



แนวทางธรรมาภิบาล

สหกรณ์ออมทรัพย์ ธกส. จำกัด



ความหมายและความสำคัญของธรรมาภิบาล¹

ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือ แก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและควมมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542)

ธรรมาภิบาล เป็นพื้นฐานที่จะช่วยพัฒนาสังคมทั้งระบบให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยยึดถือหลัก 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า องค์การทางธุรกิจสามารถนำหลักดังกล่าวมาปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางนำพาองค์กรและสังคมก้าวไปสู่ความสำเร็จพร้อม ๆ กัน

¹ การจัดทำเนื้อหาองค์ความรู้ SMEs ภายใต้งานพัฒนาศูนย์ข้อมูล SMEs Knowledge Center ปี 2556

หลักการทั่วไปเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล พื้นฐานสำคัญของหลักธรรมาภิบาล มี 6 ประการ² คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

1) **หลักนิติธรรม** (The Rule of Law) หมายถึง การตรากฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสมาชิก และสมาชิกยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการบริหารจัดการสหกรณ์ หรือองค์กรภายใต้กฎระเบียบมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล

2) **หลักคุณธรรม** (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรณงค์ให้ คณะกรรมการของสหกรณ์ ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่ฝ่ายจัดการ ฝ่ายจัดการยึดถือและปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก สมาชิกยึดถือปฏิบัติเป็นตัวอย่างแก่สังคม

3) **หลักความโปร่งใส** (Accountability) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิก โดยปรับปรุงกลไกการทำงานของ สอ.ธกส. ให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย สมาชิกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้สมาชิกตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) **หลักการมีส่วนร่วม** (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของ สอ.ธกส. ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การปรึกษาพิจารณา การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5) **หลักความรับผิดชอบ** (Responsibility) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสมาชิก การใส่ใจปัญหาของสหกรณ์ และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) **หลักความคุ้มค่า** (Cost - effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์ โดยบรรณงค์ให้สมาชิกมีความประหยัด ปฏิบัติตนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

² การจัดทำเนื้อหาองค์ความรู้ SMEs ภายใต้งานพัฒนาศูนย์ข้อมูล SMEs Knowledge Center ปี 2556

ธรรมาภิบาลในสหกรณ์

ก. ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

เป็นที่ทราบอยู่แล้วว่า สหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่ต้องมีการแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ แต่การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ จะมีความเจริญรุ่งเรือง แข็งแรงและมั่นคงได้ต้องขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของสมาชิกและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ ถ้าขาด “ความเชื่อถือ” การดำเนินธุรกิจคงประสบปัญหา และอาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศในระดับหนึ่ง ความเชื่อถือในสหกรณ์จะสร้างได้อย่างไร คำตอบที่สั้นที่สุดคือ สหกรณ์ต้องมีธรรมาภิบาลในการประกอบธุรกิจการที่สหกรณ์มีธรรมาภิบาลจะช่วยให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลดีกับมวลสมาชิก

ข. การสร้างธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นได้และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ในสหกรณ์ ขณะเดียวกันโดยที่สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์ มีฐานะทางเศรษฐกิจ และระดับความรู้ความสามารถในเชิงธุรกิจไม่เท่าเทียมกัน และมีความแตกต่างจากผู้ถือหุ้นหรือผู้บริหารของธุรกิจรูปแบบอื่นในภาคเอกชน ดังนั้น จึงมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนและกำกับดูแลอีกทางหนึ่งด้วย ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่สิ่งสำคัญคือ ธรรมาภิบาลที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงนั้น สมาชิกต้องเอาใจใส่ในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ที่มีต่อสหกรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการสหกรณ์ ต้องเห็นความสำคัญของการที่สหกรณ์จะมีธรรมาภิบาล และวิธีการสร้างธรรมาภิบาล ปฏิบัติได้ดังนี้

- 1) คณะกรรมการต้องทำความเข้าใจแนวคิด และสาระสำคัญของธรรมาภิบาลเป็นอย่างไร
- 2) ทบทวนธรรมาภิบาลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใส

เพียงใด

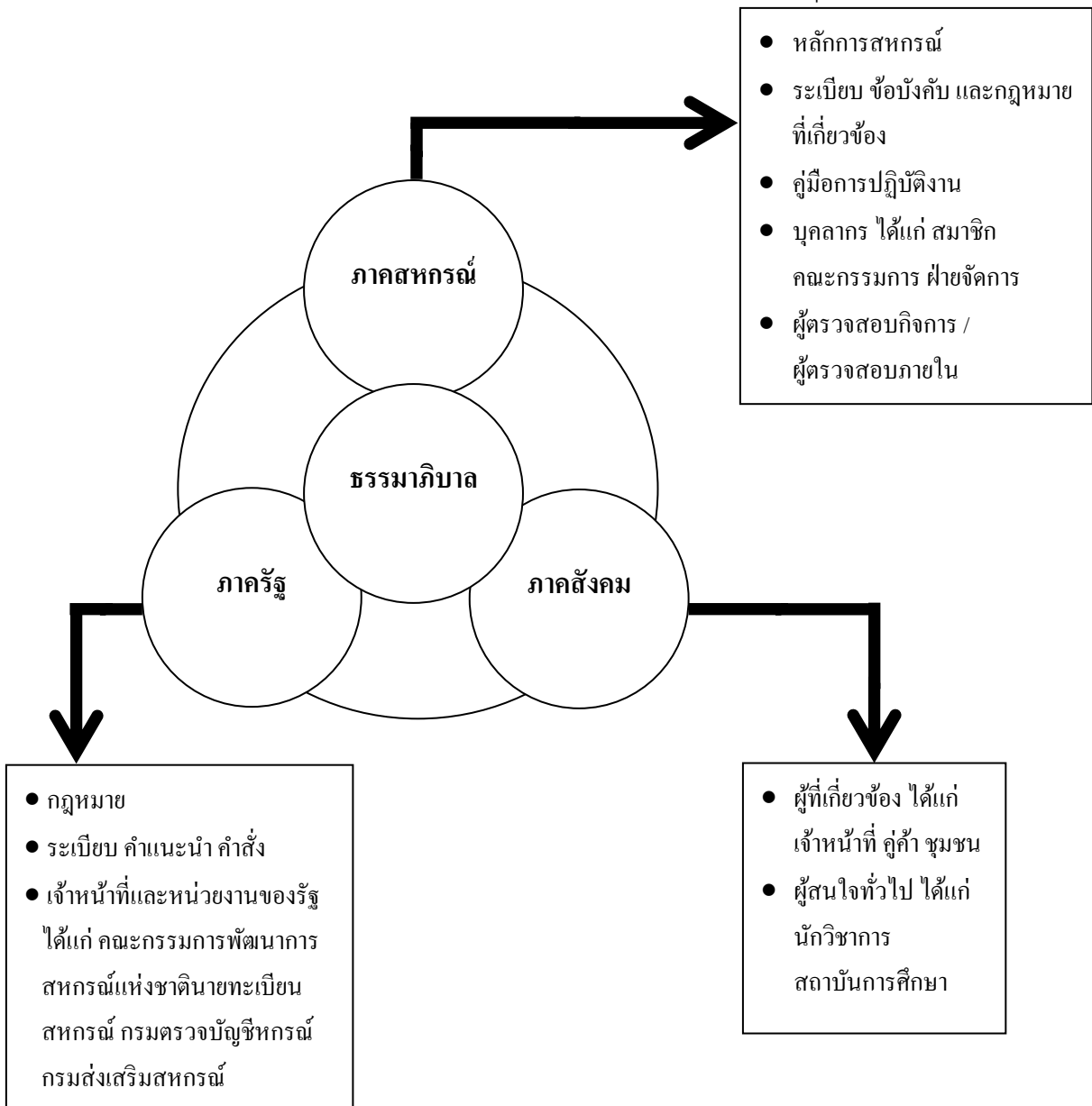
- 3) กำหนดรูปแบบและกระบวนการดำเนินตามหลักธรรมาภิบาล แล้วออกเป็นข้อกำหนดเพื่อ

ปฏิบัติต่อไป

ค. ธรรมาภิบาลในสหกรณ์

ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ³ ดังนี้



³ คู่มือธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์

1. ภาคสหกรณ์

ในการสร้างธรรมาภิบาลในส่วนของสหกรณ์นั้น ต้องสร้างให้มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

ประการที่ 1 มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งคนใด มีและใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว

ประการที่ 2 กำหนดภาระหน้าที่ชัดเจน ทั้งระดับกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจนและเป็นธรรม

ประการที่ 3 มีระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือข้อควรและไม่ควรปฏิบัติ

ประการที่ 4 มีการรายงานที่ดีและทันการณ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้

ประการที่ 5 ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของบุคลากรต่าง ๆ ของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ แต่ละฝ่ายต่างก็มีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลกันทั้งสิ้น แต่ใครจะมีส่วนอย่างไร แค่นั้น ค่อย ๆ ทำความเข้าใจไปที่ละส่วนตามลำดับ ดังนี้

1.1 สมาชิก

1.1.1 สมาชิกมีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ ย่อมมีหน้าที่สำคัญในการควบคุมจัดการสหกรณ์ โดยสมาชิกทุกคนจะสามารถใช้บทบาท การควบคุมจัดการสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่อย่างมีประสิทธิภาพ เท่าเทียมกัน ซึ่งการใช้ อำนาจหน้าที่ในการควบคุมจัดการ ทำโดยเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาข้อบังคับ รับทราบผลการดำเนินงาน และกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตนในการ บริหารงานสหกรณ์ เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อทำหน้าที่แทนตนในการตรวจสอบการบริหารงานของ คณะกรรมการ และตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ การเลือกตั้งนี้สมาชิกหนึ่งคน มีหนึ่งเสียง เป็นไปตาม หลักประชาธิปไตยไม่สนใจว่าสมาชิคนั้นจะถือหุ้นมากน้อยเท่าใด เพราะหลักสหกรณ์ถือหลักของการรวมคน มากกว่ารวมเงิน นอกจากนี้ ที่ประชุมใหญ่ยังมีอำนาจควบคุมและตรวจสอบการบริหาร และการจัดการทั้งปวงของ สหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ และตามนโยบาย เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ลงมติกำหนด อนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ สมาชิกกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สมาชิก มีส่วนสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ในรูปแบบของการกำกับดูแล ตามสิทธิและหน้าที่

1.1.2 สิทธิของสมาชิก

- 1.1.2.1 เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็น หรือ ออกเสียงลงคะแนน
- 1.1.2.2 เข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ
- 1.1.2.3 เสนอหรือได้รับเลือกเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ หรือผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์
- 1.1.2.4 รับบริการทางธุรกิจและทางวิชาการจากสหกรณ์
- 1.1.2.5 สิทธิอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

1.1.3 หน้าที่ของสมาชิก

- 1.1.3.1 ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ และคำสั่งของสหกรณ์
- 1.1.3.2 เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมาย
- 1.1.3.3 ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง
- 1.1.3.4 สอดส่องดูแลกิจกรรมของสหกรณ์
- 1.1.3.5 ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและมั่นคง

1.1.4 สมาชิกสหกรณ์ใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์

1.1.4.1 ใช้สิทธิของตนผ่านมติที่ประชุมใหญ่ในการดำเนินการต่าง ๆ โดยเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณา และแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้

- (1) กำหนดค่าตอบแทนการทำงานของกรรมการและผู้ตรวจสอบกิจการ การกำหนดดังกล่าวถือ เป็นการควบคุมการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสหกรณ์จะต้องจ่ายตามอัตราที่ประชุมใหญ่กำหนด
- (2) เลือกตั้งและถอดถอนกรรมการดำเนินการ การจะให้สมาชิกทุกคนมาบริหารงานสหกรณ์ คงทำไม่ได้ จึงมีการเลือกตัวแทนเพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิกในการบริหารงานของสหกรณ์
- (3) เสนอความคิดเห็นและความต้องการต่าง ๆ ของสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้คณะกรรมการ นำไปกำหนดนโยบาย วางแผนการปฏิบัติงานให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติต่อไป
- (4) สอบถามหรือขอคำอธิบายเพิ่มเติมถึงผลการดำเนินงาน หรือปัญหาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์จากคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

(5) เลือกตั้งและถอดถอนผู้ตรวจสอบกิจการ การเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อเป็นตัวแทนสมาชิก ในการตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ ตรวจสอบการบริหารงานของ คณะกรรมการ ดำเนินการว่า การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติของกรรมการเป็นไปตาม มติที่ประชุมใหญ่หรือไม่ รวมทั้ง ตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการว่าเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์ หรือ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์ กำหนดหรือตามข้อบังคับ ระเบียบ ที่สหกรณ์กำหนดหรือไม่

(6) กำหนดวงเงินที่สหกรณ์อาจกู้ยืมหรือค้ำประกัน ถือเป็น การกำหนดขอบเขตการก่อหนี้ผูกพันที่คณะกรรมการดำเนินการสามารถกระทำได้

(7) แก้ไขข้อบังคับ เมื่อเห็นว่าข้อบังคับเดิมไม่เหมาะสมสามารถเสนอให้ที่ประชุมใหญ่ พิจารณาได้

(8) พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ สามารถเสนอความเห็นและลงมติ ในการ จัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ได้

(9) อนุมัติแผนงาน และงบประมาณการรายรับ – รายจ่าย

1.1.4.2 ใช้สิทธิของตนผ่านผู้ตรวจสอบกิจการ

(1) รับทราบผลการตรวจสอบกิจการประจำปีของสหกรณ์ ชักถามและขอคำอธิบายในกรณีต่าง ๆ ที่ผู้ตรวจสอบกิจการได้กระทำในที่ประชุมใหญ่

(2) ขอให้ผู้ตรวจสอบกิจการช่วยตรวจสอบเรื่องบางอย่างที่สมาชิกพบว่า อาจมีข้อผิดพลาดหรือไม่ชอบมาพากล

1.1.4.3 ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เช่น

(1) รู้จักสิทธิ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์ และใช้สิทธิที่มีเพื่อ ปกป้องรักษาผลประโยชน์ของตนเช่น หากได้รับใบเสร็จรับเงินที่สมาชิกจ่ายเงินให้สหกรณ์ เมื่อจ่ายค่าธรรมเนียมแรกเข้า ชื่อหุ้น ชื่อสินค้า จ่ายชำระหนี้เงินกู้ ฯลฯ ต้องทำการตรวจสอบทุกครั้ง รวมถึงกรณีฝากเงิน ต้องมีการลงรายการในสมุดคู่บัญชีเงินฝาก

(2) มีส่วนร่วมและร่วมมือในกิจกรรมของสหกรณ์

(3) ได้รับความเสมอภาคในการทำธุรกิจ และในการรับความช่วยเหลือเกี่ยวกับสวัสดิการที่ระเบียบสหกรณ์กำหนด

(4) รับรู้ข้อมูลข่าวสารสหกรณ์

(5) ได้รับคำอธิบายจากฝ่ายจัดการในกรณีมีปัญหาในทางปฏิบัติ เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

1.2 คณะกรรมการ

1.2.1 คณะกรรมการมีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์

หากจะเปรียบเทียบว่าสหกรณ์เป็นเสมือนบ้านเมืองแล้ว คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ก็เป็นดังเช่นคณะรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการบริหารงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่บ้านเมือง ถ้าคณะรัฐมนตรีมีความรับผิดชอบต่อชาติบ้านเมืองและต่อประชาชนแล้ว ก็จะสามารถนำชาติบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้าสืบต่อไป สหกรณ์ก็เช่นเดียวกันหากมีคณะกรรมการที่เข้มแข็ง รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และบทบาทของตนเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์ ได้เช่นกัน

กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะตัวแทนสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ มีหน้าที่สำคัญ ในการกำหนดนโยบายและบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายจัดการ ให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ของสหกรณ์และนโยบายของรัฐ คณะกรรมการจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสมาชิก ในการที่จะทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้า และเป็นที่ยอมรับของมวลสมาชิกได้

1.2.2 การใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการในสหกรณ์

- 1.2.2.1 คณะกรรมการ รู้จักสิทธิ บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์
- 1.2.2.2 คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์สหกรณ์
- 1.2.2.3 คณะกรรมการกำหนดนโยบาย แผนงานที่ชัดเจน โปร่งใส
- 1.2.2.4 คณะกรรมการเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณา และแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้
- 1.2.2.5 คณะกรรมการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทุกระดับอย่างชัดเจน
- 1.2.2.6 คณะกรรมการดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและคำแนะนำของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบและมติของ ที่ประชุม หากระเบียบที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสม ก็ให้มีการพิจารณาแก้ไข
- 1.2.2.7 คณะกรรมการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยง และให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยรวมถึงรายการผิดปกติ

1.2.2.8 คณะกรรมการจัดให้มีการประเมินผลงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

1.2.2.9 คณะกรรมการประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก

1.2.2.10 คณะกรรมการยึดมั่นในความถูกต้อง พร้อมให้ความเที่ยงธรรมแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

1.2.2.11 คณะกรรมการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ โดยการนำข้อมูลของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เช่น เสนอบุคคล และรายงานกิจการประจำปี เพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี แผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นต้น

1.2.2.12 คณะกรรมการเสริมสร้างให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนับตั้งแต่สมาชิกและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ รู้ถึงสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสหกรณ์ตามความเหมาะสม

1.2.2.13 คณะกรรมการจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์เพื่อให้ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตลอดจนดูแลให้ทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่าง ๆ เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน

เพื่อให้มีธรรมาภิบาลในสหกรณ์ กรรมการทุกคนควรจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีการตัดสินใจที่เป็นอิสระ รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือยอมรับมติที่เป็นเสียงส่วนใหญ่อย่างเคร่งครัด โดยต้องไม่กระทำการที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่เข้าร่วมประชุม การไม่แสดงความเห็นในที่ประชุม การไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น

1.3 ฝ่ายจัดการ

1.3.1 มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน และสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก

1.3.2 ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายโดยผู้จัดการ ปฏิบัติงานและรับผิดชอบต่อ การดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ ควบคุมบังคับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทุกคนให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ

1.3.3 มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล โดยมีการจัดทำรายงานความเคลื่อนไหวและสถานะของสหกรณ์เสนอต่อคณะกรรมการเป็นประจำ สำหรับผู้จัดการต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ต่อที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการ

1.3.4 มีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม ท่วงถึงเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้จัดการควบคุมบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน ด้วยความยุติธรรม เสมอภาค ดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน ให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องให้ข้อมูลแก่สมาชิกทุกรายด้วยความเต็มใจและเท่าเทียมกัน ตลอดจนมีการประสานงานที่ดีระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.3.5 ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการ

1.3.6 ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบต่าง ๆ

1.4 ผู้ตรวจสอบกิจการ

เมื่อผู้ตรวจสอบกิจการ ทำการตรวจสอบและสอบทานเอกสารหลักฐาน บัญชี การเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ฯลฯ ทำให้รู้ว่า

1.4.1 คณะกรรมการดำเนินการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายและตามมติที่ประชุมใหญ่หรือไม่

1.4.2 การตัดสินใจของคณะกรรมการ เป็นไปเพื่อประโยชน์สหกรณ์และสมาชิกหรือไม่

1.4.3 การจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำตามระเบียบหรือไม่

1.4.4 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำงานตามหน้าที่หรือไม่

1.4.5 มีการบันทึกบัญชีถูกต้องและเรียบร้อยเป็นปัจจุบันหรือไม่

1.4.6 มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการเงิน เพื่อนำมาพิจารณา ปรับปรุงการทำงานเป็นประจำหรือไม่

1.4.7 มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่

1.4.8 เสนอแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

2. ภาครัฐ

ในปัจจุบันภาครัฐกำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์

2.1 การใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

2.1.1 ให้ความเห็นชอบระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนดเกี่ยวกับการเงินและการจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ และระเบียบเกี่ยวกับการช่วยเหลือดำเนินการสหกรณ์ที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

2.1.2 กำกับดูแลการฝากและลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

2.2 การใช้ธรรมาภิบาลของนายทะเบียนสหกรณ์

กำกับดูแลกิจการของสหกรณ์โดยการตรวจตรา กำกับแนะนำและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบแบบแผนที่ต้อง ตลอดจนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ เช่น ยับยั้งหรือเพิกถอนมติที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุมคณะกรรมการที่ฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ ร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ดำเนินการต่าง ๆ ในกรณีสหกรณ์มีข้อบกพร่อง เป็นต้น

2.3 การใช้ธรรมาภิบาลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

2.3.1 พัฒนาระบบบัญชีและระบบงานสอบบัญชี ให้เหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

2.3.2 ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนให้มีการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีที่ดี

2.3.3 ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

2.3.4 กำกับดูแลการสอบบัญชีสหกรณ์ โดยผู้สอบบัญชีภาคเอกชน

2.3.5 พัฒนาเทคโนโลยีและเผยแพร่สารสนเทศทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

2.3.6 เสริมสร้างความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีแก่บุคลากรเครือข่าย เกษตรกร เยาวชน ประชาชนทั่วไป กลุ่มอาชีพและกลุ่มเป้าหมายตามโครงการพระราชดำริ

2.3.7 พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านการบัญชีและการสอบบัญชีแก่ ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชี ผู้ตรวจสอบกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2.4 การใช้ธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์

2.4.1 เผยแพร่ให้การศึกษาอบรม และวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์แก่คณะกรรมการฯ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์

2.4.2 จัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างธรรมาภิบาลให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

2.4.3 กำหนดแนวทางหรือสนับสนุนการสร้างเกณฑ์มาตรฐาน ในการบริหารการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

2.4.4 กำหนดแนวทางหรือสนับสนุนการสร้างเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือก และพัฒนาผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ และบุคลากรของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคลากร

2.4.5 ให้คำแนะนำหลักการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามหลักการ และวิธีการสหกรณ์

2.4.6 ประชาสัมพันธ์ สนับสนุน และให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สหกรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง

2.4.7 ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ การกำกับดูแลกิจการที่ดี และเสนอแนะข้อควรแก้ไขปรับปรุงให้กับฝ่ายบริหารและจัดการของสหกรณ์

3. ภาคสังคม

มีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลกับสหกรณ์ทางอ้อม คือ

3.1 **ผู้ที่เกี่ยวข้อง** ทั้งในฐานะเจ้าหน้าที่ กิจการคู่ค้า ฯลฯ อาจมีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ทำให้สหกรณ์ต้องมีระบบการควบคุมในบางเรื่อง อันก่อให้เกิด ระบบการควบคุมกำกับดูแลกิจการ หรือให้มีธรรมาภิบาล

3.2 **ผู้สนใจทั่วไป** อาจเป็นบุคคลที่ให้ความสนใจกับกิจการของสหกรณ์ นักวิชาการ และสถาบันการศึกษา ซึ่งทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ ค้นคว้า ปัญหา อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ อันเป็นการสะท้อนข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นผลให้สหกรณ์สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของตนเองได้

หลักการมาภิบาลของ สอ.ธกส.

สอ.ธกส. ได้เริ่มก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2514 โดยความร่วมมือของบุคลากรใน ธ.ก.ส. ทุก ๆ คน ตั้งแต่ผู้บริหาร จนมาถึงผู้ปฏิบัติและกิจการของ สอ.ธกส. ได้เจริญเติบโตขึ้นมาอย่างยั่งยืนและมั่นคง การดำเนินงานของ สอ.ธกส. ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากสมาชิกทั้งหมด ในส่วนการบริหารจัดการเป็นไปอย่างโปร่งใส ยุติธรรม เป็นไปตามแนวทางธรรมาภิบาลทั่ว ๆ ไป ซึ่ง สอ.ธกส. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินการไว้ว่า

**“เป็นสหกรณ์ชั้นนำของประเทศโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม
เพื่อให้บริการและยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิก”**

ก. นโยบายธรรมาภิบาล

คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ สอ.ธกส. ได้แสดงเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำหลักการและแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลมายึดถือและปฏิบัติใน สอ.ธกส. ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม สอ.ธกส. ดำเนินการต่างๆ โดยยึดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายสหกรณ์เป็นหลัก คำนึงถึงสิทธิของสมาชิกผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วน มีการบังคับใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเป็นธรรม เท่าเทียมกัน เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งการปฏิบัติตามที่กำหนด หลักคุณธรรม เป็นเรื่องของการดำเนินงานของ สอ.ธกส. ที่จะต้องยึดหลักคุณธรรม คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกของสหกรณ์ จะต้องเป็นผู้มีจิตสำนึกในคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีศีลธรรม มีความสามัคคี และร่วมมือกันเพื่อบริหารสหกรณ์ไปด้วยดีอย่างมีคุณธรรม ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส จึงได้ร่วมกันจัดทำหลักการธรรมาภิบาลของ สอ.ธกส. ขึ้นมา เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ สมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีหลักธรรมาภิบาลเฉพาะของตนเองเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

ข. ความหมายและความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธรรมาภิบาล หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดแก่ สอ.ธกส. อันจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็น สมาชิก ผู้ถือหุ้น ผู้ฝาก ผู้กู้ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

ประการที่ 1 เสริมสร้างระบบธรรมาภิบาล ที่มีความโปร่งใส และมีมาตรฐานการปฏิบัติที่ชัดเจน อย่างเป็นระบบ

ประการที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิก ผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้เสีย และมีส่วนในการสร้างมูลค่าเพิ่มของกิจการให้สูงขึ้น

ประการที่ 3 ทำให้เกิดนวัตกรรมตามความประสงค์ของสมาชิก และเพิ่มศักยภาพการให้บริการ

ประการที่ 4 เป็นการสร้างพันธมิตรผูกพัน เพื่อให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ใช้อำนาจภายในขอบเขต รวมถึงการสร้างกรอบความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อเจ้าหน้าที่ต่อฝ่ายจัดการ ฝ่ายจัดการต่อคณะกรรมการ และคณะกรรมการต่อสมาชิก เป็นลำดับขึ้นไป

ประการที่ 5 เป็นเครื่องมือตรวจสอบและควบคุมภายในระบบงานด้านต่าง ๆ ของ สอ.ธกส. เพื่อสร้างความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และนำข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

ประการที่ 6 เป็นเครื่องมือป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์ การประพฤติมิชอบที่อาจเกิดขึ้น และเสริมสร้างความโปร่งใสของการบริหารจัดการ

1. การเข้าสู่ธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ดำเนินการได้ดังนี้

1) ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล

การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดในองค์กร จะต้องเกิดขึ้นจากความสมัครใจ หรือยินดีที่จะดำเนินกิจกรรม “ธรรมาภิบาล” นั้นด้วยตนเอง มิใช่เกิดจากความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องตั้งปณิธานแน่วแน่และเป็นผู้มีคุณธรรมที่เป็นแบบอย่าง ดังนั้น การสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์จะสำเร็จได้ คณะกรรมการดำเนินการต้องเข้าใจและมีความตั้งใจทำและทำด้วยความสมัครใจ เพราะคณะกรรมการดำเนินการต้องมีบทบาทในการสร้างปรัชญา นโยบาย ตลอดจนกำหนดกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ ดังนั้น การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดในสหกรณ์ได้ ต้องได้รับความสมัครใจของคณะกรรมการดำเนินการก่อน

2) กำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์มีความตั้งใจจะดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลแล้ว อันดับแรกต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลก่อน โดยคำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่าของสหกรณ์ เป็นหลัก และตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์ รวมทั้งต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจนแล้ว ก็จัดทำพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในการดำเนินการสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ควรเป็นกลยุทธ์ในระยะยาว ครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์

การสร้างธรรมาภิบาลไม่ได้เป็นหน้าที่เฉพาะของกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่ง แต่ต้องเป็นการสร้างธรรมาภิบาลที่ครอบคลุมทุกกลุ่มงานในสหกรณ์ ต้องมองธรรมาภิบาลให้เป็นระบบ โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารที่ต้องสื่อสารกับทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ส่วนใหญ่ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จะต้องตั้งอนุกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อดำเนินการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

3) กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล

สิ่งที่สำคัญมากต่อสหกรณ์ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ และมีโอกาสที่จะสร้าง และ/ หรือได้รับผลกระทบจากสหกรณ์ สหกรณ์อาจเลือกสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน

4) กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล

ในการกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และแนวทางดำเนินงานของสหกรณ์เรื่อง ธรรมาภิบาล ต้องใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ทั่วถึง และต้องชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย สหกรณ์ต้องคิดก่อนว่าเมื่อมีนโยบายจะสร้างธรรมาภิบาลแล้ว หลักการดำเนินงานจะเป็นอย่างไร สหกรณ์ที่มีเจ้าหน้าที่ไม่กี่คน อาจกำหนดหลักการดำเนินงานไว้คร่าวๆ บางสหกรณ์อาจกำหนดเป็นบันทึกข้อตกลง ที่สำคัญคณะกรรมการดำเนินการจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสหกรณ์ควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้าง ธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ต้องปฏิบัติได้จริงด้วยจึงจะสำเร็จ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ แม้ผู้บริหารจะมีความมุ่งมั่น ก็ยากที่จะสำเร็จ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

5) การกำหนดวิธีบริหารจัดการ

สหกรณ์ต้องสร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาล และให้ความร่วมมือ ตลอดจนต้องกำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้

6) จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดำเนินงาน เกี่ยวกับธรรมาภิบาล

สหกรณ์ได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อกำกับองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และรายงานผลความก้าวหน้าให้คณะกรรมการดำเนินการทราบ

7) ติดตามประเมินผล

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินการไว้อย่างชัดเจนแล้ว คณะกรรมการดำเนินการควรกำหนดตัวชี้วัดหรือ Key Performance Indicators (KPI) เพื่อใช้ในการติดตามว่า เราทำได้ตามนโยบายหรือยัง

2. ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการมีธรรมาภิบาล

เมื่อสหกรณ์ยึดถือ “ธรรมาภิบาล” ในการดำเนินธุรกิจ ผลที่ได้รับกลับมา คือ “ความเชื่อถือ” จากสมาชิก สหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน สังคม และลูกค้า ฯลฯ เพราะทุกส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการให้สหกรณ์ที่จะค้าขายด้วยมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม สินค้าที่ผลิตได้เป็นสินค้าที่ดีมีคุณภาพ ปลอดภัย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่ค้ากำไรเกินควร และไม่เอาเปรียบต่อสมาชิก และประชาชนทั่วไป การดำเนินการลักษณะนี้ สหกรณ์จะเจริญรุ่งเรืองเป็นที่เชื่อถือของลูกค้า สมาชิก สหกรณ์ มีส่วนเหลือม สามารถพึ่งพาตนเองได้ในยามวิกฤติและในยามปกติ รวมทั้งสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย ไม่ว่าสถาบันการเงินใดก็ตามต้องการให้สินเชื่อ และให้ดอกเบียเงินกู้ที่ถูกลง เพราะปล่อยสินเชื่อไปแล้วปลอดภัย ไม่ต้องกลัวสูญ เนื่องจากสหกรณ์มีความรับผิดชอบและธุรกิจดำเนินไปด้วยดี ผลที่ได้รับกลับมาของสหกรณ์พอสรุปได้ดังนี้

1) เพิ่มความน่าเชื่อถือของกิจการสหกรณ์

สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาลจะมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนองตอบความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) สามารถระดมทุนและเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย

สถาบันการเงินและแหล่งทุนต่าง ๆ จะให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาล และพร้อมจะให้การสนับสนุนด้วย เพราะความน่าเชื่อถือที่สหกรณ์สั่งสมไว้ จะทำให้ผู้ให้การสนับสนุนมั่นใจว่าเงินที่ให้อยู่จะไม่สูญหาย

3) มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ดี มีความสามารถ และรักองค์กร

ตามหลักธรรมาภิบาล สหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์รักองค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กรตลอดไป

4) เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อสมาชิก ตระหนักและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของสมาชิกเป็นหลัก ด้วยการผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่สมาชิกโดยคำนึงความปลอดภัยและความคุ้มค่า ที่สมาชิกจะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะนำไปสู่การเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการขยายธุรกิจในอนาคต

5) เพิ่มโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

สหกรณ์ที่มีระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อยากให้การสนับสนุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

6) การยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมของสหกรณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คาดหวังหรือรับรู้ มีผลอย่างมากต่อการยอมรับของสังคมและการเติบโตของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ที่ละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนอกจากจะถูกต่อต้านหรือมีความขัดแย้งกับสังคมและส่วนรวมแล้ว หากสหกรณ์ประสบภาวะวิกฤติร้ายแรง โอกาสที่จะได้รับความเห็นใจ การให้อภัย หรือโอกาสในการแก้ตัวจากชุมชนและสังคม คงเป็นเรื่องที่คาดหวังได้ยาก

7) เพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์

ท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์ มีโอกาสสูงมากที่จะนำกิจการไปสู่ความเสี่ยงใหม่ ๆ ซึ่งยากจะคาดเดา การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาล มาตรการเหล่านี้จะช่วยป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก เป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ และลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ใน สอ.ธกส. อย่างจริงจังและต่อเนื่อง สหกรณ์จะต้องสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการประกอบธุรกิจของสหกรณ์ หรือมีการกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์ที่ดี

หลักการเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สอ.ธกส.

สอ.ธกส. มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการสื่อความไปยังคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถึงความตระหนักและยึดมั่นในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

- 1) Accountability ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
- 2) Responsibility ความสำนึกในหน้าที่ ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
- 3) Equitable Treatment การปฏิบัติต่อสมาชิกโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน

- | | |
|-------------------|---|
| 4) Transparency | <p>ความโปร่งใสต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ ● มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส มีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย |
| 5) Value Creation | <p>การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิก</p> |
| 6) Ethics | <p>การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ</p> |
| 7) Participation | <p>การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่สมาชิกให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ</p> |

แนวทางธรรมาภิบาลของ สอ.ธกส.

เพื่อให้กระบวนการธรรมาภิบาลของ สอ.ธกส. เป็นไปอย่างโปร่งใส สร้างการมีส่วนร่วมและมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลคุ้มค่า และโดยประหยัดเป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสีย และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยมิได้มุ่งเน้นที่ประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สร้างความน่าเชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คณะอนุกรรมการกำกับองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ชุดที่ 6 ได้กำหนดแนวทางธรรมาภิบาลเป็น 10 ประการ ดังนี้

- ประการที่ 1 : ถือปฏิบัติหลักธรรมาภิบาลตามหลักธรรมาภิบาลสากลทั่วไป
- ประการที่ 2 : เน้นความสมดุลระหว่างบทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่าย
- ประการที่ 3 : บริหารงานภายใต้การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้ง 3 กลุ่ม
- ประการที่ 4 : พิจารณาการออกแบบผลิตภัณฑ์ทั้งด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ โดยเทียบเคียงกับค่ามาตรฐานจากสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น
- ประการที่ 5 : ทบทวนรูปแบบการบริหารงานและกระบวนการดำเนินงานของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่
- ประการที่ 6 : ใช้ธรรมาภิบาลเป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถ

ประการที่ 7 : สร้างและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพฤติกรรมสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

ประการที่ 8 : รักษาและเสริมสร้างความสามัคคี

ประการที่ 9 : เสนอข่าวสารการดำเนินงานสหกรณ์

ประการที่ 10 : มีระบบบัญชีและการรายงานด้านการเงิน ที่มีการตรวจสอบโดยบุคคลที่สาม

อย่างอิสระ

ประการที่ 1 ถือปฏิบัติหลักธรรมาภิบาลตามหลักธรรมาภิบาลสากลทั่วไป

สอ.ธกส. จะถือปฏิบัติหลักธรรมาภิบาลตามหลักธรรมาภิบาลสากลทั่วไป ได้แก่หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ด้วยความเคร่งครัด

แนวทางปฏิบัติ

1.1 หลักนิติธรรม ได้แก่ การกำหนดข้อบังคับ ระเบียบ ที่ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับ เช่น ระเบียบว่าด้วยเงินฝาก ระเบียบว่าด้วยเงินกู้ ระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการ ระเบียบเจ้าหน้าที่ฯลฯ

1.2 หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ความซื่อสัตย์ เสียสละ ความอดทน ขยันหมั่นเพียร มีระเบียบวินัย เป็นต้น

1.3 หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกส่วนงานให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา เช่น การจัดทำรายงานกิจการ การจัดการประชุมใหญ่สามัญ ประจำปี

1.4 หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมรับรู้ จากข่าวสาร สอ.ธกส. นิวิธ, และเสนอความคิดเห็นทั้งทางตรงและทางอ้อม

1.5 หลักความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การตระหนักในสิทธิ หน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสหกรณ์ และส่วนรวม

1.6 หลักความคุ้มค่า ได้แก่การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ด้วยความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า

ประกาศที่ 2 เน้นความสมดุลระหว่างบทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่าย

สอ.ธกส. เน้นความสมดุลระหว่างบทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่าย ได้แก่ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้สอบบัญชี คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกิจการภายในของสหกรณ์ ให้มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างถูกต้องเหมาะสม

แนวทางปฏิบัติ

- 2.1 มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน
- 2.2 จัดให้มีกระบวนการตรวจสอบ การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการติดตามให้มีรายงานผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
- 2.3 จัดโครงสร้างองค์กรภายใต้กรอบหลักสำคัญ ได้แก่ หลักการแบ่งงานกันทำ หลักการมอบหมายงาน หลักความชำนาญเฉพาะงาน หลักอำนาจที่ชอบธรรม หลักการประสานงาน ทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เพื่อให้เกิดวงจรคุณค่าที่เกิดการเชื่อมต่องานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.4 การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเป็นไปอย่างอิสระ ยอมรับมติที่เป็นเสียงส่วนใหญ่
- 2.5 กรรมการ ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่เป็นผู้อนุมัติในการตกลงเข้าทำรายการหรือกระทำการใด ๆ ในนาม สอ.ธกส.

ประกาศที่ 3 บริหารงานภายใต้การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้ง 3 กลุ่ม

สอ.ธกส. จะบริหารงานภายใต้การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มสมาชิกผู้ฝาก กลุ่มสมาชิกผู้กู้ และกลุ่มสมาชิกผู้ถือหุ้น ให้มีความสมดุลและเป็นธรรมเสมอภาคกัน โดยให้ความสำคัญกับสิทธิของสมาชิกและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของ สอ.ธกส. ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวทางปฏิบัติ

- 3.1 จัดให้มีเวทีรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเปิดช่องทางการสื่อสาร ดังนี้ website สอ.ธกส., Mobile App, Call center และ Social Media ต่างๆ กล้องแสดงความคิดเห็น เพื่อนำข้อมูลข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์มาปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้น

3.2 จัดให้มีการสำรวจและประเมินความพึงพอใจของสมาชิกในการใช้บริการ เพื่อนำผลมาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน

3.3 ยึดแนวนโยบายโดยรับฟังเสียงส่วนใหญ่ของสมาชิก รวมทั้งมติที่ประชุมใหญ่เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนธุรกิจของ สอ.ธกส.

3.4 การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง จะเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็น

3.5 เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนรับรู้ผลการดำเนินงาน รายงานกิจการ และเสนอความคิดเห็นผ่านช่องทางต่าง ๆ และส่งเสริมให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง นับตั้งแต่สมาชิกและเจ้าหน้าที่ รู้ถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบต่อสหกรณ์

ประกาศที่ 4 พิจารณาการออกแบบผลิตภัณฑ์ทั้งด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ โดยเทียบเคียงกับค่ามาตรฐานจากสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น

สอ.ธกส. พิจารณาการออกแบบผลิตภัณฑ์ทั้งด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ โดยเทียบเคียงกับค่ามาตรฐานจากสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น

แนวทางปฏิบัติ

4.1 นำข้อมูลคู่เทียบ (Benchmark) มาเป็นปัจจัยในการกำหนดผลิตภัณฑ์ อัตราดอกเบี้ยและผลการดำเนินงาน

4.2 จัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้เป็นระยะ และนำมาปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น

4.3 กรรมการ ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อสมาชิก โดยมุ่งมั่นและสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกที่จะได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี มีคุณภาพ ราคาที่เป็นธรรม อันจะส่งผลให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ

ประกาศที่ 5 ทบทวนรูปแบบการบริหารงาน และกระบวนการดำเนินงานของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่

สอ.ธกส. จะทบทวนรูปแบบการบริหารงานและกระบวนการดำเนินงานของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

แนวทางปฏิบัติ

- 5.1 มีการกำหนดแผนงบประมาณประจำปี เพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก และสร้างความมั่นคงยั่งยืนแก่ สอ.ธกส.
- 5.2 สนับสนุนการพัฒนาความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะและขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ ให้สอดคล้องและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการบริการในองค์กร
- 5.3 กำหนดกลยุทธ์การดำเนินการที่ชัดเจน โปร่งใส ติดตาม ควบคุม กำกับการดำเนินงานสู่เป้าหมายทางการเงิน และแผนงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและรับผิดชอบต่อผลประโยชน์
- 5.4 กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ โดยประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน เพื่อนำผลการประเมินมาพิจารณาปรับขึ้นค่าตอบแทนของผู้จัดการปีละ 1 ครั้ง โดยคณะกรรมการพิจารณาหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงประเมินผล
- 5.5 ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อช่วยศึกษาถ่วงน้ำหนักก่อนนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการ
- 5.6 สนับสนุนให้ผู้จัดการเชิญฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อให้ข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมในฐานที่เกี่ยวข้องโดยตรง และจัดให้มีการประสานงานระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
- 5.7 มีมาตรการที่ชัดเจนเพื่อให้กรรมการได้รับข้อมูลล่วงหน้า โดยมีเวลาเพียงพอที่จะศึกษาพิจารณาและตัดสินใจอย่างถูกต้องในเรื่องต่าง ๆ ในการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้ง
- 5.8 สหกรณ์ศึกษา ทบทวน ปรับปรุงระเบียบวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย คำแนะนำของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และมติที่ประชุมใหญ่

ประการที่ 6 ใช้ธรรมาภิบาลเป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถ

สอ.ธกส. จะใช้ธรรมาภิบาลเป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถ โดยมีการส่งเสริมบทบาทให้เกิดการทำงานที่ปราศจากการทุจริต หรือการไม่นำผลประโยชน์ของสาธารณชนมาใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว โดยมีกระบวนการสรรหากรรมการที่ชัดเจน โปร่งใส เพื่อให้ได้กรรมการที่มีความรู้ ความสามารถ รวมถึงคณะกรรมการและฝ่ายจัดการต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง เน้นมากในเรื่องจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร และการตัดสินใจอย่างมีความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิกและองค์กร

แนวทางปฏิบัติ

6.1 อำนวยความสะดวกให้สมาชิกได้ใช้สิทธิต่าง ๆ เช่น เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนเข้าร่วมประชุม และใช้สิทธิ 1 คน 1 เสียง อย่างเท่าเทียม

6.2 ให้ความสำคัญกับคุณค่าเจ้าหน้าที่ของ สอ.ทกส. โดยส่งเสริมให้กรรมการ ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ พัฒนาความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม พฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ของ สอ.ทกส. เป็นหลัก รวมทั้งเปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่เข้าร่วมกิจกรรมภายนอก ภายใต้ขอบเขตนโยบายของสอ.ทกส.

6.3 จัดให้มีสภาพการจ้างงานที่เป็นธรรม ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับเจ้าหน้าที่แต่ละคน มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นธรรม และดูแลไม่ให้เกิดการคุกคามหรือข่มขู่ระหว่างเจ้าหน้าที่ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับ สอ.ทกส.

6.4 มุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับสมาชิก โดยยึดมั่นในคุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ด้วยความเป็นธรรม มุ่งมั่นที่จะสร้างความเจริญเติบโตบน ศักยภาพที่เป็นจริง

ประการที่ 7 สร้างและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพฤติกรรมสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

สอ.ทกส. จะสร้างและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ สมาชิก ผู้ตรวจสอบบัญชี และผู้ตรวจสอบกิจการ) มีพฤติกรรมสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลรวมทั้งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางปฏิบัติ

7.1 จัดให้มีการอบรมความรู้ แก่คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่และสมาชิก ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้จักบทบาทของตน มีการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายภาคีสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อเชื่อมสัมพันธ์และช่วยเหลือสังคม

7.2 ได้กำหนดให้ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ทุกส่วนงานเป็นผู้ให้ข้อมูลและรับข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านช่องทางต่าง ๆ

7.3 สร้างจิตสำนึกถึงบทบาทหน้าที่การเป็นสมาชิกที่ดีต่อสังคม โดยให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่าง สอ.ทกส. และสังคม บนพื้นฐานของความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม เพื่อร่วมสร้างองค์ความรู้ และนำไปสู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

7.4 สอ.ธกส. จะไม่นำเอาทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น มาใช้ประโยชน์โดยไม่ได้รับอนุญาต โดยต้องเคารพสิทธิของเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาอย่างเคร่งครัด รวมทั้งไม่รับเงินหรือประโยชน์ตอบแทนใด ๆ เป็นการส่วนตัวจากสมาชิก คู่ค้าของ สอ.ธกส. หรือจากบุคคลใดอันเนื่องมาจากการทำงานในนาม สอ.ธกส.

7.5 ไม่เปิดเผยข้อมูลของ สอ.ธกส. และข้อมูลของสมาชิก โดยไม่ได้รับอนุญาตจากสมาชิก คณะกรรมการ สอ.ธกส. หรือผู้จัดการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เว้นแต่เป็นข้อมูลที่ต้องเปิดเผยต่อบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับบทบังคับของกฎหมาย

ประการที่ 8 รักษาและเสริมสร้างความสามัคคี

สอ.ธกส. จะรักษาและเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก สหกรณ์ และสร้างความสอดคล้องระหว่างบุคลากรและระบบงานกับหลักธรรมาภิบาล

แนวทางปฏิบัติ

8.1 จัดให้มีการประชุมซักซ้อมความเข้าใจระหว่างฝ่ายจัดการกับเจ้าหน้าที่ทุกเดือน, มีการอบรมสัมมนาระหว่างคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่, มีการจัดตั้งคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

8.2 ยึดมั่นในความถูกต้อง พร้อมให้ความเที่ยงธรรมแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

8.3 กำหนดให้กรรมการ ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ กระทำการใด ๆ โดยยึดถือผลประโยชน์ของ สอ.ธกส. เป็นสำคัญ และไม่เกี่ยวข้องในกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

8.4 หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเมืองในสถานที่ทำงานหรือในเวลางานอันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด

8.5 เคารพสิทธิของสมาชิกในการได้รับข้อมูลที่จำเป็น และปฏิบัติต่อสมาชิกทุกราย ให้ได้รับสิทธิพื้นฐานอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม

8.6 ไม่ยุยง ใส่ร้ายป้ายสี หรือเป็นต้นเหตุแห่งการทะเลาะวิวาท อันเป็นการก่อให้เกิดการแตกแยก และต้องมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสามัคคี และรักษาไว้ให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่พนักงาน

ประการที่ 9 เสนอข่าวสารการดำเนินงานสหกรณ์

สอ.ธกส.จะเสนอข่าวสารการดำเนินงานสหกรณ์ที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทุกโอกาสที่เอื้ออำนวย ขณะเดียวกันรับฟังปัญหา การแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและความต้องการของสมาชิกเพื่อพัฒนาดำเนินงานให้เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก

แนวทางปฏิบัติ

9.1 เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ โดยการนำข้อมูลของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่

9.2 จัดให้มีการประชุมสัญจรพบสมาชิกทั่วทุกภาค เพื่อรายงานผลการดำเนินงานระหว่างปี รวมทั้งรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกและองค์กร

9.3 จัดทำและเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ ผลการดำเนินงาน แผนนโยบาย รายงาน และระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีสาระสำคัญ

ประการที่ 10 มีระบบบัญชีและการรายงานด้านการเงิน ที่มีการตรวจสอบโดยบุคคลที่สามอย่างอิสระ

สอ.ธกส. มีระบบบัญชีและการรายงานด้านการเงิน ที่มีการตรวจสอบโดยบุคคลที่สามอย่างอิสระ มีรายงานผลการตรวจสอบ รวมทั้งมีระบบรายงานข้อมูลที่สำคัญต่อสมาชิก ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน

แนวทางปฏิบัติ

10.1 มีการจัดทำบัญชี และทะเบียนต่าง ๆ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ พร้อมทั้งมีการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้ตรวจสอบบัญชี ผ่านการประชุมใหญ่สามัญประจำปีทุกปี และให้ผู้ตรวจสอบกิจการรายงานผลการตรวจต่อคณะกรรมการดำเนินการในการประชุมทุกเดือน

10.2 มีการควบคุมดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์เพื่อให้ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตลอดจนดูแลให้ทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่าง ๆ เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน

10.3 คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ทุกคน มีหน้าที่สนับสนุนการทำงานและให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง ต่อหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชีภายนอก