

รู้ทันสถานการณ์เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์

รศ.จุฑาทิพย์ ภัทราวาท¹

เกริ่นนำ

สถานการณ์ที่ทำทลายของสหกรณ์ออมทรัพย์ในห้วงเวลาปัจจุบัน ทั้งที่มาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย นโยบายรัฐ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของระบบการเงิน ตามที่สถาบันแมคคินซี โกลบอล ได้กล่าวไว้ตั้งแต่ปี 2555 ว่า ในทศวรรษหน้าภาคสถาบันการเงินจะมีการปรับตัวครั้งสำคัญ อันเนื่องมาจากเหตุปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. กฎกติกาใหม่ที่กำกับดูแลสถาบันการเงินทำให้เกิดผลกระทบต่อภาพรวมสังคมซึ่งจะทำให้มีต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนต่อเจ้าของ (ROE)
2. การขยายตัวของสถาบันการเงินจะลดลง อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่ทำให้คนสามารถใช้บริการเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่นที่มีโชติานาคาร
3. แนวโน้มของพนักงานสถาบันการเงินในการให้บริการจะลดลง รวมถึงสาขาการให้บริการของสถาบันการเงินด้วย
4. การแข่งขันระหว่างสถาบันการเงินจะมากขึ้น โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่เชื่อมโยงกับธุรกรรมการเงิน ในราคาบริการที่แข่งขัน เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดของสินเชื่อบุคคลมากขึ้น สถาบันการเงินที่มีโชติานาคารจะหันมาใช้ฐานข้อมูลลูกค้า นวัตกรรมเทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจใหม่ เช่น business-to-business payment
5. การใช้ฐานข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าจะทำให้ธนาคารมีโอกาสในการปรับระบบการบริหารจัดการ เพื่อการเข้าถึงลูกค้า

สหกรณ์ออมทรัพย์ในฐานะสถาบันการเงินจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวทั้งด้านการส่งเสริมความรู้ด้านการเงินแก่สมาชิก การวางแผนบริหารจัดการให้เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อม เพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง และธำรงรักษาปรัชญาแนวคิดของการเป็นสถาบันการเงินที่มีวัตถุประสงค์ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมตามครรลองของสหกรณ์สืบไป

บทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยในระบบสถาบันการเงิน

สถาบันการเงิน ทำหน้าที่สำคัญในการเป็นตัวกลางระดมเงินทุนจากประชาชนที่เป็นผู้ออมและจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจไปสู่ผู้ลงทุนและหน่วยเศรษฐกิจต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการด้านการชำระราคาสินค้าและบริการ ระบบสถาบันการเงินที่มีประสิทธิภาพ มั่นคงและมีเสถียรภาพย่อมสนับสนุนให้เศรษฐกิจเติบโต

¹ ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อย่างยั่งยืน ระบบสถาบันการเงินไทยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มสถาบันการเงินที่รับฝากเงินและสถาบันการเงินที่ไม่รับฝากเงิน (ตารางที่1)

- 1) สถาบันการเงินที่รับฝากเงิน เช่น ธนาคารพาณิชย์ สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่รับฝากเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตยูเนียน และกองทุนรวมตลาดเงิน เป็นต้น
- 2) สถาบันการเงินที่ไม่รับฝากเงิน เช่น กองทุนรวม บริษัทประกันภัย กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทที่ให้สินเชื่อ บริษัทบริหารสินทรัพย์ และบริษัทหลักทรัพย์ เป็นต้น

ตารางที่ 1 ขนาดของสถาบันการเงินไทยที่มีนัยสำคัญ ณ ไตรมาส 3 ปี 2561

สถาบันการเงินไทย	จำนวน	สัดส่วนสินทรัพย์ (%)
สถาบันการเงินที่รับฝากเงิน		68.3
ธนาคารพาณิชย์*	30	45.6
สถาบันการเงินเฉพาะกิจ*	6	15.3
สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตยูเนียน	1,995	6.9
กองทุนรวมตลาดเงิน	37	0.6
สถาบันการเงินที่ไม่รับฝากเงิน		31.7
กองทุนรวม (ไม่รวมกองทุนรวมตลาดเงิน)	1,376	11.2
ธุรกิจประกัน	83	9.0
บริษัทสีสิ่ง	851	1.9
ธุรกิจบัตรเครดิตและธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ (รวมสินเชื่อ นาโนไฟแนนซ์)*	39	2.4
กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	380	2.7
กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ	1	2.0
บริษัทบริหารสินทรัพย์*	52	0.7
บริษัทหลักทรัพย์	47	0.9
สหกรณ์การเกษตร	3,426	0.6
โรงรับจำนำ	660	0.2
สินทรัพย์รวม (ล้านบาท)		42,931,767

หมายเหตุ: * อยู่ภายใต้การกำกับและตรวจสอบของ ธปท.

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

กรอบแนวคิดการปฏิรูประบบกำกับดูแลสถาบันการเงินของธปท.

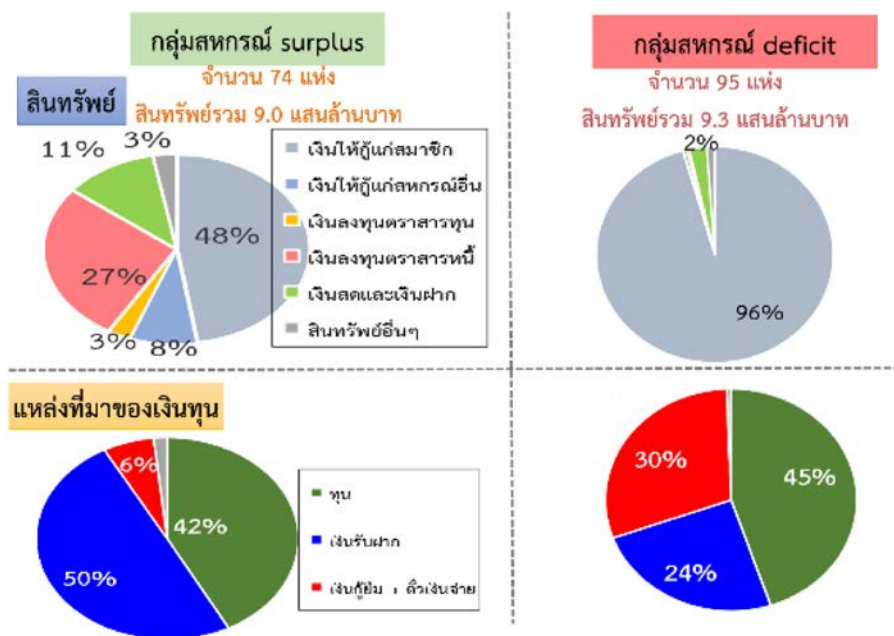
ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปในหลายด้าน อาทิ การก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจยุคดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว การรวมกลุ่มเศรษฐกิจในภูมิภาค โครงสร้างประชากรของประเทศที่จะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การพัฒนาสู่สังคมเมืองและการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินตามมาตรฐานสากล ล้วนนำมาซึ่งโอกาสและความท้าทายต่อทิศทางการดำเนินงานและการปรับตัวของ

สถาบันการเงิน และระบบการเงินของประเทศ ธปท. จึงได้จัดทำแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 3 (ปี 2559-2563) โดยมีเป้าประสงค์ของแผนฯคือ “แข่งได้ เข้าถึง เชื่อมโยง ยั่งยืน”

ในประเด็นความยั่งยืนนั้น ธปท.มุ่งเน้นให้ระบบสถาบันการเงินไทยมีความมั่นคง และได้รับการยอมรับตามมาตรฐานสากล ประชาชนมีความรู้และมีวินัยทางการเงิน บุคลากรทางการเงินมีศักยภาพเทียบเท่าระดับสากล โดยมีระบบประกาศนียบัตรเฉพาะด้านในทักษะที่สำคัญ รวมถึงมีกฎหมายทางการเงินที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

ในปี 2556 หลังเหตุการณ์วิกฤติในสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่นที่มีมูลค่าความเสียหายต่อสหกรณ์ที่เป็นผู้ให้กู้เงินแก่สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่นหรือนำเงินมาฝากรวมถึงสมาชิกคิดเป็นมูลค่าประมาณ 21,000 ล้านบาทเป็นต้นมา ส่งผลให้สังคมเริ่มตั้งคำถามถึงความโปร่งใสในการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ประกอบกับขนาดสินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ดังนั้นจึงเกิดแนวคิดสำหรับเกณฑ์การกำกับดูแลที่ความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยป้องกันความเสียหายต่อระบบสหกรณ์และสมาชิก (ศิริวรรณ อัครวงศ์เสถียร และคณะ. 2560)

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์โดยธนาคารแห่งประเทศไทยโดยใช้ข้อมูลจากงบทดลองรายเดือนของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ 169 ราย (ขนาดสินทรัพย์คิดเป็นร้อยละ 75 ของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบ) เมื่อพิจารณาโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยแบ่งสหกรณ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) สหกรณ์ที่มีเงินทุนเหลือ (surplus) หมายถึง สหกรณ์ที่มีแหล่งเงินจากสมาชิก (เงินรับฝากจากสมาชิก และทุน) เกินกว่าความต้องการของสมาชิก (เงินให้กู้แก่สมาชิก) ด้วยตัวเอง และ (2) สหกรณ์ที่ยังขาดเงินทุน (deficit) หมายถึง สหกรณ์ที่มีแหล่งเงินจากสมาชิก (เงินรับฝากจากสมาชิก และทุน) ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก (เงินให้กู้แก่สมาชิก) เมื่อแบ่งกลุ่มสหกรณ์ตามประเภทข้างต้นแล้ว จึงได้วิเคราะห์ในรายละเอียดโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละประเภดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 งบดุลของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ จำแนกตามประเภทของสหกรณ์

พบว่าสหกรณ์แต่ละประเภทแตกต่างกันอย่างชัดเจนทั้งทางด้านแหล่งใช้ไปของเงินทุน และแหล่งที่มาของเงินทุน กล่าวคือ สหกรณ์กลุ่ม surplus จะมีแหล่งเงินทุนจากสมาชิกค่อนข้างมากและเกินกว่าความต้องการของสมาชิก ทำให้สหกรณ์ในกลุ่มนี้นำเงินทุนส่วนที่เกินไปทำนอกพันธกิจแต่ละประเภทนอกเหนือจากการปล่อยกู้ให้แก่สมาชิกของตน แล้วยังมีเงินเหลือไปลงทุนทั้งในตราสารหนี้และตราสารทุนรวมถึงร้อยละ 30 รวมทั้งปล่อยกู้ให้แก่สหกรณ์อื่น ขณะที่แหล่งที่มาของเงินทุนก็มาจากสมาชิกเป็นหลัก สำหรับสหกรณ์กลุ่ม deficit นั้นจะเห็นว่าแหล่งใช้ไปของเงินทุนเป็นการปล่อยกู้ให้แก่สมาชิกถึงร้อยละ 96 และพบว่าสหกรณ์กลุ่มนี้ต้องกู้ยืมจากแหล่งทุนภายนอกถึง 1 ใน 3 ซึ่งส่วนใหญ่มาจากธนาคารและสหกรณ์ และโดยพบว่าร้อยละ 64 เป็นเงินกู้ยืมระยะสั้น ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงของอายุสินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่สมดุลกัน (maturity mismatch) เพราะสหกรณ์กลุ่มนี้จะปล่อยกู้ให้แก่สมาชิกด้วยระยะเวลาผ่อนชำระยาวแต่กลับกู้ยืมเงินระยะสั้นมาใช้

รายงานการวิเคราะห์ที่ได้ชี้สาเหตุของปัญหาดังนี้

1. **ปัญหาเชิงโครงสร้าง (structural problem):** ระบบสหกรณ์มีความแตกต่างกับสถาบันการเงินทั่วไปโดยสหกรณ์สามารถรับฝากเงินได้เฉพาะจากสมาชิก และมีผู้ถือหุ้นเป็นสมาชิกโดยส่วนใหญ่ เช่นเดียวกัน ซึ่งหากเปรียบเทียบกับสถาบันการเงิน (มีสถานะนิติบุคคลเป็นบริษัทเอกชน) ซึ่งรับฝากเงินได้จากประชาชนทั่วไป และส่วนใหญ่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่จำนวนหนึ่ง ซึ่งจะทำหน้าที่ดูแลและติดตามการดำเนินงานของผู้บริหารและปกป้องผลประโยชน์ของสถาบันการเงิน เนื่องจากหากผู้บริหารไม่ปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสม อาจทำให้บริษัทเกิดความเสียหายและส่งผลกระทบต่อมูลค่าของหุ้นที่ถือไว้อยู่ได้ ขณะที่ผู้ถือหุ้นของสหกรณ์ส่วนใหญ่รู้ว่าหุ้นสหกรณ์เป็นเสมือนเงินฝากประเภทหนึ่ง (แม้ว่าในทางบัญชีจะถือว่าเป็นทุนของสหกรณ์) และราคาหุ้นมีมูลค่าคงที่ ทำให้ผู้ถือหุ้นอาจไม่ได้ให้ความสนใจในการดูแลและติดตามการดำเนินงานของคณะกรรมการสหกรณ์มากนัก จากที่คาดว่าจะได้รับเงินคืนเต็มจำนวนหากสหกรณ์ประสบปัญหาทางการเงิน

2. **ปัญหาด้านการจัดการเชิงสถาบัน (institutional arrangement problem):** ปัจจุบันยังไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์โดยตรง ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชี อีกทั้งกฎหมายมีลักษณะที่เน้นการส่งเสริมและพัฒนา มากกว่าการกำกับดูแล ทำให้การออกเกณฑ์กำกับดูแลและการบังคับใช้ในลักษณะการลงโทษทำได้ค่อนข้างยากและไม่ยืดหยุ่น กอปรกับบทกำหนดโทษที่ไม่เข้มงวดยิ่งทำให้สหกรณ์ไม่เกรงกลัว และอาจไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วถึง นอกจากนี้ หลักเกณฑ์กำกับดูแลในปัจจุบันยังไม่ครอบคลุมทุกความเสี่ยงและยังผ่อนปรนกว่าหลักเกณฑ์ของสถาบันการเงินอื่นค่อนข้างมาก ความหละหลวมของการกำกับดูแลอาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพและความมั่นคงของสหกรณ์ในระยะยาวได้

3. **ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure problem):** ระบบสหกรณ์ยังขาดระบบการติดตามตรวจสอบ ระบบการรายงานข้อมูลในหลายมิติ และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจ

การเงินจำนวนมาก ทั้งในด้านผู้กำกับดูแล คณะกรรมการและผู้บริหารสหกรณ์ รวมถึงสมาชิกสหกรณ์เอง ทำให้การติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปได้ยาก และมีข้อมูลไม่ครบถ้วนในการวิเคราะห์พัฒนาการและความเสี่ยงของระบบสหกรณ์ รวมทั้งในปัจจุบันยังไม่มีระบบการบริหารสภาพคล่องรองรับทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤตเห็นได้จากที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่นต้องหยุดการบริการเบิกถอนเงินชั่วคราวเมื่อประสบปัญหาทางการเงินซึ่งอาจกระทบต่อสมาชิกจำนวนมาก รวมถึงสหกรณ์และสถาบันการเงินอื่นที่มีธุรกรรมระหว่างกันเป็นวงกว้างได้ และอาจส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่นในระบบการเงินโดยรวมในที่สุด

4. ปัญหาด้านความรู้และวินัยทางการเงิน (financial literacy and discipline): สมาชิกสหกรณ์จำนวนมากที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจทางการเงิน ไม่ได้ให้ความสนใจต่อการบริหารงานของคณะกรรมการ ไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำบัญชีและการวางแผนทางการเงิน ส่งผลให้ขาดวินัยทางการเงินและก่อหนี้เพื่อการใช้จ่ายที่เกินสมควร ไม่เพียงแต่สมาชิกสหกรณ์เท่านั้นที่ยังขาดความรู้ทางการเงิน คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ส่วนใหญ่ก็ยังคงขาดความรู้ทางการเงินเช่นเดียวกัน อาทิ ความรู้ด้านสหกรณ์ การบริหารจัดการธุรกิจการเงิน การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง รวมถึงการบริหารความเสี่ยง ทำให้การตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานไม่ได้มีการพิจารณาข้อมูลและวิเคราะห์ฐานะของสหกรณ์อย่างเหมาะสม รวมทั้งจากการศึกษาของชุดปฏิญาณต์เกิดประกอบ (2554) ที่พบว่าสหกรณ์บางแห่งประสบปัญหาในการจัดทำบัญชี ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านการเงินการบัญชีไม่เพียงพอ ขณะที่ผู้กำกับดูแลและผู้ตรวจสอบกิจการเองก็ยังคงขาดความรู้ด้านการกำกับดูแลและการตรวจสอบ รวมไปถึงการติดตามและแจ้งเตือนภัยให้แก่สหกรณ์

ข้อเสนอสำหรับแนวทางการกำกับดูแลสหกรณ์และเกณฑ์การกำกับ

ด้วยเหตุผลที่ชี้ว่าบทบาทและความสำคัญของสหกรณ์ต่อระบบเศรษฐกิจไทยที่เพิ่มขึ้นควรนำไปสู่การยกระดับการกำกับดูแลให้ระบบสหกรณ์มีความเข้มแข็ง ไม่ก่อให้เกิดภาระทางการคลังและส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของระบบการเงินโดยรวม ได้แก่

1. การให้อำนาจทางกฎหมายแก่องค์กรที่ดูแลสหกรณ์และตรวจสอบสหกรณ์ เพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็งไม่ถูกท้าทายอำนาจจากผู้ถูกกำกับดูแล และสามารถยกระดับการกำกับดูแลได้ โดยควรให้อำนาจในการกำกับดูแลครอบคลุมทั้งทางด้านการออกเกณฑ์กำกับดูแล การติดตามและตรวจสอบ ตลอดจนการสั่งการให้มีการแก้ไขปัญหา และบทกำหนดโทษ ทั้งนี้เพื่อให้การกำกับดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นให้กับธุรกิจทุกภาคส่วน

2. การออกเกณฑ์กำกับดูแลด้านธรรมาภิบาลและด้านความมั่นคงเพิ่มเติม ด้วยสหกรณ์ออมทรัพย์มีจำนวนมากและมีขนาดที่แตกต่างกันมาก จึงควรใช้การกำกับดูแลโดยแบ่งตามลำดับชั้น (tiered regulation) ตามขนาดสินทรัพย์ เพื่อให้เหมาะสมตามปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรม และไม่เป็นการกีดกันสหกรณ์ขนาดเล็กจนเกินไป โดยการปรับเกณฑ์ควรคำนึงทั้งด้านรูปแบบในการออกเกณฑ์ เนื้อหาและระดับความเข้มของหลักเกณฑ์ รวมถึงระยะเวลาการบังคับใช้ โดยแบ่งได้เป็น 4 ด้าน

(1) **ธรรมาภิบาล:** ด้วยสหกรณ์ออมทรัพย์มีจำนวนมากและมีขนาดที่แตกต่างกันมาก การแบ่งการกำกับดูแลตามขนาดสินทรัพย์จะมีความเหมาะสมและไม่เป็นภาระกับสหกรณ์ขนาดเล็กจนเกินไป ขณะที่หัวใจสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดธรรมาภิบาลที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหาร โครงสร้างของสหกรณ์ที่ยังขาดการถ่วงดุลอำนาจการบริหารจัดการ (check and balance) และไม่มีการกำกับความเสี่ยง (risk governance) ตามหลักการ “three lines of defense” หลักเกณฑ์สำคัญที่ควรพิจารณา เช่น การกำหนดวาระกรรมการที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานมีความโปร่งใส การทบทวนเพดานการจ่ายปันผล เพื่อลดแรงกดดันในการแสวงหาผลตอบแทนที่สูงขึ้น (search for yield) และเพื่อให้มีการ pricing ที่เหมาะสม รวมถึงสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ (มีสินทรัพย์มากกว่า 5,000 ล้านบาทขึ้นไป) ควรเพิ่มเติมคุณสมบัติคณะกรรมการและมีการจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อยที่เหมาะสมเพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ และควรเปิดเผยข้อมูลงบการเงินและข้อมูลเครดิตด้วยเพื่อให้สมาชิกหรือสหกรณ์อื่นที่มีธุรกรรมระหว่างกันสามารถประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์ได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงเพื่อให้สหกรณ์มีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณะมากขึ้น

(2) **ความเสี่ยงด้านเครดิต:** เป็นความเสี่ยงหลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งเสมือนว่าเป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่งที่ทำหน้าที่หลักในการรับฝากเงินและให้สินเชื่อแก่สมาชิก หลักเกณฑ์สำคัญที่ควรพิจารณา เช่น จากที่พบว่าสหกรณ์มีการปฏิบัตินอกพันธกิจมากขึ้น โดยกลุ่ม surplus มีเงินลงทุนในตราสารทุนขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นมาก จึงควรต้องทบทวนประเภทเงินฝากและเงินลงทุน และอาจพิจารณาเพิ่มเกณฑ์จำกัดการลงทุน (investment limit) นอกจากนี้ ยังพบว่ามีการปล่อยกู้หรือเอื้อประโยชน์แก่พวกพ้องกรรมการ จึงควรห้ามมิให้สหกรณ์ให้สินเชื่อแก่ผู้มีอำนาจในการจัดการสหกรณ์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว อีกทั้งระดับ NPL ที่อยู่ในระดับต่ำมากอาจไม่ได้สะท้อนคุณภาพหนี้ที่แท้จริง จึงควรพิจารณาการจัดชั้นและกันสำรองและการ rollover หนี้ให้เหมาะสม ขณะที่กลุ่ม deficit ยังคงพึ่งพาการกู้ยืมค่อนข้างมาก จึงควรเพิ่มเติมเกณฑ์ leverage ratio เพื่อควบคุมปริมาณการทำธุรกรรมให้เหมาะสมและลดปัญหาการขยายสินทรัพย์ด้วยการก่อหนี้สินเกินตัว (excessive leverage)

(3) **ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง:** เป็นความเสี่ยงที่สำคัญต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกผู้ฝากเงิน แม้ว่าสหกรณ์จะมีฐานะการเงินที่มั่นคง แต่หากไม่สามารถจ่ายชำระหนี้ได้ก็อาจทำให้ไม่สามารถดำเนินการต่อได้ หลักเกณฑ์สำคัญที่ควรพิจารณา เช่น การทบทวนอัตราการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง เพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่องเพียงพอและเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ฝากเงิน เนื่องจากพบว่าสหกรณ์กลุ่ม deficit พึ่งพาแหล่งเงินกู้ยืมระยะสั้นเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจมี maturity mismatch และมีความเสี่ยงที่จะประสบปัญหาสภาพคล่องได้ นอกจากนี้ ควรพิจารณาทบทวนเพดานดอกเบี้ยเงินรับฝากด้วย เนื่องจากเพดานดอกเบี้ยเงินรับฝากในระดับสูงทำให้สหกรณ์มีต้นทุนทางการเงินสูงจึงอาจไม่เหมาะสมในภาวะที่อัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับต่ำอย่างต่อเนื่อง

(4) **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ:** เป็นอีกความเสี่ยงสำคัญที่ละเลยไม่ได้ เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายต่อรายได้อันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอหรือความบกพร่องของกระบวนการควบคุมภายในบุคลากรและระบบงาน รวมไปถึงเหตุการณ์ภายนอก หลักเกณฑ์สำคัญที่ควรพิจารณา เช่น การบริหาร

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม เนื่องจากพบการทุจริต การละเลยไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ของกรรมการและเจ้าหน้าที่ และอาจไม่มีกระบวนการหรือขั้นตอนการตรวจสอบและการแบ่งแยกหน้าที่ที่ชัดเจนและเพียงพอ

3. การเร่งปฏิรูปโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งด้านระบบการติดตาม การรายงานข้อมูล ระบบบัญชีและบุคลากร โดยการวางระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อช่วยในการวางแผน วิเคราะห์ และติดตามฐานะการดำเนินงานความเสี่ยงที่สำคัญ และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างต่อเนื่องในลักษณะ off-site monitoring รวมถึงควรปรับระบบบัญชีของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีไทยตลอดจนเพิ่มความรู้ความชำนาญด้านการเงินให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่น การสร้างวินัยทางการเงินและส่งเสริมการออมให้แก่สมาชิกเพื่อลดการใช้จ่ายและก่อนนี้ที่ไม่จำเป็น การอบรมให้ความรู้ด้านการเงินและการบัญชีแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ การให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจการเงินและการบริหารความเสี่ยงแก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ รวมถึงการส่งเสริมความรู้ด้านเกณฑ์การกำกับดูแลและการตรวจสอบเครื่องมือในการติดตามและวิเคราะห์ความเสี่ยงให้แก่ผู้กำกับดูแล เป็นต้น

4. จัดตั้งศูนย์กลางการบริหารสภาพคล่องของระบบสหกรณ์ให้มีลักษณะ closed loop เพื่อเป็นแหล่งบริหารสภาพคล่องให้กับระบบสหกรณ์ และเพื่อไม่ให้กระทบต่อเสถียรภาพระบบการเงินโดยรวม ซึ่งจากผลการประเมินความเสียหายของสหกรณ์ออมทรัพย์หากเกิดปัญหาสภาพคล่องโดยใช้ scenario analysis พบว่าระบบสหกรณ์ออมทรัพย์มีสภาพคล่องเพียงพอที่จะปล่อยกู้กันเอง หากสหกรณ์ออมทรัพย์ต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นมูลเหตุและที่มาของนโยบาย การปรับปรุงกฎหมาย ประกาศกฎกระทรวง และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตยูเนียนได้รับผลกระทบอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นช่องว่างเชิงนโยบายที่มีสาเหตุมาจากผู้กำหนดนโยบายไม่เข้าใจในบริบทของสหกรณ์เช่นเดียวกับที่ขบวนการสหกรณ์ในบางประเทศก็ต้องเผชิญหน้าเช่นกัน

กรอบคิดการพัฒนาที่แตกต่างระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์กับสถาบันการเงินอื่น

ในแวดวงของสหกรณ์ต่างมีความเชื่อว่าการทำความเข้าใจในอัตลักษณ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาสหกรณ์ สามารถเข้าใจและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างเหมาะสม ไม่ก่อให้เกิดช่องว่างเชิงนโยบายอย่างที่เป็นอย่างในปัจจุบัน อีกทั้งเป็นการเปิดมุมมองแก่กรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการและสมาชิกสหกรณ์ ได้ร่วมมือกันวางแผนตั้งรับและวางมาตรการเชิงรุกได้อย่างเท่าทัน ในที่นี้จึงจะได้กล่าวถึงความเห็นของผู้นำสหกรณ์ในมุมมองเชิงเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์การเงินกับสถาบันการเงินอื่น และมาตรการเชิงรุกที่สำคัญมีดังนี้

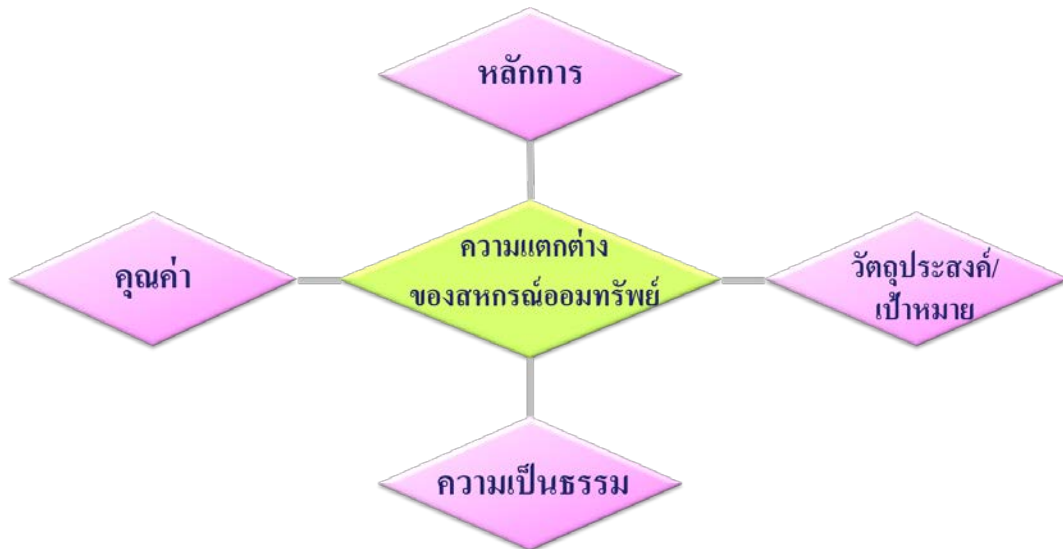
• **นายอลัน กรีนสแปน** อดีตประธานธนาคารกลางสหรัฐอเมริกา (US Federal Reserve) ได้กล่าว ในการประชุมสภาคองเกรสของสหรัฐฯ ในเดือนตุลาคม ปี 2552 ว่า ความเสียหายของโครงสร้างทางเศรษฐกิจ จากวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ นับตั้งแต่ปี 2550 ได้เปิดเผยให้เห็น “ข้อบกพร่องของตัวแบบ” ที่เขาไม่เคยคาดคิดมาก่อน กล่าวคือ ธนาครทั้งหลายที่ดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์ของตน ไม่ได้

ดำเนินการเพื่อปกป้องหุ้นส่วนและสถาบันของเขาเลย แต่ธนาคารแบบสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ และเครดิตยูเนียน สามารถยืนหยัดผ่านวิกฤตการณ์ดังกล่าวได้อย่างงดงาม อีกทั้งยังคงมีธุรกิจที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น มีเสถียรภาพมากขึ้น ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ Rabo Bank

• **นายเอียน แมคโดนัลด์** อดีตผู้อำนวยการสัมพันธ์ภาพสหกรณ์สากล (ICA) ได้กล่าวในที่ประชุม เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2552 ที่สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยว่า “ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ธนาคารโลก กองทุนการเงินระหว่างประเทศ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ สหประชาชาติ ตลอดจนองค์การธุรกิจระหว่างประเทศ และสื่อสารมวลชน ได้แก่ The Economists, Wall Street Journal, The Financial Times, Le Monde, El Paris และ The New York Time ต่างเริ่มจับตามองและยอมรับความสำเร็จของ “ตัวแบบธุรกิจสหกรณ์” ซึ่งความจริงคือ สหกรณ์ต่าง ๆ ใช้เงินทุนจากสมาชิกมากกว่าการกู้ยืมเงินจากธนาคาร ในการขยายธุรกิจ และยังให้บริการแก่ผู้บริโภคที่หลีกเลี่ยงความเสี่ยง รวมทั้งการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ด้วยการดำเนินธุรกิจแบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ด้วยการเป็นเจ้าของโดยคนในชุมชนและการแสดงตนเป็นต้นแบบของวิสาหกิจทางเศรษฐกิจที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการแบบประชาธิปไตย คุณค่าของมนุษย์และการดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมอีกด้วย”

• **นางแตม พอลลิน กรีน** ประธานสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (2555) “สัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศยึดมั่นในประเด็นที่ว่า สหกรณ์ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์แล้วหรือไม่ กฎระเบียบของสหกรณ์มีความเหมาะสมสอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 หรือไม่ สหกรณ์มีกระบวนการทางประชาธิปไตยที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ เศรษฐกิจของสหกรณ์ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติมีการเติบโตขึ้นหรือไม่ สหกรณ์มีรูปแบบใหม่ ๆ ที่ประชาชนในท้องถิ่นต้องการหรือไม่ เป็นหน้าที่ของเราที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่า สหกรณ์ของเรามีความทันสมัยอยู่เสมอ มีความยืดหยุ่น มีนวัตกรรมและมีการดำเนินการที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยสมบูรณ์ แต่พึงตระหนักว่าสหกรณ์ที่ทันสมัยนั้นจะต้องมีสมาชิกเป็นเจ้าของและเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงาน มิใช่โดยผู้นำมืออาชีพหรือรัฐบาลสหกรณ์จะต้องเติบโตจากฐานราก บทบาทของรัฐบาลคือการดำเนินการให้มีกรอบกฎหมายที่เอื้ออำนวยให้วิสาหกิจสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตและควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันกับรูปแบบของธุรกิจอื่น ๆ

• **สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์** ชี้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์แตกต่างจากสถาบันการเงินอื่นใน 4 มิติ ได้แก่ (รูปที่ 2)



รูปที่ 2 ความแตกต่างใน 4 มิติ ของสหกรณ์ออมทรัพย์กับสถาบันการเงินอื่น

1) มิติด้านหลักการพื้นฐาน: สหกรณ์เป็นสถาบันการเงินที่ยึดมั่นในคุณค่าและหลักการสหกรณ์ ซึ่งชี้ให้เห็นแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- การเป็นองค์กรพึ่งพาตนเองและเป็นอิสระในการดำเนินงาน สหกรณ์จะส่งเสริมให้สมาชิกพึ่งพาตนเอง และมีอิสระในการดำเนินงานเพื่อให้บริการสนองความต้องการของสมาชิกด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เพื่อการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกและชุมชน
- ความรับผิดชอบต่อตนเอง (Self Responsibility) สหกรณ์จะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำประโยชน์สู่สมาชิกและไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชนและสังคม
- ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) สหกรณ์จะยึดมั่นในการดำเนินการที่สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมบนพื้นฐานประชาธิปไตยที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายตามความต้องการของที่ประชุมใหญ่สมาชิก
- ความเท่าเทียมเสมอภาค (Equality) สมาชิกทุกคนมีสิทธิในการควบคุมสหกรณ์ ใช้บริการ และรับประโยชน์จากสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน
- ความเที่ยงธรรม (Equity) สหกรณ์จะดำเนินธุรกิจสนองบริการอย่างเที่ยงธรรมทั้งตัวสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความเป็นปึกแผ่น (Solidarity) สหกรณ์จะร่วมมือกับสมาชิกและสหกรณ์อื่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์

สหกรณ์จะส่งเสริมให้ประชาคมมีค่านิยมทางจริยธรรม ในการรับข้อคิดความเห็นจากทุกฝ่าย การดำเนินการอย่างซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

2) มิติด้านวัตถุประสงค์:

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ ทั้งคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก จะตั้งคำถามตลอดเวลาว่าสหกรณ์ได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์หรือไม่ และใช้ความ

พยายาม เพื่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ โดยหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่ไม่ใช่ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ ที่สำคัญการจัดตั้งสหกรณ์มีจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ในการ ส่งเสริมการกินดีอยู่ดีของสมาชิกและคนในชุมชนเพื่อการมีชีวิตที่ดีกว่า

วัตถุประสงค์สำคัญที่มาจากแนวคิดและหลักการพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ การ ส่งเสริมการออม การสร้างวินัยทางการเงิน การให้กู้ยืมตามความจำเป็น ตลอดจนส่งเสริมการมีชีวิตความเป็น อยู่ที่ดีแก่สมาชิกและชุมชน โดยดำเนินการอยู่บนคุณค่าแห่งหลักการสหกรณ์สากล

3) มิติด้านความเป็นธรรม:

การก่อเกิดของตัวแบบธุรกิจสหกรณ์ ตั้งแต่ผู้ริเริ่มการสหกรณ์มาจนถึงปัจจุบันนั้นได้พิสูจน์ให้ เห็นแล้วว่าตัวแบบธุรกิจดังกล่าวมุ่งแก้ปัญหาความไม่เท่าเทียมกัน โดยมุ่งไปที่การสร้างคุณค่าในการพึ่งพาตนเอง และพึ่งพาซึ่งกันและกัน สถาปนาร่วมมือกัน (Self Help and Mutual Help and Cooperation) เพื่อให้ เกิดความเข้มแข็งในระบบสหกรณ์ เพื่อการทำหน้าที่ให้เกิดความยุติธรรมในเศรษฐกิจและสังคม (Cooperative Social and Economic Fairness)

4) มิติด้านคุณค่า:

คุณค่าที่สหกรณ์จะมอบให้ คือการเป็นองค์กรของสมาชิก เพื่อสมาชิก โดยสมาชิกที่มีการ ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำประโยชน์ทางเศรษฐกิจ มีการ ให้บริการทางสังคม ซึ่งคุณค่าที่สหกรณ์มอบให้จะอยู่ในวิถีการทำงานของสหกรณ์ ตั้งแต่การให้การเรียนรู้ ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การขับเคลื่อนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การกำหนด นโยบายและการให้บริการแก่สมาชิกและชุมชนอย่างซื่อสัตย์และเป็นธรรม เป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันแก่สมาชิก อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาความยากจนและชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

- ที่ประชุมสมัชชาใหญ่ขององค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) มีมติเป็นเอกฉันท์ รองรับญัตติในการสร้างมาตรฐานการบัญชีสำหรับสหกรณ์ ญัตติดังกล่าวถูกนำเสนอโดย Co-operatives UK และสนับสนุนโดย Kooperationen จากประเทศเดนมาร์ก ได้เรียกร้องให้ ICA ร่วมมือกับสมาชิกในการศึกษา เรื่องดังกล่าว ทั้งด้านต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของรูปแบบรายงาน ทางการเงินของสหกรณ์ที่เหมาะสม โดยมาตรฐานดังกล่าวจะทำให้สหกรณ์รายงานผลการดำเนินงานของตนได้ อย่างสอดคล้องกับคุณค่าและหลักการสหกรณ์

- นายเอ็ด มาโย เลขาธิการของ Cooperatives UK กล่าวว่า “ในช่วงปีที่ผ่านมา มีการแข่งขัน เพื่อสร้างมาตรฐานการบัญชีระดับโลก แต่กลับเป็นมาตรฐานที่ให้ความสำคัญกับบริษัทและความต้องการของ นักลงทุนเท่านั้น “ความท้าทาย 2 ประการที่สหกรณ์ต่างต้องเผชิญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในกระบวนการ นี้ ได้แก่ การบัญชีสำหรับการจัดสรรส่วนทุนแก่สมาชิกและการจ่ายเงินปันผลของสหกรณ์ ความท้าทาย ประการแรกอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงคือทำให้สหกรณ์ดูมีสถานะที่ไม่มั่นคงเนื่องจากการจัดสรรส่วนทุนแก่ สมาชิกอาจดูเหมือนสหกรณ์มีหนี้สินได้ ส่วนความท้าทายประการที่สองทำให้สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายมาก ขึ้น กล่าวคือ ทำให้รายได้ลดลงแทนที่จะเป็นการจัดสรรส่วนของกำไร”

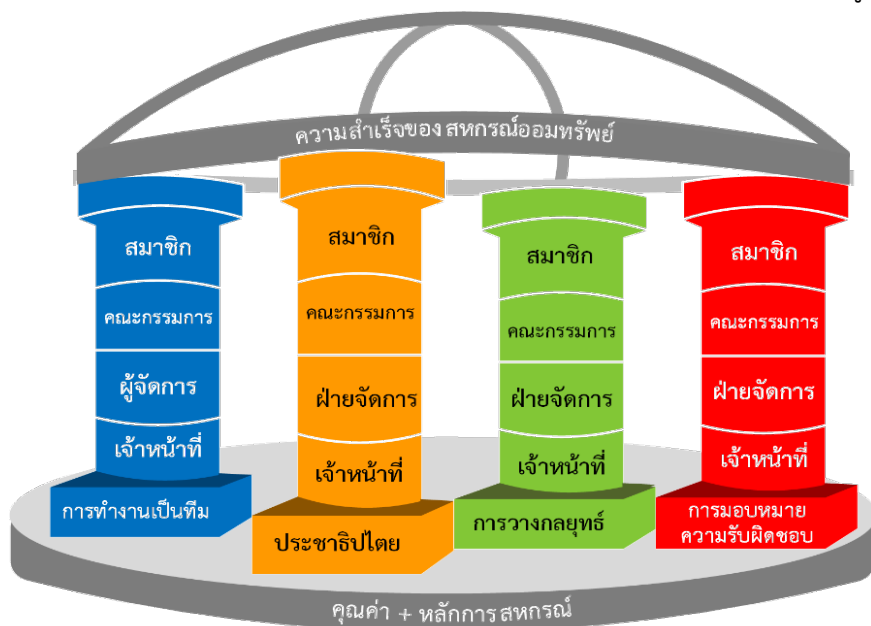
การเคลื่อนไหวเพื่อสร้างมาตรฐานการบัญชีดังกล่าวตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานอย่างต่อเนื่องของคณะกรรมการตรวจสอบและความเสี่ยงของ ICA (Audit and Risk Committee: IARAC) และศูนย์ความเป็นเลิศด้านการบัญชีและการรายงานสำหรับสหกรณ์ที่ Saint Mary's University ที่เมืองแฮลิแฟกซ์ รัฐโนวาสโกเชีย ประเทศแคนาดา

นายมาโยกล่าวเพิ่มเติมว่า “แม้นี่จะเป็นเรื่องทางเทคนิค แต่การแก้ปัญหาจะเป็นใบอนุญาตให้เกิดการศึกษาเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมหรืออาจเป็นแม้แต่กรอบการทำงานแบบใหม่สำหรับสหกรณ์ (Statement of Recommended Practice หรือ SORP) ในระดับสากล งานนี้เป็นผลจากความพยายามอย่างสูงของ Professor Daphne Rixon จาก Saint Mary's University ประเทศแคนาดา และ Dr Maireen McCulloch จาก Oxford Brookes University และ Associate of Co-operatives UK

งานนี้ต้องใช้เวลาและการปรึกษาหารือเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม และงานใด ๆ ก็ตามจำเป็นต้องพิจารณาความต้องการของสหกรณ์และความต้องการร่วมกันระหว่างประเทศและความต้องการร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายเหล่านั้น หลักการบัญชีส่วนมาก เช่น การประเมินมูลค่าทรัพย์สิน มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง เราต้องเน้นไปที่เรื่องเฉพาะทางของบัญชีที่รูปแบบของการมีสมาชิกเป็นเจ้าของเช่นนี้จำเป็นต้องใช้หลักการตีความที่แตกต่างออกไป “เราจำเป็นต้องมีภาษาทางการเงินที่จะทำให้เราแสดงผลการดำเนินงานในฐานะสหกรณ์ได้ มิเช่นนั้น ก็ไม่ต่างอะไรกับการขอให้เขียนบทกลอนด้วยภาษาที่คุณพูดไม่เป็น”

รูปแบบการกำกับดูแลสหกรณ์ให้มีธรรมาภิบาลที่ดีในสหกรณ์: (Sherwood. 2014)

รูปแบบการกำกับดูแลสหกรณ์ให้มีธรรมาภิบาลในสหกรณ์เป็นวิธีคิดใหม่ เกี่ยวกับบทบาทของการกำกับดูแลสหกรณ์ภายใต้ความร่วมมือของผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์สู่การบรรลุความสำเร็จด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยตอบคำถามสำคัญเกี่ยวกับบทบาทความรับผิดชอบ กระบวนการในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายที่ก่อให้เกิดความมั่นใจในความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 กรอบแนวทางสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ออมทรัพย์

อ้างอิงจาก Sherwood. 2014

รูปแบบการกำกับดูแลสหกรณ์ทั้ง 4 ประการเป็นกรอบในการเชื่อมโยงค่านิยมสหกรณ์เข้ากับกิจกรรมการกำกับดูแลในทุกระดับ ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร คณะกรรมการและเจ้าของ เสาหลักทั้งสี่เสาประกอบด้วย

1. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม

คณะกรรมการต้องทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับงาน ความคาดหวังที่ชัดเจนของบุคคล และกลุ่มตัวเอง ระบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

ความคิดเห็นที่หลากหลายเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีค่า กลุ่มจะต้องมีความสามารถในการคิดและเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจนั้น คณะกรรมการต้องสร้างและรักษาวัฒนธรรมกลุ่มที่สนับสนุนการทำงานของพวกเขา การมองผ่านเลนส์สี่เสาหลักของการกำกับดูแลสหกรณ์ เพื่อการทำงานร่วมกันภายใต้ความรับผิดชอบของตนเองถือเป็นขั้นตอนแรกสำหรับความมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการ

2. ประชาธิปไตยที่ดี

ไม่เพียงแต่ในห้องประชุมคณะกรรมการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันกับสมาชิก การกำกับดูแล - การควบคุม การตัดสินใจที่สำคัญ การทำงานร่วมกันในสหกรณ์เพื่อเป้าหมายร่วมกัน

ประชาธิปไตยในสหกรณ์เป็นมากกว่าการลงคะแนนเสียง ประชาธิปไตยที่ดีต้องเปิดโอกาสให้เจ้าของมีส่วนร่วมอย่างมีความหมายในการไตร่ตรองและเปลี่ยนแปลงในองค์กรของตน เจ้าของทุกคนมีสิทธิ์เข้าร่วมในสหกรณ์โดยไม่คำนึงถึงความมั่งคั่ง การลงทุน การอุปถัมภ์ สมาชิกมีสิทธิ์ได้รับข้อมูล คณะกรรมการต้องตระหนักในความต้องการที่หลากหลายของเจ้าของ และจำเป็นต้องสร้างแนวร่วมและความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกเกี่ยวกับทางเลือกกลยุทธ์ที่สหกรณ์ต้องทำ โดยใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ อาทิเช่น บทความจดหมายข่าว การประชุมสมาชิก ตลอดจนแบบสำรวจจากกลุ่มเป้าหมาย ผู้นำสหกรณ์มีโอกาสมากมายในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิก ความเป็นเจ้าของของสมาชิกผู้ใช้บริการและประชาธิปไตยเป็นหัวใจสำคัญของสิ่งที่ทำให้สหกรณ์แตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ

3. การวางกลยุทธ์

หมายถึง กำหนดทิศทาง เป้าหมาย และการวางโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมเพื่อขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่กำหนด

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการคือการวางกลยุทธ์ จุดมุ่งหมายและทิศทางการดำเนินงาน สหกรณ์ว่าจะตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างไร? จะแสดงให้เห็นความแตกต่างของบริบทสหกรณ์กับสถาบันการเงินอื่นได้อย่างไร? สหกรณ์ควรบรรลุเป้าหมายอะไร? การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรส่วนใหญ่มักจบลงเมื่อทำแผนกลยุทธ์เสร็จและโดยส่วนใหญ่จะไม่ได้คิดเชื่อมโยงในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างครบวงจร ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำสำหรับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในองค์กร จึงทำให้การวางแผนกลยุทธ์มักไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างที่คาดหวังเท่าใดนัก คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกในการขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ภายใต้ผู้จัดการที่มีความสามารถ มีทรัพยากรเพียงพอและมีการติดตามความคืบหน้า

ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องใช้ข้อมูลความรู้และภูมิปัญญา คณะกรรมการดำเนินการต้องเรียนรู้และร่วมมือกัน ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม และตัดสินใจอย่างชาญฉลาด ต้องมีวิธีที่จะทำให้วาระของคณะกรรมการมีอิสระในการวางแนวคิดเชิงกลยุทธ์และมีกระบวนการในการสร้างแหล่งความรู้ การจัดการ

เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ต้องใช้เวลาและมีนโยบายการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง เช่น การยกระดับสมรรถนะผู้นำสหกรณ์ การใช้ฐานข้อมูลสมาชิกเพื่อวางแผนธุรกิจสหกรณ์เพื่อให้บริการที่ดีกว่าแก่สมาชิก และควรเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากกว่าตั้งอยู่บนความเชื่อหรือคาดเดา

4. การมอบหมายความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพ

ในฐานะที่สมาชิกมอบความไว้วางใจ คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีความระมัดระวังในการมอบอำนาจให้ผู้จัดการและทีมงานฝ่ายจัดการตลอดจนการส่งเสริมการสร้างสมรรถนะเพื่อให้สามารถดำเนินการลุล่วงและมีประสิทธิผล การตรวจสอบ การกำกับดูแลนโยบายเป็นรูปแบบหนึ่งในการสร้างความมั่นใจในความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และเป็นวิธีการสำหรับความชัดเจนของบทบาทความรับผิดชอบ

เอกสารอ้างอิง:

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2560. เงินให้สินเชื่อ แหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินทุนสหกรณ์ออมทรัพย์.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2564. การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ตามเกณฑ์กำกับดูแล. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2557. กรอบการขับเคลื่อนสู่ระบบการเงินบนหลักการพึ่งพาและร่วมมือกัน. 27

แนวคิดการสร้างสรรค์สหกรณ์สู่ศตวรรษที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทแดนเนกซ์ อินเทอร์เน็ตคอร์ปอเรชั่น จำกัด.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2556. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ “การขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เอื้อต่อการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกัน” เสนอต่อชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (อัดสำเนา).

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2560. “รายงานการประเมินเสถียรภาพระบบการเงินไทย 2559”.

ศิริวรรณ อัครวงศ์เสถียร กันตภณ ศรีชาติ และรัฐศาสตร์. 2560. “ความเสี่ยงของระบบสหกรณ์ออมทรัพย์กับแนวทางการปฏิรูปการกำกับดูแล” FAQ FOCUSED AND QUICK Issue 114 May 9, 2017: ธนาคารแห่งประเทศไทย

Sherwood, A.L. 2014. Democratically owned and controlled businesses: Identifying common and unique expectations of co-op board governance systems. Last accessed 11/20/13.