียงข้างมาก ให้ทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์ และได้รับความเห็นชอบจาก กรรมการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์
 - มีความเป็นอิสระและทราบถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
 - สามารถประเมินระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ เพื่อใช้วางแผน ในการตรวจสอบและเพื่อประเมินความเสี่ยงจากระบบการควบคุม
 - มีกระบวนการต่างๆ ที่สามารถประเมินรายงานทางการเงินที่เพียงพอ และเหมาะสมกับสถานะธุรกิจและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
 - ให้ข้อมูลสำคัญ ที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารของสหกรณ์
 - การระบุความเสี่ยงของสหกรณ์นั้น ควรจะมีการดำเนินการในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และให้ครอบคลุม ทุกหน่วยธุรกิจในสหกรณ์

- สหกรณ์ควรจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะทำงานที่ดูแล ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อ

- กำหนดกรอบนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา ในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ด้านเครดิต ด้านการลงทุน ด้านสภาพคล่อง ด้านปฏิบัติการ และด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นต้น

- กำหนดกระบวนการระบุ การประเมินและวัดโดยพิจารณาจากปัจจัยโอกาสที่ จะเกิดและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นพร้อมกับจัดระดับความเสี่ยงตามความรุนแรง การออกแบบ ระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกัน หรือติดตาม โดยออกแบบระบบการควบคุมทั้งในลักษณะที่เป็น

ทางการ เช่น การออกระเบียบในการปฏิบัติงาน และการออกแบบระบบการควบคุมในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การสร้างจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือหนึ่งในการควบคุม นอกจากนี้ เมื่อมีการออกแบบระบบควบคุมแล้ว จะต้องมีการติดตามการดำเนินการตามระบบควบคุมที่ออกแบบไว้ และมีการประเมินว่า ระบบควบคุมดังกล่าวยังมีประสิทธิภาพที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ ทั้งนี้ ควรต้องมีการรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการรับทราบ และควบคุมความเสี่ยงของสหกรณ์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

- รายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอในสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนด รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบ ดูแลความเพียงพอของทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้เพียงพอ เช่น บุคลากรทั้งของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเอง และในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมความเสี่ยงการปรับปรุงระบบงานเพื่อให้รองรับการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

- สหกรณ์ควรจัดให้มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- ร่วมกำหนดกรอบ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- จัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยง เพื่อเป็นสื่อเตือนให้เห็นว่ากำลังจะเกิดความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการอย่างไรบ้าง เสนอแนะแนวทางการควบคุมและลดความเสี่ยง และติดตามประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งเสนอแนะให้ยังคงใช้หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบควบคุมที่วางไว้ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- ร่วมหรือเสนอแนะในการวางระบบการบริหารความเสี่ยงให้แก่หน่วยธุรกิจต่างๆ ตามกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่กำหนดไว้

- สื่อสารกับหน่วยธุรกิจต่างๆ ถึงนโยบายในการบริหารความเสี่ยง
- สหกรณ์ควรปลูกฝังจิตสำนึกในการสร้างแนวคิดในการบริหารความเสี่ยง และออกแบบระบบการควบคุมให้อยู่ในกรอบวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับตระหนักว่ากิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการออกแบบระบบควบคุมเป็นหน้าที่ของทุกคนในสหกรณ์ ไม่ใช่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยธุรกิจใดหน่วยธุรกิจหนึ่ง

๗.๓.๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- สหกรณ์ควรพัฒนาคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและต้องมีข้อมูลที่จะใช้ช่วยในการระบุความเสี่ยงในเบื้องต้น คู่มือดังกล่าวควรมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับธุรกรรมและการเจริญเติบโตของสหกรณ์ด้วย โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

- วิธีการประเมินความเสี่ยง
 - การระบุความเสี่ยงจะต้องอยู่ภายใต้เกณฑ์ และมาตรฐานตามที่คณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย หรือฝ่ายจัดการระดับบริหารกำหนดขึ้น
 - ในการประเมินระดับความเสี่ยง สหกรณ์ควรประเมินโอกาสหรือความถี่ (Likelihood/Frequency) และระดับความเสียหาย (Severity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประกอบกัน
 - มีเอกสารระบุวิธีการวัดความหมายของโอกาสหรือความถี่ และความเสียหายที่มีความชัดเจนแสดงถึงความเสี่ยงของสหกรณ์ เข้าใจร่วมกันทั้งองค์กรโดยอาจกำหนดในรูปแบบของระดับตัวเลข สัญลักษณ์ สี หรือคำบรรยายระดับสูงต่ำก็ได้ ทั้งนี้ ต้องกำหนดช่วงความแตกต่างไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
 - การประเมินความเสี่ยงนั้น สามารถดำเนินการโดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานในหน่วยธุรกิจนั้นๆ เอง โดยอาศัยหลักการของการประเมินความเสี่ยง และออกแบบระบบควบคุมด้วยตนเอง (Risk & Control Self Assessment/RCSA) หรือสหกรณ์อาจกำหนดให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงส่วนกลาง หรือบุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงให้ก็ได้ ขึ้นอยู่กับแนวนโยบายของสหกรณ์ และเมื่อมีการปฏิบัติตามระบบควบคุมที่วางไว้ ควรมีการประเมินระบบควบคุมเป็นระยะว่ายังมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงตามที่ออกแบบไว้หรือไม่
 - สหกรณ์ควรดำเนินการจัดอันดับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ เพื่อวางระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทของหน่วยธุรกิจนั้นๆ โดยระบบการควบคุมมีวัตถุประสงค์หลักในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ยอมรับได้
- ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
 - ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) คือ ข้อมูลที่สหกรณ์รวบรวมและจัดทำขึ้นจากเหตุการณ์ความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นกับสหกรณ์ในอดีต ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์ทราบถึงความรุนแรง และโอกาสที่จะเกิดความเสียหายขึ้นในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจต่างๆ ข้อมูลดังกล่าวอย่างน้อย ควรมีดังต่อไปนี้
 - วันที่เกิดและตรวจพบความเสียหาย
 - หน่วยงานที่เกิดความเสียหาย
 - ประเภทของเหตุการณ์ความเสียหาย
 - ความเสียหายที่เกิดขึ้น
 - เงินชดเชยหรือค่าเสียหายที่เรียกคืนได้
 - ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียกคืนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- รายละเอียดและสาเหตุของเหตุการณ์ความเสียหาย
 - การดำเนินการแก้ไขเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น
- แผนผังกระบวนการทำงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Process Mapping) จะช่วยให้สภรณทราบถึงปัจจัยเสี่ยง สิ่งแวดล้อมและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ
- แนวทางการจัดการความเสี่ยง
 - เมื่อได้มีการประเมินความเสี่ยง และมีการจัดลำดับความเสี่ยงข้างต้นแล้ว ควรกำหนดในคู่มือให้มีวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยมี ๔ หลักการใหญ่ ได้แก่ ๑) การหลีกเลี่ยงหรือป้องกัน ๒) การควบคุมโอกาสที่จะเกิดและ/หรือความเสียหาย ๓) การหาผู้เข้ามารับผิดชอบในความเสียหายหากเกิดขึ้น และ ๔) การยอมรับว่าความเสี่ยงจะมีความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่คุ้มค่างกับต้นทุนการจัดการหรือไม่ว่าจะจัดการด้วยวิธีการใดแล้วก็ตาม ก็ยังคงเกิดความเสี่ยงนั้นๆ อยู่จึงต้องยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ และสภรณอาจนำไปกำหนดเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ในแต่ละความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ
 - เมื่อสภรณพิจารณาถึงความเสี่ยงและเลือกใช้หลักการใดในการบริหารความเสี่ยง ในทางปฏิบัติ เมื่อจะวางระบบการจัดการความเสี่ยงจะต้องระบุถึงวิธีการที่จะปฏิบัติจริงเพื่อให้ได้ตามหลักการใหญ่ข้างต้นเป็นรายละเอียดขึ้นกับแต่ละธุรกรรมหรือกระบวนการ เช่น ต้องการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องการทำลายเอกสารที่หมดอายุแล้วผิดพลาด ในวิธีการก็ควรระบุได้ว่า ต้องให้เจ้าของเอกสารตรวจสอบและยืนยัน โดยมีคณะกรรมการมาสุ่มตรวจสอบเอกสารจริงของแต่ละหน่วยงานก่อนมีการทำลาย เป็นต้น
- การติดตามและรายงานความเสี่ยง
 - ควรมีระบบการติดตามความเสี่ยง รวมถึงการรายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยง และข้อมูลสถานะความเสี่ยง และแนวทางการจัดการในภาพรวม ให้ผู้บริหารระดับสูงของสภรณรับทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
 - ควรกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่สะท้อนถึงสาเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่กำหนด ควรมีลักษณะเป็นการมองไปในอนาคต สามารถสะท้อนแนวโน้มของความเสี่ยงได้ ตัวอย่างเช่น อัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ของสภรณ อัตราการลาออกของพนักงาน ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบงาน เป็นต้น

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และฝ่ายจัดการระดับบริหารจะต้องจัดให้มีการรายงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ มีการนำเสนอและสรุปเหตุการณ์ความเสียหายหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ข้อสังเกตที่ตรวจพบ ตลอดจนแนวทางการแก้ไข เพื่อป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
- ด้านการตรวจสอบภายใน ต้องรายงานสรุปผลการตรวจสอบในแต่ละงวด ซึ่งรวมถึงรายงานที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชีภายนอก เช่น รายงานผู้สอบบัญชีรับอนุญาตต่องบการเงินในแต่ละงวด รายงานการตรวจสอบระหว่างงวด หรือรายงานตรวจสอบกรณีพิเศษ และรายงานการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงและผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน เป็นต้น ต่อคณะกรรมการเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมต่างๆ ของสหกรณ์ที่จัดทำโดยหน่วยธุรกิจสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและขอบเขตธุรกิจของสหกรณ์
- การรายงานในเรื่องความเสี่ยงปฏิบัติการ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากคณะกรรมการดังกล่าวมีบทบาทโดยตรงในการกำหนดนโยบาย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ต้องจัดให้มีกระบวนการในการรายงานข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายต่อคณะกรรมการ จะต้องมีการกำหนดการประชุมเป็นระยะตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดหรือทบทวนนโยบาย ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการวางระบบควบคุมอย่างเพียงพอ รวมทั้งจัดเตรียมรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานข้อผิดพลาด ข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละหน่วยธุรกิจ และรายงานการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- สหกรณ์ต้องกำหนดนโยบายให้หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ต้องประเมินความเสี่ยงในหน่วยงานทุกๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยย่อย และต้องรวบรวมข้อมูลผลการประเมินความเสี่ยง ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย ข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง และข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และรายงานให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด เพื่อให้หน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยงสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้ไปวิเคราะห์ในภาพรวม และเสนอแนะแนวทางในการป้องกันควบคุม และลดความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป

- การประเมินการจัดการความเสี่ยงหรือระบบควบคุม
 - สหกรณ์ต้องมีระบบการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่า หน่วยธุรกิจต่างๆ ได้นำเอาหลักการควบคุมไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม รวมถึงต้องมีระบบการประเมินประสิทธิภาพความเพียงพอ และความเหมาะสมของระบบการควบคุมของทั้งภายในสหกรณ์ และบุคคลหรือองค์กรภายนอกอย่างเป็นทางการ และมีการรายงานผลให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ
 - ผู้บริหารของสหกรณ์ควรมีส่วนร่วมในการจัดทำ ทบทวน และประเมินระบบการควบคุมกระบวนการทำงานของหน่วยธุรกิจต่างๆ ในทุกระดับชั้น รวมถึงมีส่วนร่วมในการพิจารณารายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม หรือการรายงานสถานะความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจที่ดูแลรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ
- แนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะอื่นๆ นอกเหนือจากคู่มือและวิธีการปฏิบัติข้างต้น สหกรณ์ควรมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง ดังต่อไปนี้
 - แผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องต่างๆ
 - แผนรองรับกรณีเกิดการหยุดชะงักของการทำงาน
 - ๑) สหกรณ์ควรจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของกระบวนการปฏิบัติงานหรือระบบงานที่สำคัญ เพื่อรองรับความเสี่ยงในด้านต่างๆ และจำกัดหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินธุรกิจจากการหยุดชะงักของการดำเนินงานที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสียหายในรูปแบบต่างๆ เช่น การหยุดทำงานของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร หรือโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานด้านต่างๆ การก่อวินาศภัย และภัยพิบัติต่างๆ หรือแม้แต่การนัดหยุดงาน เป็นต้น
 - ๒) สหกรณ์ควรมีการกำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นในระดับความรุนแรง และรูปแบบความเสียหายที่แตกต่างกัน และควรมีการกำหนดสถานการณ์วิกฤตร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้น เป็นสมมติฐานหนึ่งที่ใช้ในการจัดทำแผน รวมทั้งทำการประเมินข้อมูลจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายด้วย และต้องให้ผู้ปฏิบัติงานจริงได้มีการทดลองทดสอบ หากมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างน้อยปีละครั้งเสมอ และมีการประเมินทุกครั้งว่าระบบที่ออกแบบไว้ยังสามารถใช้งานได้ หรือต้องปรับปรุงแก้ไขได้เหมาะสม

- แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน เป็นแผนปฏิบัติที่มีการกำหนดวิธีการในการรองรับ ควบคุม และแก้ไขเหตุฉุกเฉินต่างๆ เช่น อัคคีภัย แผ่นดินไหว หรืออุบัติเหตุ เป็นต้น ซึ่งจะมีรายละเอียดของมาตรการลดความเสียหายทั้งด้านบุคลากร ทรัพย์สิน และการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสม มีแผนอพยพพนักงาน และการเคลื่อนย้ายทรัพย์สินที่สำคัญ ตลอดจนมีการกำหนดศูนย์อำนาจการเพื่อแก้ไขเหตุฉุกเฉิน ทั้งนี้ ควรมีการซ้อมการดำเนินการโดยพนักงานทุกคนอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
- แผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business Recovery Plan) เป็นแผนปฏิบัติการรองรับกรณีที่สหกรณ์อาจประสบภัยพิบัติหรือการหยุดชะงักทางธุรกิจต่างๆ ในแผนจะต้องกำหนดสาระดังนี้
 - ๑) ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อฟื้นฟูสภาพความเสียหายให้กลับเข้าสู่การดำเนินธุรกิจตามปกติ ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ต่างๆ ที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในช่วงระยะสั้นหรือระยะยาวก็ตาม สาระของแผนจะกำหนดภารกิจของผู้ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการฟื้นฟูการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละเหตุการณ์ เช่น ต้องเรียกประชุมคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการได้ทันที การเข้าสถานที่ การเรียกใช้ข้อมูลสำรอง และการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย การเรียกประชุมสมาชิก วิธีการจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม เป็นต้น
 - ๒) กำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
 - ๓) กำหนดสถานที่เก็บแผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน โดยเก็บสำรองที่ปลอดภัยที่อื่นด้วยนอกจากภายในสหกรณ์ เพื่อที่จะได้นำมาใช้ได้ หากเกิดเหตุการณ์ที่สำนักงานของสหกรณ์เอง
 - ๔) กำหนดเวลาการเตรียมซ้อมสถานการณ์จริงเป็นประจำทุกสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนแผนให้รองรับอยู่เสมอ

บทที่ ๘ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๘.๑ ความเสี่ยงหลักด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คือ กระบวนการการทำงานที่ช่วยให้ IT Managers สามารถองค์กรดำเนินธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จของพันธกิจ และปกป้องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสำคัญ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการบรรลุพันธกิจขององค์กร

๑) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูล และระบบคอมพิวเตอร์ (Access Risk) โดยบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นความเสี่ยงในกรณีที่บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูล และระบบคอมพิวเตอร์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบ ซึ่งหากหน่วยงานไม่ได้มีวิธีการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงด้าน access risk ที่รอบคอบและรัดกุมเพียงพอแล้ว อาจทำให้บุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องได้ล่วงรู้ข้อมูล และอาจนำข้อมูลไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ อีกทั้งข้อมูล และการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ ก็อาจถูกแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ ส่วนกรณีบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบได้นั้น อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรโดยที่ความเสี่ยงด้าน access risk อาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล และระบบคอมพิวเตอร์ที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบหรือเกินความจำเป็นในการใช้งาน การไม่ได้มีการกำหนดรหัสผ่าน (password) ในการเข้าสู่ระบบงานคอมพิวเตอร์อย่างรัดกุมเพียงพอ การไม่ได้จำกัดและควบคุมให้เฉพาะเจ้าหน้าที่ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องในการเข้าออกศูนย์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

๒) ความเสี่ยงเกี่ยวกับความไม่ถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลและการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ Integrity Risk ซึ่งอาจเกิดจากการถูกแก้ไขเปลี่ยนแปลงโดยบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องหรือมีการบันทึกข้อมูล การประมวลผล และการแสดงผลที่ผิดพลาด โดยอาจมีสาเหตุมาจากการที่หน่วยงาน ไม่ได้มีการควบคุมเกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์โดยบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องที่รอบคอบ และรัดกุมเพียงพอ (access risk) ซึ่งส่งผลให้ข้อมูล รวมทั้งการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ อาจถูกแก้ไขเปลี่ยนแปลงโดยมิชอบได้ หรือมีสาเหตุมาจากการไม่ได้มีระบบการควบคุมและตรวจสอบอย่างเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบันทึกข้อมูล การประมวลผล และการแสดงผลมีความถูกต้องครบถ้วน นอกจากนี้การบริหารจัดการ และการควบคุมเกี่ยวกับการพัฒนา การแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงระบบคอมพิวเตอร์ที่ไม่รอบคอบและรัดกุมเพียงพอ ก็อาจส่งผลให้ระบบคอมพิวเตอร์มีการประมวลผลที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน หรือไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งานได้

๓) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการไม่สามารถใช้ข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างต่อเนื่อง หรือในเวลาที่ต้องการ Availability Risk ซึ่งอาจทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงักได้ โดยความเสี่ยงนี้อาจเกิดจากการไม่ได้ควบคุมดูแลการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์และป้องกันความเสียหายอย่างเพียงพอ และยังรวมถึงการไม่ได้มีการสำรองข้อมูล และระบบงานคอมพิวเตอร์ และจัดให้มีแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน นอกจากนี้ หากหน่วยงานไม่ได้มีการควบคุมเกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูล และระบบ

คอมพิวเตอร์ที่รอบคอบและรัดกุมเพียงพอแล้ว (access risk) ก็อาจส่งผลให้บุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามาทำให้ข้อมูล และการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์เสียหายได้

๔) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการที่หน่วยงานมิได้จัดให้มีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สะท้อนระบบควบคุมภายในที่ดี Infrastructure Risk รวมทั้งมิได้จัดให้มีระบบคอมพิวเตอร์และบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอแก่การสนับสนุนการประกอบธุรกิจ โดยความเสี่ยงนี้อาจเกิดจากการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ที่ไม่เหมาะสม ซึ่งทำให้ขาดระบบการสอบย้อน และการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เพียงพอ รวมถึงการมิได้จัดให้มีนโยบายเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT security policy) ซึ่งทำให้ไม่มีแนวทางในการควบคุมความเสี่ยงต่างๆ หรือเกิดจากการไม่มีแผนงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมงานสำคัญทุกด้านและมีรายละเอียดเพียงพอเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ก็อาจเกิดจากการมิได้จัดให้มีระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอแก่การสนับสนุนการดำเนินงาน และการมิได้จัดให้มีการอบรมบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์อย่างเพียงพอเพื่อให้มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

๘.๒ การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๘.๒.๑ ความเสี่ยงด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามทางธรรมชาติสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์กระทำขึ้น ลักษณะทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา เช่น วัตภัย อุทกภัย ไฟฟ้า น้ำท่วม กระแสไฟฟ้าขัดข้อง เพลิงไหม้ การไม่มีระบบควบคุมการเข้า-ออก ห้องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server Room)

การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม มีประเด็นหลัก ดังนี้

- ตำแหน่งของห้องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายและอุปกรณ์สื่อสารหลัก การเดินสายไฟฟ้า สายวงจร สายสัญญาณของระบบต่างๆ อย่างเน้นความปลอดภัยและหลีกเลี่ยงไม่ตั้งระบบไว้ในจุดที่มีความเสี่ยง รวมทั้งมีอุปกรณ์ป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติเบื้องต้น เช่น เครื่องปรับอากาศ ตู้ Rack เพื่อเก็บเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย ถังดับเพลิง เป็นต้น

- การควบคุมการเข้าออกศูนย์คอมพิวเตอร์ และการป้องกันความเสียหาย (Physical Security) ของห้องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server Room) ของสำนักงาน จำเป็นต้องมีการควบคุม เข้าได้เฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ในกรณีที่มีบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องประจำมีความจำเป็นต้องเข้าห้องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายในบางครั้ง จำเป็นต้องมีการควบคุมอย่างรัดกุมและรอบคอบ เช่น การแจ้งให้งานเทคโนโลยีสารสนเทศทราบก่อนทุกครั้ง และต้องลงนามในสมุดบันทึกเข้าออกห้องสื่อสารทุกครั้ง เป็นต้น

- การป้องกันความเสียหาย โดยการวางระบบป้องกันไฟที่เหมาะสม จัดให้มีถังดับเพลิงที่พร้อมใช้งานได้ตลอดเวลากรณีฉุกเฉินเพื่อใช้ในการดับเพลิงเบื้องต้น

- การป้องกันความเสี่ยงจากระบบป้องกันไฟฟ้าลัดวงจร ทำได้โดยมีระบบป้องกันไฟฟ้ากระชากไม่ให้คอมพิวเตอร์แม่ข่ายได้รับความเสียหายจากความไม่คงที่ของกระแสไฟฟ้า อุปกรณ์ป้องกันไฟ จัดให้ระบบไฟฟ้าสำรองสำหรับคอมพิวเตอร์ทั้งแม่ข่ายและลูกข่าย เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องกรณีท้องถิ่นดับหรือเกิดขัดข้องไม่สามารถใช้งานได้

- ความเสี่ยงในเรื่องของงบประมาณที่จะดำเนินการอย่างได้ประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดความต่อเนื่อง

- ความเสี่ยงในเรื่องของประเด็นนโยบายผู้บริหาร ซึ่งแนวนโยบายและวิสัยทัศน์ของแต่ละยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลมายังแนวทางในการดำเนินงาน

๔.๒.๒ ความเสี่ยงด้านบุคลากร หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศรวมถึงการวางแผนการตรวจสอบการทำงานการมอบหมายหน้าที่ และสิทธิของบุคลากร/คณะทำงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการทุกฝ่ายอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการใช้งาน

การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านบุคลากร มีประเด็นหลัก ดังนี้

- กำหนดโครงสร้างบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการด้านบุคลากร การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่มีความเหมาะสม การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ที่กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานและกำกับดูแลควบคุมการปฏิบัติงานเป็นหลัก

- การว่าจ้าง/จัดจ้างบุคลากรภายนอก (Outsourcing) เพื่อจัดทำโครงการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทาง มีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้พร้อมและทันต่อการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเฉพาะด้าน โดยการว่าจ้างบุคลากรภายนอกนี้ก็จะมีความเสี่ยงในเรื่องของ ความรู้ ความเข้าใจในระบบงานสหกรณ์ และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการทำงาน อีกทั้งในแง่ของมูลค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้นแนวทางในการวางแผนบริหารความเสี่ยงของการว่าจ้างบุคลากรภายนอกนี้ ทำได้โดยหน่วยงานเจ้าของเรื่อง หรือผู้รับผิดชอบประเด็นต่างๆ ต้องเข้ามากำกับดูแลตั้งแต่เริ่มกระบวนการ และต่อเนื่อง โดยหลักการบริหารจัดการที่ดี อีกทั้งรักษาผลประโยชน์ของทางราชการให้มากที่สุด

- แผนการบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากร คือ ต้องมีการฝึกอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับระบบใน ๓ ระดับ คือ ระดับผู้บริหาร (CIO) ระดับผู้ดูแลระบบ (Administrator) และใช้งานทั่วไป (User) ทำให้บุคลากรของหน่วยงานสามารถใช้งานวางแผนงานระบบสารสนเทศ ดูแลปรับปรุง และพัฒนาระบบได้ เป็นการสนับสนุนบุคลากรทางคอมพิวเตอร์ รวมทั้งผู้ใช้งานให้มีความรู้ด้านการรักษาความปลอดภัยระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๒.๓ ความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดช่องโหว่ของภัยคุกคามที่เกิดขึ้นกับอุปกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากทำงานผิดพลาดของอุปกรณ์ ช่องโหว่ของอุปกรณ์ ตลอดจนการเคลื่อนย้ายตัวเครื่อง อุปกรณ์ การติดตั้งอุปกรณ์ในพื้นที่ไม่เหมาะสมการถูกภัยคุกคามจากภัยต่างๆ ไวรัสมัลแวร์ เป็นต้น

การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ มีประเด็นหลัก ดังนี้

- ความเสี่ยงเรื่องของการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับแผนงาน/โครงการและองค์กร ซึ่งควรให้มีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้ได้ตามมาตรฐานของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ จัดหาและติดตั้งอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมตามลักษณะของโครงการ และงบประมาณ

- ความเสี่ยงในเรื่องการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (Support) โดยมีข้อควรปฏิบัติ ได้แก่

- มีการแก้ไขปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์เบื้องต้นได้โดยผู้ดูแลระบบเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ต่อพ่วง รวมถึงมีการรับประกันความเสียหายผู้ขาย และการดูแลอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง

- ควรปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ทุกครั้งเมื่อใช้งานเสร็จเรียบร้อยแล้ว

- การใช้อุปกรณ์ต่อพ่วง เช่น Flash Drive ควรตรวจสอบไวรัสก่อนทุกครั้ง

- ควรปิดฝุ่นหรือทำความสะอาดเครื่องคอมพิวเตอร์อยู่เสมอ เพราะเมื่อมีฝุ่นเข้าสู่เครื่องคอมพิวเตอร์มากๆ จะทำให้เครื่องคอมพิวเตอร์ร้อนจัดได้ง่าย เป็นสาเหตุของอาการเครื่องค้างหรือรวนได้

- ระบบปฏิบัติการ Windows ควรทำการ Update เป็นประจำ

- การตรวจสอบและดูแลคอมพิวเตอร์แม่ข่ายเป็นประจำสม่ำเสมอ

- การฝึกอบรมผู้ดูแลระบบและผู้ใช้ระบบให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเกี่ยวกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง และการรักษาความปลอดภัยในการใช้ระบบสารสนเทศ เช่น การกำหนดรหัสผู้ใส่ และการใช้รหัสผ่าน

- การจัดทำคู่มือผู้ดูแลอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ

- การสำรองข้อมูล (Backup) ข้อมูลระบบสารสนเทศ

- การบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง ได้แก่ ระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย และการใช้งานและประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ

- กำหนดขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติในการตรวจสอบการรักษาความปลอดภัยของคอมพิวเตอร์แม่ข่ายและในกรณีที่พบว่ามีการใช้งานหรือเปลี่ยนแปลงค่า Parameter ในลักษณะที่ผิดปกติจะต้องดำเนินการแก้ไขและรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันที

- ทำการทดสอบ Software เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยและประสิทธิภาพการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ

- กำหนดบุคคลรับผิดชอบในการกำหนดแก้ไข หรือเปลี่ยนค่า Parameter ต่างๆ ของระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายอย่างชัดเจน

๘.๒.๔ ความเสี่ยงด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน โปรแกรมต่างๆ ที่ได้จัดทำและพัฒนาขึ้นสำหรับโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงโปรแกรมประยุกต์อื่นๆ ที่ใช้ประกอบการใช้โปรแกรมและระบบงาน ตัวอย่างเช่น การใช้โปรแกรมที่ไม่มีลิขสิทธิ์ ถูกต้อง ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการเขียนโปรแกรม โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมาแล้วมีผู้บุกรุกเข้ามาแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำสั่งและการถูกไม่หวังดีทำลายระบบ (Hacker) เป็นต้น

การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีประเด็นหลัก ดังนี้

- มีการพัฒนามาตรฐานและการบริการโปรแกรมคอมพิวเตอร์พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐาน Hardware Software, Peopleware Data และ Network ให้เป็นฐานข้อมูลกลางของงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- พัฒนาโปรแกรมให้สามารถบริหารจัดการฐานข้อมูลให้มีมาตรฐานและแบ่งสรรการใช้ทรัพยากรฐานข้อมูลจากโปรแกรมร่วมกันได้

๘.๒.๕ ความเสี่ยงด้านระบบเครือข่าย หมายถึง ความเสี่ยงหรือภัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับระบบเครือข่ายขององค์กรทั้งระบบอินทราเน็ต (Intranet) และอินเทอร์เน็ต (Internet) ซึ่งรวมถึงภัยที่มีสาเหตุมาจากปัญหาพื้นฐานของโพรโตคอล (Protocol) TCP/IP ด้วย เช่น ความเสี่ยงด้านกายภาพ ความเสี่ยงด้านระบบปฏิบัติการ ความเสี่ยงระบบแม่ข่าย ความเสี่ยงจากการบุกรุกระบบเครือข่าย และความเสี่ยงจากภัยคุกคามต่างๆ

การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านระบบเครือข่าย มีประเด็นหลัก ดังนี้

- ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากระบบเครือข่าย การเฝ้าระวังและตรวจสอบระบบเครือข่ายและการจัดทำระบบการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงระบบเครือข่าย ได้มีระบบการติดตามและเฝ้าดู และการใช้เครือข่ายภายในและการเชื่อมต่อ Internet ทุกวัน รวมทั้งการสร้าง Firewall เพื่อป้องกันการเข้าถึงและการโจมตีจากภายนอกให้ทุกเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่าย (Client) ในเครือข่ายระบบฐานข้อมูลระบบ Web Server เป็นต้น

- เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในให้มีความเสถียร และมีประสิทธิภาพรองรับกับปริมาณข้อมูล และการเคลื่อนไหวของฐานข้อมูล

- มีแผนการรักษาความปลอดภัยของระบบเครือข่าย (Network Security) มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องไม่ให้เข้าถึง ล้วงรู้ (access risk) หรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง (Integrity risk) ข้อมูล หรือการทำงานของระบบเครือข่ายที่จะมีผลถึงระบบเครือข่ายที่จะมีผลถึงระบบคอมพิวเตอร์ในส่วนที่มีได้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้อง การป้องกันการบุกรุกผ่านระบบเครือข่ายมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันบุคคล ไวรัส มิให้เข้าถึงหรือสร้างความเสี่ยง (availability risk) แก่ข้อมูลหรือการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์

- กำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยข้อมูล เช่น กรณีนำเครื่องคอมพิวเตอร์ส่งซ่อม
 - กำหนดชั้นความสำคัญในการเข้าถึงข้อมูลแต่ละประเภท ทั้งการเข้าถึงโดยตรงและการเข้าถึงผ่านระบบงาน รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลผ่านเครือข่ายในการรับส่งข้อมูลผ่านเครือข่ายสาธารณะต้องได้รับการเข้ารหัสที่เป็นมาตรฐานสากล
 - การควบคุมการกำหนดสิทธิให้แก่ผู้ใช้งาน (User Privilege) เช่น สิทธิในการใช้โปรแกรมระบบงานคอมพิวเตอร์ (Application System) ให้แก่ ผู้ใช้งานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - กำหนดระยะเวลาการใช้งานของ User พร้อม Password และระงับการใช้งานทันทีเมื่อพ้นระยะเวลาดังกล่าว
 - กำหนดให้มีการเปลี่ยนรหัสผ่านอย่างรอบคอบ และมีความลับ
 - ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องให้สิทธิบุคคลอื่นให้มีสิทธิในการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การทดสอบระบบของเจ้าหน้าที่ภายนอกต่างๆ ต้องมีการอนุมัติจากผู้มีอำนาจหน้าที่ทุกครั้ง โดยบันทึกเหตุผลและความจำเป็นรวมถึงกำหนดระยะเวลาในการใช้งาน
 - ควบคุมการใช้งานบัญชีรายชื่อผู้ใช้งาน (User Account) และรหัสผ่าน (Password)
 - กำหนดให้รหัสผ่านมีความยาวมาตรฐานสากลโดยทั่วไปไม่ต่ำกว่า ๖ ตัวอักษร
 - ควรใช้อักขระพิเศษประกอบ เช่น @ ; < > เป็นต้น
 - สำหรับผู้ใช้งานทั่วไปจะมีการเปลี่ยนรหัสผ่านอย่างน้อยทุกๆ ๖ เดือน ส่วนผู้ดูแลระบบควรเปลี่ยนรหัสผ่านอย่างน้อยทุก ๓ เดือน
 - ในการเปลี่ยนรหัสผ่านแต่ละครั้งจะไม่ควรกำหนดรหัสผ่านใหม่ให้ซ้ำของเดิมครั้งสุดท้าย
 - ผู้ใช้งานจะต้องเก็บรหัสผ่านไว้เป็นความลับ ทั้งนี้ในกรณีที่มีการลวงรู้รหัสผ่านโดยบุคคลอื่นผู้ใช้งานจะต้องเปลี่ยนรหัสผ่านใหม่โดยทันที
 - กำหนดแบ่งแยกระบบเครือข่ายให้เป็นสัดส่วนตามการใช้งาน เช่น ส่วนเครือข่ายภายในส่วนเครือข่ายภายนอก
 - ติดตั้งระบบป้องกันการบุกรุก เช่น Firewall ระหว่างเครือข่ายในกับเครือข่ายนอกโดยการติดตั้งผ่านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ติดตั้งระบบป้องกันการบุกรุกในระบบเครือข่ายด้วยซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ และมีซอฟต์แวร์ที่ดูแลระบบจะติดตั้งและกำหนดรูปแบบการอนุญาตให้เข้าใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต

- จัดทำแผนผังระบบเครือข่าย/แผนผังการเชื่อมโยงระบบเครือข่าย (Network Diagram) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับขอบเขตของเครือข่ายทั้งในและภายนอก และอุปกรณ์ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

- ตรวจสอบความปลอดภัยของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ก่อนเชื่อมต่อกับระบบเครือข่าย เช่น ตรวจสอบไวรัส เป็นต้น

- กำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบในการกำหนดแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงค่า Parameter ต่างๆ ของอุปกรณ์เครือข่าย

- กำหนดมาตรการป้องกันไวรัสที่มีประสิทธิภาพสำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายและเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมต่อกับระบบเครือข่ายทุกเครื่อง เช่น การติดตั้งซอฟต์แวร์ป้องกันไวรัส เป็นต้น การปกป้องระบบเครือข่าย สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือ ผู้ใช้งานในระบบจะต้องคอยดูแล และป้องกันไม่ให้ตนเองเป็นช่องทางผ่านของ Hacker ผู้ดูแลระบบจะต้องคอยติดตาม และหาวิธีการป้องกัน และแก้ไขจุดบกพร่องของซอฟต์แวร์ที่ใช้งาน เพราะไม่มีระบบเครือข่ายใดที่ปลอดภัยสมบูรณ์แบบ ดังนั้นต้องมีระบบป้องกันที่ดี โดยมีวิธีการ ดังนี้

- ติดตั้งโปรแกรมกันไวรัส และอัปเดตข้อมูลไวรัสอยู่เสมอ
 - ติดตั้งโปรแกรมป้องกันไวรัสที่เหมาะสม
 - สร้างแผ่น Emergency Disk เพื่อใช้ในการกู้ระบบ
 - อัปเดตข้อมูลไวรัสของโปรแกรมทุกครั้งที่เครื่องเตือนให้อัปเดต
 - เปิดใช้งาน Auto Protect
 - ตรวจสอบหาไวรัสทุกครั้งก่อนเปิดไฟล์จากสื่อบันทึกข้อมูลต่างๆ
 - ใช้โปรแกรมเพื่อทำการตรวจหาไวรัสอย่างน้อยสัปดาห์ละ ๑ ครั้ง
- การป้องกันจากการเปิดไฟล์จากบันทึกข้อมูลก่อนใช้งานทุกครั้ง
- แผ่น CD เทปต่างๆ
 - สแกนหาไวรัสก่อนใช้งานทุกครั้ง
 - ไม่ควรเปิดไฟล์ที่มีนามสกุลแปลกๆ ที่น่าสงสัย เช่น .pif, .exe เป็นต้น
 - ไม่ใช่สื่อบันทึกที่ไม่ทราบแหล่งที่มา
- การป้องกันจากการเปิด E-Mail
- อย่าเปิดไฟล์ E-Mail จากผู้ส่งที่ไม่รู้จัก และไม่ทราบที่มา
 - อย่าเปิดอ่าน E-Mail ที่มีหัวเรื่องเป็นข้อความไม่ปกติ

- ลบ E-Mail ที่ไม่ทราบแหล่งที่มาทันที
- อัปเดตโปรแกรม E-Mail เสมอ
- การป้องกันจากการดาวน์โหลดจาก Internet
 - ไม่เปิดไฟล์ที่แนบมากับโปรแกรมสนทนาต่างๆ เช่น MSN
 - ไม่ควรเข้า Website ที่มากับ E-Mail
 - ไม่ดาวน์โหลดไฟล์จาก Website ที่ไม่มั่นใจหรือไม่น่าเชื่อถือ
 - ติดตามข้อมูลการแจ้งเตือนจากแหล่งข้อมูลด้านความปลอดภัยเสมอ
 - หลีกเลี่ยงการแชร์ไฟล์ไม่จำเป็น
 - หลีกเลี่ยงการแชร์ไฟล์ประเภท Peer to Peer

๘.๒.๖ ความเสี่ยงด้านข้อมูล หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากฐานข้อมูลต่างๆ ในระบบสารสนเทศอันอาจก่อให้เกิดความเสียหาย ข้อมูลถูกทำลาย ความเสี่ยงจากผู้บุกรุก การโจรกรรมข้อมูลสำคัญ การลักลอบเข้ามาแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูล

การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านข้อมูล มีประเด็นหลัก ดังนี้

- ฐานข้อมูล มีความเสี่ยงกับการเข้าถึงข้อมูล (Access Risk) และระบบคอมพิวเตอร์ในส่วนของที่เกี่ยวข้องหรือเป็นความเสี่ยงในกรณีที่บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูล และระบบคอมพิวเตอร์ในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งทางหน่วยงานไม่มีวิธีการจัดการและควบคุมความเสี่ยง (Access Risk) ที่รอบคอบและรัดกุมอาจทำให้บุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูล และนำข้อมูลไปใช้ก่อให้เกิดความเสียหายได้ อีกทั้งข้อมูล และการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ก็อาจถูกแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้

- ฐานข้อมูล มีความเสี่ยงเกี่ยวกับความเสี่ยงไม่ถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล (Integrity Risk) และการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งอาจเกิดจากถูกแก้ไขเปลี่ยนแปลงโดยบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง หรือมีการบันทึกข้อมูล การประเมินผล และการแสดงผลที่ผิดพลาด โดยอาจมีสาเหตุมาจากการที่หน่วยงานไม่ได้ควบคุมเกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูล และระบบคอมพิวเตอร์ โดยบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องที่รอบคอบ และรัดกุมเพียงพอ (Access Risk) ซึ่งส่งผลให้ข้อมูล และการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์อาจถูกแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ หรือสาเหตุมาจากการที่ไม่มีระบบการควบคุม และตรวจสอบอย่างเพียงพอ

- ฐานข้อมูล มีความเสี่ยงเกี่ยวกับการที่ไม่สามารถใช้อ้างอิงข้อมูล (Availability Risk) หรือระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างต่อเนื่อง หรือในเวลาที่ต้องการซึ่งอาจทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงักได้ โดยความเสี่ยงนี้อาจไม่มีการควบคุมดูแลการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ และป้องกันความเสียหายอย่างเพียงพอ และยังรวมไปถึงการที่ไม่ได้สำรองข้อมูล และระบบงานคอมพิวเตอร์ และจัดให้มีแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน นอกจากนี้หากไม่มีการควบคุมเกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูล และระบบ

คอมพิวเตอร์ที่รัดกุมเพียงพอแล้ว (Access Risk) ก็อาจส่งผลให้บุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามาทำให้ข้อมูล และการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์เสียหายได้

- ฐานข้อมูล มีความเสี่ยงกับการที่หน่วยงานไม่ได้จัดให้มีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สะท้อนระบบควบคุมภายในที่ดี (Infrastructure Risk) รวมทั้งไม่ได้จัดให้มีระบบคอมพิวเตอร์ และบุคลากรที่เหมาะสม และเพียงพอแก่การสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน รวมถึงไม่มีการจัดให้มีนโยบายเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทำให้ไม่มีแนวทางในการควบคุมความเสี่ยงต่างๆ หรือเกิดจากการไม่มีแผนงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญทุกด้าน และการจัดให้มีการอบรมบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์อย่างเพียงพอ เพื่อให้มีความรู้และเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมายสำหรับการควบคุมการปฏิบัติงาน

- ฐานข้อมูล มีความเสี่ยงเกี่ยวกับการสำรองข้อมูล โดยวัตถุประสงค์ของการสำรองข้อมูล (Back up) ที่สำคัญของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เพื่อไม่ให้ข้อมูลเกิดการสูญหาย ตลอดจนเป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการเก็บข้อมูล (Back up) การกู้คืนข้อมูล (Recovery) ตลอดจนสถานที่จัดเก็บข้อมูลที่เหมาะสม และปลอดภัย ดังนั้นการสำรองข้อมูล และการเตรียมข้อมูลให้พร้อมกรณีฉุกเฉิน จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูล และระบบคอมพิวเตอร์สำหรับการใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และในเวลาที่ต้องการ (Availability Risk) โดยที่เนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวข้องกับแนวทางการสำรองข้อมูล และระบบคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการทดสอบและการเก็บรักษา นอกจากนี้ยังมีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับการจัดทำ และการทดสอบแผนฉุกเฉิน

- การกำหนดการสำรองข้อมูล (Back up)
- การทดสอบ กำหนดทดสอบข้อมูลสำรองอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง เพื่อตรวจสอบได้ว่าข้อมูลรวมทั้งโปรแกรมต่างๆ ที่ได้สำรองไว้มีความถูกต้องครบถ้วน และใช้งานได้ การเก็บรักษาเจ้าหน้าที่จัดเก็บข้อมูลโดยตรง และมีการจัดเก็บข้อมูลสำรองไว้ในสถานที่ที่ปลอดภัย และระบุรายละเอียดชัดเจนบนสื่อบันทึกข้อมูลสำรอง
- การกู้คืนข้อมูลสู่ระบบ มีกำหนดบุคลากรผู้ได้รับสิทธิ์กู้คืนข้อมูลที่ได้ทำการสำรองไว้โดย Login ผ่าน Username & Password ที่กำหนดไว้

๘.๒.๗ กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ

ขั้นที่ ๑ การระบุความเสี่ยง และผลกระทบที่มีต่อระบบข้อมูลสารสนเทศ

ขั้นที่ ๒ ประเมินถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งแต่ละความเสี่ยงก็จะมี ความรุนแรงแตกต่างกัน ทั้งนี้การควบคุมความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้น ก็ขึ้นอยู่กับมาตรการควบคุมความเสี่ยง

ขั้นที่ ๓ มีการวางแผนโดยกำหนดมาตรการกลยุทธ์ในการควบคุมผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อที่จะลด และตรวจหาความเสี่ยงที่ได้ประเมินเอาไว้ โดยให้มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ดูแลรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบ และป้องกัน/แก้ไข/ควบคุมความเสี่ยงไม่ให้มีผลกระทบที่วางไว้

ขั้นที่ ๔ การติดตามข้อมูลเพื่อทราบร่องรอยของความเสียหายในขั้นตอนนี้ เจ้าหน้าที่รับผิดชอบจะต้องมีการรวบรวม และรายงานข้อมูลของความเสียหาย และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

ขั้นที่ ๕ การติดตาม กำกับ และตรวจสอบ การปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยง มีการตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบ โดยมีหลักฐานประกอบการปฏิบัติหน้าที่ตามระยะเวลาที่กำหนด

๘.๓ วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk treatment)

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งผสมผสานกันดังนี้

๘.๓.๑ Take-การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการ หรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

๘.๓.๒ Treat-การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

๘.๓.๓ Terminate-การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

๘.๓.๔ Transfer-การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading) การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สิน เพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

๘.๔ การรายงานผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk reporting)

เมื่อประเมินความเสี่ยงแล้วเสร็จจำเป็นต้องออกรายงานการประเมินเป็นเอกสารที่ผู้อื่นสามารถอ่านได้เอกสารนี้จะเป็นสาระสำคัญในการสื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์กรได้รับรู้ รายงานประกอบด้วยรายละเอียดอย่างน้อยตามลักษณะรายละเอียดของความเสี่ยง และการออกรายงานมีวัตถุประสงค์ให้ส่วนต่างๆ ได้รับรู้ดังต่อไปนี้

๘.๔.๑ ฝ่ายบริหาร ควรได้ข้อมูลการรายงานเพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ เช่น

- รับรู้ความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่
- เข้าใจผลที่กระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ในกรณีที่เกิดมีเหตุ หรือเหตุการณ์ และเกิดผลเสียต่อภารกิจ และผลประกอบการ
- ดำเนินการเพื่อสร้างความตระหนักในปัญหาความเสี่ยงให้เกิดการรับรู้ทั่วทั้งองค์กร
- เข้าใจผลกระทบบที่อาจมีต่อความมั่นใจของผู้ที่ได้รับผลกระทบ
- ให้แน่ใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงกำลังเป็นไปอย่างได้ผล
- ออกนโยบายบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของหน่วยงาน และบุคลากรต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยง

๘.๔.๒ หัวหน้างาน ควรได้ข้อมูลการรายงานเพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ เช่น

- ตระหนักในความเสี่ยงอันเกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของตน ผลกระทบที่อาจมีต่อหน่วยงานอื่น หรือกิจกรรมอื่นในองค์กร
- มีดัชนีชี้วัดสมรรถนะของกิจกรรมในหน่วยงานเพื่อดูว่าระบบงานของตนเองได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด
- รายงานผลกระทบจากความเสี่ยงในกรณีเกิด หรือจะเกิดเหตุและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข
- รายงานความเสี่ยงใดๆ ที่เกิดใหม่หรือความล้มเหลวใดๆ ในมาตรการการควบคุมหรือป้องกันสารสนเทศที่มีอยู่

๘.๔.๓ ผู้ปฏิบัติงาน ควรได้ข้อมูลการรายงานเพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ เช่น

- เข้าใจในบทบาทภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบในความเสี่ยงแต่ละรายการ
- เข้าใจบทบาทในการดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้านการบริหารความเสี่ยง
- เข้าใจการบริหารความเสี่ยง และความตระหนักต่อความเสี่ยงในการเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่ง

บทที่ ๙ แนวทางการปฏิบัติ

แนวทางการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ เป็นการสรุปรวบยอดแบบบูรณาการ ผลการประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ที่มีวัตถุประสงค์หลักทางตรงเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบหรือวิธีการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ และทางอ้อม เพื่อเป็นการช่วยพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจให้แก่บุคลากรของสหกรณ์

ในการนำไปประยุกต์ใช้งานนั้น แนวทางการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ จะเป็นส่วนเสริมกรอบการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจในชีวิตประจำวันของสหกรณ์ อย่างไรก็ตาม สหกรณ์เองก็ต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปด้วย เพื่อให้การใช้งานบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังทั้งในระดับมูลฐานของการเกิดประสิทธิผลและในระดับก้าวหน้าของการเกิดประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดต่อทั้งสหกรณ์

แนวทางการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ แบ่งการจัดการออกเป็น ๖ ด้าน ตามแต่ประเภทความเสี่ยง แต่ละส่วนถูกจัดทำและนำเสนอเสมือนหนึ่งเป็นเอกเทศแยกจากกัน ทั้งนี้ ก็เพียงเพื่อหวังให้เกิดประโยชน์ในแง่ของความสะดวกจากการนำไปประยุกต์ใช้ในงานแบบแยกส่วนตามโอกาส สถานการณ์ ความจำเป็นเร่งด่วน และความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ อย่างไรก็ตาม จากความจริงที่ว่า ธุรกิจโดยส่วนใหญ่ก่อให้เกิดความเสี่ยงได้หลากหลายประเภทในช่วงเวลาเดียวกัน และความเสี่ยงน้อยประเภทที่เกิดขึ้น คงอยู่ แล้วจบลงอย่างโดดเดี่ยวโดยไม่ส่งผลกระทบต่อเนื่องต่อการเป็นปัจจัยไม่ว่าจะเป็นเชิงสาเหตุหรือตัวกลางให้แก่ความเสี่ยงประเภทอื่น ในลักษณะเช่นนี้ สหกรณ์ควรตระหนักถึงเรื่องความมีปฏิสัมพันธ์ของความเสี่ยงประเภทต่างๆ และให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงในองค์รวมเชิงบูรณาการ เมื่อต้องเผชิญกับความเสี่ยงใดๆ ก็ตาม

ยิ่งกว่านั้นสหกรณ์ต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า ตัวเองกำลังอยู่ในธุรกิจของการที่ต้องรับความเสี่ยงและความสูญเสีย โดยได้รับผลตอบแทนชดเชย ทั้งนี้ การมีระบบการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สหกรณ์บรรลุเป้าหมายของความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงที่ต้องการจะรับและความเสี่ยงที่ต้องการจะลดทอนหรือบรรเทา ขณะเดียวกัน ในการทำธุรกรรมใดๆ สหกรณ์ต้องให้มั่นใจว่า หลักการพื้นฐานต่างๆ ของการทำธุรกิจได้รับการพิจารณาและวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนครอบคลุม ความเข้าใจในความเสี่ยงที่แฝงอยู่ ความเสี่ยงที่ว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การตัดสินใจในการที่จะรับความเสี่ยงนั้นๆ มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ทางธุรกิจ และผลตอบแทนที่คาดหวังเพียงพอต่อการชดเชยความสูญเสีย และความเสี่ยงที่ต้องแบกรับ

๙.๑ การบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ

การบริหารความเสี่ยงทั้ง ๖ ด้านของสหกรณ์ ได้กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่มีระดับต่ำ และต่ำมากเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ โดยความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก สูง และปานกลางเป็นระดับที่ต้องกำหนดโครงการ แผนงาน และผู้รับผิดชอบ กำหนดแนวทางการจัดการ ดังนี้

๑) การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk Management) สรุปปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานได้ดังนี้

- ความเสี่ยงเรื่องขาดการทบทวนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน กำหนดโครงการติดตามแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ณ ปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ซึ่งคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และฝ่ายจัดการร่วมกันนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์ และตัวชี้วัด (KPI) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
- ความเสี่ยงเรื่องแผนปฏิบัติงาน หรือโครงการไม่ครอบคลุมกลยุทธ์ คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และฝ่ายวางแผนและพัฒนาเชิงกลยุทธ์ ร่วมกันพิจารณากำหนดแผนปฏิบัติงาน หรือโครงการให้สอดคล้อง และครอบคลุมกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
- ความเสี่ยงเรื่องไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ความเสี่ยงเรื่องการกำหนดแผนปฏิบัติงานไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และความเสี่ยงเรื่องขาดการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ ฝ่ายวางแผนและพัฒนาเชิงกลยุทธ์ และฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องร่วมกันพิจารณา ปรับปรุงแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ให้ครบถ้วน
- ความเสี่ยงเรื่องกลยุทธ์ไม่สอดคล้องความต้องการของสมาชิก คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และฝ่ายวางแผนและพัฒนาเชิงกลยุทธ์ ร่วมพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของสมาชิก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการ

๒) การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk Management) สรุปปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานได้ดังนี้

- ความเสี่ยงเรื่องการปล่อยสินเชื่อมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการเงินกู้กำหนดโครงการสินเชื่อโดนใจ เน้นขยายการให้สินเชื่อกับสมาชิกที่มีเงินฝาก และ/หรือทุนเรือนหุ้น
- ความเสี่ยงเรื่องหน่วยงานต้นสังกัดหักเงินส่งกรมบังคับก่อน ทำให้ไม่มีเงินส่งสหกรณ์ ความเสี่ยงเรื่องสมาชิกมีหนี้ค้างชำระ ณ วันเกษียณ และความเสี่ยงเรื่องผู้กู้และผู้ค้ำประกันพันสภาพจากหน่วยงานต้นสังกัด และไม่ชำระหนี้ให้สหกรณ์ฯ คณะกรรมการเงินกู้ กำหนดโครงการจัดทำแผนติดตามหนี้ในข่ายเฝ้าระวัง เพื่อกำหนดมาตรการบรรเทาผลกระทบ อีกทั้งการบริหารจัดการ และการติดตามหนี้ที่เป็นระบบมากขึ้น มีการตรวจสอบและคุ้มครองลูกหนี้สามารถดำเนินการได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง และมีความเป็นธรรมกับลูกหนี้มากขึ้น
- ความเสี่ยงเรื่องมีการฟ้องดำเนินคดีด้านสินเชื่อเพิ่มขึ้น และความเสี่ยงเรื่องผู้ซื้อทรัพย์สินไม่ชำระหนี้จำนวน จากการขายทอดตลาดโดยติดภาระจำนอง คณะกรรมการเงินกู้ และฝ่ายนิติกร กำหนดให้มีแผนติดตาม และระยะเวลาแล้วเสร็จ เพื่อทราบว่ายู่ระหว่างดำเนินการในชั้นตอนใด

สหกรณ์มีนโยบายเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมแก่สมาชิก จึงสนับสนุนสินเชื่อเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิก รวมถึงการให้สินเชื่อต่อยอดเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงด้านฐานะแก่สมาชิก นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน โดย

มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานการปฏิบัติที่ดี ปรับปรุงกระบวนการให้สินเชื่อ และพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต เพื่อสนับสนุนการขยายสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ รวมทั้งติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

- ทบทวนนโยบายสินเชื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจ และบริการด้านสินเชื่อของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ
- พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือวัดระดับความเสี่ยงลูกค้าสินเชื่อรายย่อย (Credit Scoring) สำหรับคัดกรองคุณภาพลูกค้า เพื่อสนับสนุนกระบวนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของสหกรณ์ให้เป็นมาตรฐาน และสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- พัฒนาระบบการพิจารณาหลักประกันสินเชื่อให้ครอบคลุมวงเงินสินเชื่อแต่ละราย
- ปรับปรุงแนวทางการสอบทานสินเชื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวทางของหน่วยงานกำกับดูแล
- จัดอบรมและพัฒนาทักษะด้านเครดิต รวมถึงสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาระบบการติดตามหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ดำเนินการศึกษาข้อมูลภาพรวมการปล่อยสินเชื่อ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวทางป้องกันการเกิดปัญหาหนี้สูญในอนาคต

๓) การบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk Management) สรุปปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานได้ดังนี้

- ความเสี่ยงเรื่องการเงินไปฝาก และ/หรือการปล่อยกู้ ในขบวนการสหกรณ์มีการแข่งขันกันมากขึ้น และความเสี่ยงเรื่องการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างๆ มีการแข่งขันกันมากขึ้น
- ความเสี่ยงเรื่องรายได้จากการลงทุนในพอร์ตปัจจุบันมีความผันผวน และความเสี่ยงเรื่องอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ความเสี่ยงเรื่องข้อจำกัดของพระราชบัญญัติสหกรณ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน

ความเสี่ยงข้างต้นคณะกรรมการบริหารการเงิน และการลงทุน กำหนดโครงการจัดทำแผนการลงทุน เพื่อช่วยจัดกลุ่มหลักทรัพย์ลงทุนได้อย่างเหมาะสม ตรงตามวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งการลงทุนระยะสั้นหรือระยะยาว

- ความเสี่ยงเรื่องการลดอันดับความน่าเชื่อถือของตราสารหนี้ คณะกรรมการบริหารการเงิน และการลงทุน และฝ่ายลงทุน มีการติดตามอันดับความน่าเชื่อถือของตราสารหนี้ โดยรายงานต่อที่ประชุมอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง
- ความเสี่ยงเรื่องการให้สินเชื่อ และ/หรือเงินฝากต่อสหกรณ์อื่นสูง คณะกรรมการบริหารการเงิน และการลงทุน และฝ่ายลงทุน กำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ และ/หรือเงินฝากต่อสหกรณ์อื่นตามกฎหมายกำหนด

- ความเสี่ยงเรื่องการผิดสัญญาของผู้กู้ หรือ ผู้รับฝาก มีโอกาสสูงขึ้น คณะกรรมการบริหารการเงิน และการลงทุน และฝ่ายลงทุน จัดทำแผนติดตามหนี้ในข่ายเฝ้าระวัง เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

- ความเสี่ยงเรื่องการเกิดโรคระบาดรอบใหม่ ทำให้มีผลต่อรายได้ และการชำระหนี้ของสมาชิก คณะกรรมการการเงินกู้ และฝ่ายสินเชื่อ มีการรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์กรณีสมาชิกมีรายได้ลดลง อาจส่งผลกระทบต่อชำระหนี้ได้อย่างไร เพื่อหาแนวทางป้องกันการเกิดเหตุการณ์ในอนาคต

๔) การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk Management) สรุปปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานได้ดังนี้

- ความเสี่ยงเรื่องการกำหนดอัตราดอกเบี้ย และเงื่อนไขเงินรับฝากไม่ทันต่อสถานการณ์ คณะกรรมการบริหารการเงิน และการลงทุนกำหนดโครงการจัดทำแผนการปรับอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก เพื่อพิจารณาปรับอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากให้ทันต่อสถานการณ์

- ความเสี่ยงเรื่องสมาชิกมาถอนเงินจากสหกรณ์เป็นจำนวนมากในคราวเดียวกัน ความเสี่ยงเรื่องการลงทุนที่ไม่สอดคล้องกับแหล่งที่มาเงินทุน ความเสี่ยงเรื่องสถาบันที่สหกรณ์ไปลงทุนไม่มีความมั่นคง และไม่มีสภาพคล่องทางการเงินที่เพียงพอต่อการชำระหนี้สหกรณ์ และความเสี่ยงเรื่องเกิดการขาดสภาพคล่องจากการรับชำระเงินกู้ และ/หรือเงินฝากสหกรณ์อื่นล่าช้า คณะกรรมการบริหารการเงิน และการลงทุน และฝ่ายการเงิน จัดทำแผนฉุกเฉินด้านการเงิน เพื่อรองรับความต้องการสภาพคล่อง สำหรับการเบิกถอนเงินฝาก และทำนิติกรรมตามที่ได้รับอนุมัติสินเชื่อแล้ว ตามการดำเนินงานในภาวะปกติ และภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า Bank Run รวมทั้งวิกฤติที่เกิดจากสถาบันการเงินอื่น (Contagion Effect)

๕) การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Management)

- นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สหกรณ์ได้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และนโยบายบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อาทิ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับหน่วยงานกำกับดูแล และคณะกรรมการสหกรณ์ ผู้มีส่วนได้เสียว่าสหกรณ์มีแนวทางจัดการและมีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

- เครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร ติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สหกรณ์มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยมีการระบุ การประเมิน การติดตามและควบคุมความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ และสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ สหกรณ์ได้พัฒนาเครื่องมือที่สำคัญเพื่อใช้ในการติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ดังนี้

- ความเสี่ยงเรื่องการทุจริตในวงการค้าสหกรณ์ทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือกับสมาชิก และหน่วยงานอื่น คณะกรรมการอำนวยการ และฝ่ายจัดการให้ความสำคัญในเรื่องกระบวนการจัดการติดตาม และการตอบสนองต่อข่าวสาร รวมถึงการชี้แจงแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

- ความเสี่ยงเรื่องการทุจริตในสหกรณ์ คณะกรรมการอำนวยการ และฝ่ายจัดการ กำหนดให้มีกิจกรรมควบคุมการทุจริตเป็นการกระทำที่จัดตั้งขึ้นโดยผ่านนโยบาย และระเบียบปฏิบัติที่ช่วยให้มั่นใจว่าแนวทางของคณะกรรมการในการลดความเสี่ยงด้านการทุจริตเกิดขึ้นในเชิงปฏิบัติ กิจกรรมการควบคุมการทุจริตเป็นระเบียบปฏิบัติหรือกระบวนการที่มีเจตนาเฉพาะเพื่อป้องกันการเกิดขึ้นของการทุจริต หรือตรวจจับได้อย่างรวดเร็วเมื่อเกิดการทุจริตขึ้น กิจกรรมการควบคุมการทุจริตโดยทั่วไปอาจมองได้ว่าเป็นทั้งส่วนที่ใช้ป้องกัน (ออกแบบเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ทุจริตหรือรายการที่นำไปสู่การทุจริต) หรือที่ใช้ตรวจจับ (ออกแบบเพื่อให้สามารถค้นพบเหตุการณ์หรือรายการทุจริตหลังจากกระบวนการขั้นต้นที่นำไปสู่การทุจริต) การเลือก พัฒนานำมาใช้ และตรวจติดตามกิจกรรมการควบคุมเพื่อการป้องกันและตรวจจับการทุจริต เป็นส่วนสำคัญของการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต กิจกรรมการควบคุมการทุจริตเป็นเอกสารที่กำหนดวิธีปฏิบัติ และผู้รับผิดชอบในการระบุความเสี่ยง และชนิดของการทุจริต กิจกรรมการควบคุมการทุจริตจึงเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตของการควบคุมภายใน องค์กรเลือกพัฒนา และนำกิจกรรมการควบคุมมาใช้เกี่ยวกับการป้องกันและตรวจจับ เพื่อลดความเสี่ยงจากเหตุการณ์ทุจริตที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ถูกตรวจพบได้อย่างทันเวลา
- ความเสี่ยงเรื่องการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และ/หรือกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีโอกาสเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามไม่ครบถ้วน อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง การลงโทษ และค่าปรับ หรือเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ ทางคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ คณะกรรมการอำนวยการ และฝ่ายวางแผนและพัฒนาเชิงกลยุทธ์มีการพัฒนากรอบการกำกับดูแลการปฏิบัติงานเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับผู้รับผิดชอบ ระดับผู้สนับสนุน และระดับผู้ตรวจสอบ เพื่อให้การปฏิบัติตามกฎหมายดำเนินไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน
- ความเสี่ยงเรื่องสาธารณภัย อาทิ การเกิดภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม โรคระบาด คณะกรรมการอำนวยการ และฝ่ายอำนวยการร่วมกันจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และพัฒนาเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารและเครือข่ายสังคมออนไลน์ (social network) ทำให้การแจ้งเตือนล่วงหน้า หรือการประสานงานตามแผนฉุกเฉินทำได้คล่องตัว รวดเร็ว พร้อมทั้งจัดให้มีการฝึกป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ช่วยให้เข้าใจว่าแผนที่จัดทำขึ้นนั้นปฏิบัติได้จริงหรือไม่ ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงอะไรบ้างเป็นการเตือนความจำของผู้มีส่วนร่วมในแผนให้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องแม่นยำเมื่อเกิดภัย

- ความเสี่ยงเรื่องบุคลากรได้รับอุบัติเหตุระหว่างเดินทางไปปฏิบัติงาน ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถให้บริการสมาชิกได้ คณะกรรมการอำนวยการและฝ่ายอำนวยการมีการจัดทำแผนรองรับการปฏิบัติงานทดแทน เพื่อสามารถจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงานทดแทน โดยไม่เกิดเหตุหยุดชะงักของการให้บริการสมาชิก

๖) การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Management)

- ความเสี่ยงเรื่องโปรแกรมระบบเงินฝากไม่สมบูรณ์ คณะกรรมการ IT กำหนดโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมสหกรณ์ เพื่อพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพรองรับการดำเนินงานในปัจจุบัน และแผนงานในอนาคต
- ความเสี่ยงเรื่องการโจรกรรมข้อมูล/การถูกเจาะข้อมูลหรือลักลอบเข้าสู่ระบบข้อมูลจากบุคคลภายนอก (Hack) และภายใน คณะกรรมการ IT กำหนดโครงการป้องกันการโจรกรรมข้อมูล โดยจัดให้มีระบบไฟร์วอลล์ (Firewall) และทำการปรับปรุงค่ากำหนดด้านมาตรฐานความปลอดภัย และกำหนดโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมสหกรณ์ เพื่อให้ผู้ใช้งานกำหนดรหัสเข้าใช้งานที่คาดเดาได้ยากขึ้น
- ความเสี่ยงเรื่องการถูกไวรัสทำลายฐานข้อมูลและโปรแกรม คณะกรรมการ IT กำหนดโครงการปรับปรุงระบบป้องกันไวรัส จัดทำแผนรายงานการปรับปรุงระบบป้องกันไวรัส
- ความเสี่ยงเรื่องเกิดความเสียหายจากโปรแกรมฐานข้อมูล คณะกรรมการ IT กำหนดโครงการจัดการระบบ Server Database สำรอง จัดทำแผนสำรองข้อมูลแบบอัตโนมัติ และจัดทำแผนสำรองข้อมูลแบบไม่อัตโนมัติทดสอบการกู้คืน
- ความเสี่ยงเรื่องเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และเครือข่ายภายในขัดข้อง คณะกรรมการ IT กำหนดโครงการจัดหาเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำรอง โดยตรวจสอบระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหลัก และจัดหาเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำรอง พร้อมทั้งจัดหาอุปกรณ์สลับสัญญาณ (Switching)
- ความเสี่ยงเรื่องเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายเกิดความเสียหาย คณะกรรมการ IT และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดให้มีแผนงานตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่าย และสำรองฐานข้อมูล พร้อมทั้งจัดตั้งศูนย์สำรองข้อมูล (Backup Site)
- ความเสี่ยงเรื่องอัคคีภัย คณะกรรมการ IT และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดแผนฉุกเฉินเพื่อตรวจสอบความพร้อมของการใช้งานอุปกรณ์ดับเพลิง ระบบตรวจจับควัน ระบบแจ้งเตือนไฟไหม้ ระบบดับเพลิง และซ้อมปฏิบัติตามแผนการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์ตามลำดับความสำคัญ
- ความเสี่ยงเรื่องภัยจากการก่อการร้าย และจลาจล คณะกรรมการ IT และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดแผนฉุกเฉิน เพื่อรับมือมีวามิขึ้นตอนปฏิบัติอย่างไร และใช้เครื่องทดแทนจากที่ใด เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดตั้งศูนย์สำรองข้อมูล (Backup Site)

ภาคผนวก

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ลำดับ	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	รายละเอียด แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
๑	ขาดการทบทวนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	๔	๔	สูงมาก	โครงการติดตามแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน	คณะกรรมการ วางแผนกลยุทธ์
๒	แผนปฏิบัติงาน หรือโครงการไม่ครอบคลุมกลยุทธ์	๔	๒	ปานกลาง	กำหนดแผนปฏิบัติงาน หรือโครงการให้สอดคล้อง และครอบคลุมกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	คณะกรรมการ วางแผนกลยุทธ์ และ ฝ่ายวางแผนและ พัฒนาเชิงกลยุทธ์
๓	ไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	๓	๓	ปานกลาง	กำหนดแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจุบัน	
๔	การกำหนดแผนปฏิบัติงานไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้	๓	๓	ปานกลาง	ปรับปรุงแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจุบัน	
๕	กลยุทธ์ไม่สอดคล้องความต้องการของสมาชิก	๓	๓	ปานกลาง	วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของสมาชิก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้อง	
๖	ขาดการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	๓	๓	ปานกลาง	ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตาม แผนกลยุทธ์ให้ครบถ้วน	

ความเสี่ยงด้านเครดิต (สินเชื่อ)

ลำดับ	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	รายละเอียด แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
๑	การปล่อยสินเชื่อมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง	๔	๕	สูงมาก	โครงการสินเชื่อโดนใจ	คณะกรรมการเงินกู้
๒	หน่วยงานต้นสังกัดหักเงินส่งกรมบังคับคดีก่อน ทำให้ไม่มีเงินส่งสหกรณ์	๔	๔	สูงมาก	โครงการจัดทำแผนติดตามหนี้ ในข่ายเฝ้าระวัง	
๓	สมาชิกมีหนี้ค้างชำระ ณ วันเกษียณ	๔	๓	สูง		
๔	ผู้กู้ และผู้ค้ำประกันพ้นสภาพจากหน่วยงานต้นสังกัด และไม่ชำระหนี้ให้สหกรณ์ฯ	๔	๓	สูง		
๕	มีการฟ้องดำเนินคดีด้านสินเชื่อเพิ่มขึ้น	๕	๒	ปานกลาง	มีแผนติดตาม และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ	คณะกรรมการเงินกู้ และ ฝ่ายนิติกร
๖	ผู้ซื้อทรัพย์สินไม่ชำระหนี้จำนอง จากการขายทอดตลาดโดยติดภาระจำนอง	๓	๓	ปานกลาง		
๗	ผู้กู้ ผู้ค้ำประกัน หรือคู่สมรส ปฏิเสธลายมือชื่อตนเอง	๓	๑	ต่ำ	-	-

ความเสี่ยงด้านการลงทุน

ลำดับ	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	รายละเอียด แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
๑	การนำเงินไปฝาก และ/หรือการปล่อยกู้ ในขบวนการสหกรณ์ มีการแข่งขันกันมากขึ้น	๕	๕	สูงมาก	โครงการจัดทำแผนการลงทุน	คณะกรรมการบริหาร การเงินและการลงทุน
๒	รายได้จากการลงทุนในพอร์ตปัจจุบันมีความผันผวน	๕	๔	สูงมาก		
๓	ข้อจำกัดของพระราชบัญญัติสหกรณ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน	๔	๕	สูงมาก		
๔	การลงทุนในหลักทรัพย์ต่างๆ มีการแข่งขันกันมากขึ้น	๕	๓	สูง		
๕	อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๕	๓	สูง		
๖	การลดอันดับความน่าเชื่อถือของตราสารหนี้	๕	๒	ปานกลาง	ติดตามอันดับความน่าเชื่อถือของตราสารหนี้ รายงานต่อที่ประชุมอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง	คณะกรรมการบริหาร การเงินและการลงทุน และ ฝ่ายลงทุน
๗	การให้สินเชื่อ และ/หรือเงินฝากต่อสหกรณ์อื่นสูง	๕	๑	ปานกลาง	กำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ และ/หรือเงินฝาก ต่อสหกรณ์อื่นตามกฎหมายกำหนด	
๘	การผิดสัญญาของผู้กู้ และ/หรือผู้รับฝาก มีโอกาสสูงขึ้น	๕	๑	ปานกลาง	มีแผนติดตามหนี้ในข่ายเฝ้าระวัง	
๙	การเกิดโรครอบาครอบใหม่ ทำให้มีผลต่อรายได้ และการชำระหนี้ของสมาชิก	๕	๑	ปานกลาง	การรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ กรณีสมาชิกมีรายได้ลดลง อาจส่งผลกระทบต่อ ต่อการชำระหนี้ และจัดทำแผนป้องกัน เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต	
๑๐	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน มีผลต่อการตัดสินใจฝากเงินของสมาชิก	๓	๒	ต่ำ	-	-
๑๑	การได้รับข่าวสารที่คลาดเคลื่อน ทำให้ความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ลดลง	๓	๑	ต่ำ	-	-
๑๒	แหล่งลงทุนกระจุกตัว	๓	๑	ต่ำ	-	-
๑๓	การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และเงินฝากสหกรณ์อื่นไม่ทันต่อสถานการณ์	๓	๑	ต่ำ	-	-

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ลำดับ	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	รายละเอียด แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
๑	การกำหนดอัตราดอกเบี้ย และเงื่อนไขเงินรับฝาก ไม่ทันต่อสถานการณ์	๓	๔	สูง	โครงการจัดทำแผนการปรับอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก	คณะกรรมการบริหารการเงิน และการลงทุน
๒	สมาชิกมาถอนเงินจากสหกรณ์เป็นจำนวนมาก ในคราวเดียวกัน	๕	๒	ปานกลาง	มีแผนฉุกเฉินด้านการเงิน	คณะกรรมการบริหารการเงิน และการลงทุน และฝ่ายการเงิน
๓	การลงทุนที่ไม่สอดคล้องกับแหล่งที่มาเงินทุน	๕	๒	ปานกลาง		คณะกรรมการบริหารการเงิน และการลงทุน ฝ่ายการเงิน และฝ่ายลงทุน
๔	สถาบันที่สหกรณ์ไปลงทุนไม่มีความมั่นคง และไม่มีสภาพคล่องทางการเงินที่เพียงพอ ต่อการชำระหนี้สหกรณ์	๕	๒	ปานกลาง		คณะกรรมการบริหารการเงิน และการลงทุน และฝ่ายลงทุน
๕	เกิดการขาดสภาพคล่องจากการรับชำระเงินกู้ และ/หรือเงินฝากสหกรณ์อื่นล่าช้า	๕	๑	ปานกลาง		คณะกรรมการบริหารการเงิน และการลงทุน ฝ่ายการเงิน และฝ่ายลงทุน
๖	การเพิ่มของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ PN OD	๓	๒	ต่ำ		-

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ลำดับ	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	รายละเอียด แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
๑	การทุจริตในวงการค้าหรือการสหกรณ์ทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือกับสมาชิกและหน่วยงานอื่น	๕	๒	ปานกลาง	มีกระบวนการจัดการติดตามและการตอบสนองต่อข่าวสารรวมถึงการชี้แจงแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	คณะกรรมการอำนวยการ และฝ่ายจัดการ
๒	การทุจริตในสหกรณ์	๕	๒	ปานกลาง	กำหนดให้มีกิจกรรมควบคุมการทุจริต	
๓	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน	๕	๑	ปานกลาง	มีการพัฒนากรอบการกำกับดูแลการปฏิบัติงานเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับผู้รับผิดชอบ 2) ระดับผู้สนับสนุน และ 3) ระดับผู้ตรวจสอบ	คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และ ฝ่ายวางแผนและพัฒนาเชิงกลยุทธ์
๔	การฟ้องร้องตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	๕	๑	ปานกลาง		คณะกรรมการอำนวยการ และ ฝ่ายวางแผนและพัฒนาเชิงกลยุทธ์
๕	การเกิดภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	๕	๑	ปานกลาง	มีแผนฉุกเฉิน และจัดให้มีการฝึกป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	คณะกรรมการอำนวยการ และฝ่ายอำนวยการ
๖	การเกิดโรคระบาด	๕	๑	ปานกลาง		
๗	กรรมการ ผู้ช่วยเลื่องาน เจ้าหน้าที่ได้รับอุบัติเหตุระหว่างเดินทางไปปฏิบัติงาน ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถให้บริการสมาชิกได้	๕	๑	ปานกลาง	มีแผนรองรับการปฏิบัติงานทดแทน	
๘	การป้อนข้อมูลระบบงานการเงินผิดพลาด	๑	๑	ต่ำมาก	-	-

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับ	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	รายละเอียด แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
๑	โปรแกรมระบบเงินฝากไม่สมบูรณ์	๔	๔	สูงมาก	โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมสหกรณ์	คณะกรรมการ IT
๒	การโจรกรรมข้อมูล และ/หรือการถูกเจาะข้อมูลหรือลักลอบ เข้าสู่ระบบข้อมูลจากบุคคลภายนอก (Hack) และภายใน	๕	๓	สูง	1. โครงการป้องกันการโจรกรรมข้อมูล 2. โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมสหกรณ์	
๓	การถูกไวรัสทำลายฐานข้อมูล และโปรแกรม	๕	๓	สูง	โครงการปรับปรุงระบบป้องกันไวรัส	
๔	เกิดความเสียหายจากโปรแกรมฐานข้อมูล	๕	๓	สูง	โครงการจัดหาระบบ Server Database สำรอง	
๕	เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และเครือข่ายภายในขัดข้อง	๓	๕	สูง	โครงการจัดหาเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำรอง	
๖	เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายเกิดความเสียหาย	๕	๒	ปานกลาง	มีแผนงานตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่าย	คณะกรรมการ IT และ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
๗	อัคคีภัย	๕	๒	ปานกลาง	มีแผนฉุกเฉิน และซ้อมปฏิบัติตามแผน การเคลื่อนย้ายอุปกรณ์ตามลำดับความสำคัญ	
๘	ภัยจากการก่อการร้าย และจลาจล	๕	๑	ปานกลาง	มีแผนฉุกเฉิน กำหนดใช้เครื่องทดแทนจากที่ใด เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง	
๙	ระบบไฟฟ้าขัดข้อง (ไฟฟ้าดับ)	๓	๒	ต่ำ	-	-
๑๐	ความล่าช้าในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ จากการพัฒนาระบบงาน	๓	๒	ต่ำ	-	-
๑๑	ภัยธรรมชาติ	๓	๑	ต่ำ	-	-