

เอกสารใช้เฉพาะภายในธนาคาร



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
BANK for AGRICULTURE and AGRICULTURAL CO-OPERATIVES

รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ธ.ก.ส.
ประจำปีบัญชี 2553
(1 เมษายน 2553 – 31 มีนาคม 2554)

คำนำ

คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบขึ้นเพื่อเป็นกลไกในการสนับสนุนให้ ธ.ก.ส. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และโปร่งใส สอบทานความถูกต้องและเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง และติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.

ในปีบัญชี 2553 (1 เมษายน 2553 – 31 มีนาคม 2554) คณะกรรมการตรวจสอบ ได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ธ.ก.ส. โดยใช้แนวทางการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง และกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ ธ.ก.ส. ซึ่งได้ปฏิบัติงานลุล่วงตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. และเกษตรกรของประเทศ

คณะกรรมการตรวจสอบ ธ.ก.ส.

เมษายน 2554

**รายนามคณะกรรมการตรวจสอบ ๕.ก.ส.
(ชุดปัจจุบัน)**

1. นางจิรพร	มีหลิสวัสดิ์	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	ประธานกรรมการ
2. นายเลิศวิโรจน์	โก้วฒนะ	ผู้แทนสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	กรรมการ
3. นายสมชาย	ชาญณรงค์กุล	ผู้แทนกรมส่งเสริมสหกรณ์	กรรมการ
4. นายวิชาญ	อมรโรจนาวงศ์	ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย	ที่ปรึกษา
5. นายมรกต	พิธรัตน์	ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบ	เลขานุการ

**รายนามคณะกรรมการตรวจสอบ ๕.ก.ส.
(ระหว่างวันที่ 1 เมษายน 2553 - ปัจจุบัน)**

1. นางจิรพร	มีหลิสวัสดิ์	ตั้งแต่วันที่ 28 เมษายน 2552 - ปัจจุบัน
2. นายเฉลิมพร	พิรุณสาร	ตั้งแต่วันที่ 28 สิงหาคม 2552 - วันที่ 30 กันยายน 2553
3. นายวินัย	กลีรักษ์	ตั้งแต่วันที่ 30 ตุลาคม 2552 - วันที่ 30 พฤศจิกายน 2553
4. นายเลิศวิโรจน์	โก้วฒนะ	ตั้งแต่วันที่ 26 พฤศจิกายน 2553 - ปัจจุบัน
5. นายสมชาย	ชาญณรงค์กุล	ตั้งแต่วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2554 - ปัจจุบัน
6. นายวิชาญ	อมรโรจนาวงศ์	ตั้งแต่วันที่ 26 พฤศจิกายน 2553 - ปัจจุบัน
7. นายมรกต	พิธรัตน์	ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2553 - ปัจจุบัน

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	1
รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ	
1. การพิจารณาอนุมัติ	5
2. การพิจารณาให้ความเห็นชอบ	10
3. การกำกับดูแล	11
4. การปรึกษาหารือกับผู้สอบบัญชี (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) องค์กรกำกับดูแล (ธนาคารแห่งประเทศไทย) และฝ่ายบริหาร	20
5. เรื่องอื่น ๆ	23

บทสรุปผู้บริหาร

ในรอบปีบัญชี 2553 คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตหน้าที่ตามกฎบัตร คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย เรื่องการพิจารณาอนุมัติ การพิจารณาให้ความเห็นชอบ การกำกับดูแล เกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง การปรึกษาหารือกับผู้สอบบัญชี (สตง.) องค์กรกำกับดูแล (ธปท.) รวมทั้งฝ่ายบริหาร และ เรื่องอื่น ๆ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. การพิจารณาอนุมัติ จำนวน 5 เรื่อง ได้แก่

(1.1) การปรับปรุงแก้ไขกฎบัตรฝ่ายตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามข้อกำหนดในคู่มือ การปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่กำหนดให้ คณะกรรมการตรวจสอบสอบทานและทบทวนปรับปรุงกฎบัตรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง การปรับปรุงแก้ไขครั้งนี้เป็น ครั้งที่ 6 พ.ศ.2553 เพื่อให้ ฝตส. มีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ประเด็นสำคัญที่ได้ปรับปรุง ได้แก่ สิทธิและความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบภายใน แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากร การพัฒนาและการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง และเป็นไปตามมาตรฐาน

(1.2) แผนกลยุทธ์ปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบ ปีบัญชี 2553 ได้ปรับปรุงการ ปฏิบัติงานตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน และพัฒนางานตรวจสอบภายในให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานมีที่มาจากผลการประเมินตนเองของพนักงานตรวจสอบ ผลการ ประเมินจากส่วนงานผู้รับตรวจ ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบและ ฝ่ายบริหาร ผลการประเมินงาน ตรวจสอบภายในโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญจาก ภายนอก

(1.3) แผนการดำเนินงานฝ่ายตรวจสอบ ปีบัญชี 2554 - 2558 และแผนการดำเนินงาน ปีบัญชี 2554 เป็นแผนงานที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยกำหนด แผนงานหลักตามพันธกิจ ได้แก่ (1) พัฒนาการตรวจสอบเชิงรุกแบบมีส่วนร่วมโดยมุ่งเน้นการตรวจสอบเชิงป้องกัน และเชิงบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (2) พัฒนาการประเมินระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และ สนับสนุนการควบคุมภายในระดับส่วนงานทั่วทั้งองค์กร (3) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศงานเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (4) บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถ ในการตรวจสอบอย่างมืออาชีพและให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (5) พัฒนาโครงสร้างและ ระบบงานตรวจสอบเพื่อรองรับภารกิจของธนาคารและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

(1.4) การปรับปรุงแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อให้มีแนวปฏิบัติงานตรวจสอบ ที่ชัดเจนและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ 2 ขั้นตอน ได้แก่ การตรวจสอบแบบไม่แจ้งล่วงหน้า (Surprise Check) เพื่อ มิให้เกิดการสูญเสียหรือความเสียหายในอนาคต และขั้นตอนการให้คำปรึกษา เพื่อบริการให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหาร และหน่วยรับตรวจ และปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มเติม 2 ขั้นตอน ได้แก่ การตรวจสอบข้อมูลในส่วนกลาง ได้เพิ่มเติมขั้นตอนให้แต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบพื้นที่ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการตรวจสอบตนเองเพื่อให้การ ตรวจสอบครอบคลุมได้มากขึ้น และการปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ของ ฝตส. ได้เพิ่มเติมให้หน่วยรับตรวจสอบทานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบด้วย

(1.5) ข้อตกลงเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานระหว่างฝ่ายตรวจสอบกับคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้จัดการ ประจำปีบัญชี 2553 คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาอนุมัติข้อตกลงเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานระหว่างฝ่ายตรวจสอบกับคณะกรรมการตรวจสอบและผู้จัดการ ปีบัญชี 2553 เพื่อให้การปฏิบัติงานของ ผตส. สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 3 หมวด ได้แก่ หมวดประสิทธิภาพทางการเงิน 10 คะแนน หมวดประสิทธิภาพด้านการดำเนินงาน 50 คะแนน หมวดคุณภาพการบริหารและการบริการ 40 คะแนน

(2) การพิจารณาให้ความเห็นชอบ จำนวน 2 เรื่อง ได้แก่

(2.1) การปรับปรุงแก้ไขกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ธ.ก.ส. เพื่อให้มีความชัดเจนและครบถ้วนตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบสอบทานและปรับปรุงกฎบัตรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยแก้ไขปรับปรุงประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดให้มีการปรึกษาหารือเป็นการเฉพาะกับฝ่ายบริหาร ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแล การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องของคณะกรรมการตรวจสอบ

(2.2) กรอบการจัดทำแผนการดำเนินงานฝ่ายตรวจสอบ ปีบัญชี 2554 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารบรรลุเป้าหมาย โดยการประเมินความเสี่ยงของแผนงานตามยุทธศาสตร์และระบบงานสำคัญ รวมทั้งรับฟังข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหาร หน่วยรับตรวจ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)

(3) การกำกับดูแล ได้กำกับดูแลเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง จำนวน 10 เรื่อง ได้แก่

(3.1) สอบทานงบการเงินของ ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2552 - 2553 สอบทานงบการเงิน ปีบัญชี 2552 และประจำไตรมาส ปีบัญชี 2553 เพื่อให้ธนาคารเกิดความมั่นใจว่า รายงานทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ การบันทึกบัญชีมีการปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ถูกต้อง ครบถ้วน

(3.2) สอบทานรายงานผลการดำเนินงานฝ่ายตรวจสอบ สอบทานรายงานสรุปผลการตรวจสอบประจำไตรมาส ซึ่งฝ่ายตรวจสอบสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยตรวจสอบระบบงานที่มีความเสี่ยงสูง ผลการตรวจสอบ ระบบงานที่มีระดับความสำคัญสูง ได้แก่ สินเชื่อบุคคล การบริหารจัดการหนี้ ATM รหัสผ่าน (Password) สาขาย่อย การบริหารทรัพย์สิน และโครงการพัฒนาระบบธุรกิจหลัก (Core Banking System : CBS)

(3.3) สอบทานผลการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ ปีบัญชี 2552 ผตส.ได้ประเมินการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของธนาคารที่วางไว้ เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยสอบทานทั้งส่วนงานระดับฝ่าย/สำนัก สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ซึ่งประเด็นระบบการควบคุมภายในที่ควรปรับปรุง ได้แก่ ระบบการให้สินเชื่อ การควบคุมบัตร ATM และ Password ของระบบ ATM ให้เป็นไปตามระเบียบ และการประเมินความเสี่ยงจากการประเมินตนเองควรให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากขึ้น

(3.4) สอบทานการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณของ ธ.ก.ส. ธนาคารจัดทำหลักจรรยาบรรณสำหรับผู้บริหาร พนักงาน และสายอาชีพเป็นลายลักษณ์อักษร คณะกรรมการและฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับหลักจรรยาบรรณ คณะกรรมการตรวจสอบมีข้อเสนอแนะว่าธนาคารควรจัดทำจรรยาบรรณกลางที่เป็นมาตรฐานและจรรยาบรรณของทุกสายอาชีพที่เกี่ยวข้อง และควรเพิ่มปริมาณกลุ่มเป้าหมายในโครงการพัฒนาจรรยาบรรณให้มากขึ้น

(3.5) การบริหารความเสี่ยงของธนาคาร ปีบัญชี 2553 การบริหารความเสี่ยงปีบัญชี 2553 ของธนาคาร ซึ่งแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ ความเสี่ยงที่ไม่ใช่การเงิน (Non Financial Risk) ในปีบัญชี 2553 มีปัจจัยเสี่ยงสำคัญ (จำนวน 13 ปัจจัย) เช่น สภาพการทำกินของลูกค้า การบริหารหนี้ค้างชำระ การบริหารสภาพคล่อง การบริหารความเสี่ยงโครงการ CBS และการจัดการบุคลากรตามโครงสร้างใหม่ โดยธนาคารได้กำหนดให้ส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพความเสี่ยงจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมปัจจัยเสี่ยง ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้บูรณาการความเสี่ยง และติดตามกำกับ การจัดการความเสี่ยงของทุกส่วนงาน รายงานต่อฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ ธนาคารอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการตรวจสอบได้มอบหมายให้ ฝตส. นำแผน/ผลการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร ไปเป็นข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงเพื่อการวางแผนตรวจสอบการดำเนินงานของธนาคาร

(3.6) โครงการโรงเรียนผู้ตรวจสอบ (Audit School) ฝตส. ได้จัดตั้งโรงเรียนผู้ตรวจสอบขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานและวิชาชีพผู้ตรวจสอบภายใน ให้เป็นที่ยอมรับของหน่วย รับตรวจและผู้บริหารธนาคาร พัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการเป็นที่ปรึกษาของผู้รับตรวจ และผู้บริหารธนาคาร และเป็นแหล่งพัฒนาความรู้ในวิชาชีพตรวจสอบภายในให้กับพนักงานตรวจสอบและพนักงาน ธนาคาร คณะกรรมการตรวจสอบมีข้อเสนอแนะให้กำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรมให้ชัดเจน และ ไม่ควรจัดผู้เข้า รับการอบรมจากส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งมากเกินไปจนมีผลกระทบต่อการทำงานของส่วนงาน นั้น ๆ ควรกำหนด วิธีการประเมินผลหลังจบหลักสูตรให้ชัดเจนได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป พร้อมทั้งรายงานความก้าวหน้าของ โครงการให้คณะกรรมการตรวจสอบและผจก. ทราบเป็นระยะๆ

(3.7) แนวทางปฏิบัติงานฝ่ายตรวจสอบ เพื่อให้ฝ่ายตรวจสอบมีแนวทางปฏิบัติงานที่เป็น มาตรฐานสากล สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติของ สคร. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งด้านการให้ความเชื่อมั่น (Assurance) และด้านการให้คำปรึกษา (Consulting) โดยมีแนวทางปฏิบัติงานตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการตรวจสอบ ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบในพื้นที่ ขั้นตอนที่ 3 การปิดการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน และขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและสร้าง ความมั่นใจของงานตรวจสอบภายใน

(3.8) กรอบการจัดทำแผนการดำเนินงานของธนาคาร ปีบัญชี 2554 คณะกรรมการตรวจสอบ มีข้อสังเกตกรอบการจัดทำแผนการดำเนินงานควรคำนึงถึงประเด็นเกี่ยวกับการประสานงานเพื่อกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันระหว่างสายงาน กรณีที่การดำเนินงานของฝ่าย/ส่วนงานมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต่างกัน ควรนำแผน ยุทธศาสตร์ 5 ปี มาใช้ประกอบการจัดทำแผนประจำปี เพื่อให้ธนาคารมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ ที่ตั้งไว้ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในประเด็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อย ควรให้น้ำหนัก ความสำคัญที่สะท้อนถึงบทบาท ภารกิจขององค์กรในการทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญต่อการสร้างความเจริญเติบโตและ ความมั่นคงของระบบเศรษฐกิจฐานราก คณะกรรมการตรวจสอบได้มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบนำกรอบแผนการ ดำเนินงานของธนาคารไปเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบการดำเนินงานของฝ่ายตรวจสอบ

(3.9) ผลการสอบทานเงินให้สินเชื่อและภาระผูกพัน (Loan Review) ประจำปี 2553 คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มอบหมายให้ ฝตส. สอบทานเงินให้สินเชื่อและภาระผูกพัน (Loan Review) ตามแนว นโยบาย ของธนาคารแห่งประเทศไทย ผลการสอบทาน โดยรวมการจัดชั้นสินทรัพย์และการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สูญ ถูกต้อง ตามหลักเกณฑ์ของธนาคาร การให้สินเชื่อสอดคล้องเป็นไปตามนโยบาย สำหรับกระบวนการให้สินเชื่อ การจัดทำ เอกสาร ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า และการดำเนินการหลังผิมนัดชำระหนี้ ผลการปฏิบัติงานโดยรวม ปฏิบัติถูกต้อง แต่พบข้อบกพร่องในการปฏิบัติตามรายละเอียดของขั้นตอนวิธีปฏิบัติธนาคาร ลูกหนี้บางรายไม่มี ศักยภาพในการชำระหนี้ โดยพนักงานผู้สอบทานได้ดำเนินการชี้แจงให้หน่วยรับตรวจทราบถึงการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง

พร้อมวิธีการแก้ไขแล้วหลังเสร็จสิ้นการสอบทาน ประเด็นที่ควรให้ความสำคัญคือ การติดตามลูกหนี้ที่ไม่มีศักยภาพในการชำระหนี้

คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ข้อบกพร่องที่สำคัญควรระบุประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อธนาคารในบทสรุปผู้บริหารให้ชัดเจนและครบถ้วน พร้อมข้อเสนอแนะในการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ และในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ควรพิจารณาใช้เกณฑ์ที่สามารถแปลงค่าข้อมูลให้ได้สารสนเทศที่มีประโยชน์ในการบริหารจัดการได้มากขึ้น

(3.10) สอบทานการแก้ไขประเด็นสำคัญตามผลการตรวจสอบของ ธปท. คณะกรรมการตรวจสอบได้มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบ สอบทานการแก้ไขประเด็นสำคัญตามผลการตรวจสอบของ ธปท. ในเรื่องความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และรายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

(4) การปรึกษาหารือกับผู้สอบบัญชี (สตง.) องค์กรกำกับดูแล (ธปท.) และฝ่ายบริหาร

(4.1) ประเด็นที่สำคัญในการปรึกษาหารือ สตง. ได้แก่ การบันทึกการด้อยค่าของเครื่องคอมพิวเตอร์ในโครงการ CBS การตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้รอการชดใช้โครงการนโยบายรัฐ โครงการประกันชีวิตของลูกหนี้โครงการแก้ไขปัญหานี้สินนอกระบบ รายได้ค่าบริการจากโครงการประกันรายได้เกษตรกร การบันทึกบัญชีไม่ถูกต้องของค่าดอกเบี้ยพักชำระหนี้ ค่าบริหารโครงการประกันรายได้รอบที่ 2 ค่าบริหารโครงการประกันรายได้ปี 2553/2554

(4.2) ประเด็นที่สำคัญในการปรึกษาหารือกับ ธปท. ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(4.3) ประเด็นที่สำคัญในการปรึกษาหารือกับฝ่ายบริหาร ได้แก่ การบริหารงานตรวจสอบเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งฝ่ายบริหารขอให้ฝ่ายตรวจสอบติดตามการดำเนินงานสำคัญเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่สามารถนำไปบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกี่ยวกับ (1) ด้านสินเชื่อและการบริหารจัดการหนี้ควรตรวจสอบในหลายมิติ ประเมินศักยภาพบุคลากรในการให้บริการสินเชื่อนอกภาคการเกษตร รวมทั้งประเด็นการเรียกร้องของเกษตรกรว่าเกิดขึ้นได้อย่างไรและการจัดการในพื้นที่มีจุดอ่อนอย่างไร (2) ด้านอื่น ๆ ควรติดตามการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ประเมินประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์ของธนาคาร ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่าเพื่อให้การตรวจสอบภายในสามารถสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารควรให้ความสำคัญในด้าน Career Path ของฝ่ายตรวจสอบ ให้มีระดับที่สูงเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) เรื่องอื่น ๆ

(5.1) การประเมินตนเองของคณะกรรมการตรวจสอบ ปีบัญชี 2553 ซึ่งผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

(5.2) คณะกรรมการตรวจสอบได้ไปตรวจเยี่ยมการดำเนินงานของ สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัด (สนจ.) และสอบทานการกู้เงินของลูกค้าในพื้นที่ จำนวน 7 สนจ. ได้แก่ พัทลุง สงขลา ตราด จันทบุรี เชียงใหม่ สระแก้ว และกระบี่ เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคของหน่วยปฏิบัติ

รายงานผลการปฏิบัติงานที่สำคัญของคณะกรรมการตรวจสอบ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2553
(1 เมษายน 2553 – 31 มีนาคม 2554)

ในรอบปีบัญชี 2553 คณะกรรมการตรวจสอบ ธ.ก.ส. ได้ปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตหน้าที่ตามกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และได้มีการประชุมคณะกรรมการจำนวน 9 ครั้ง มีเรื่องที่สำคัญ ประกอบด้วย การพิจารณาอนุมัติ การพิจารณาให้ความเห็นชอบ การกำกับดูแลเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และนโยบายต่างๆ ตลอดจนการปรึกษาหารือกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี (สดง.) และองค์กรกำกับดูแล (ธปท.) และดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ภายใต้กรอบการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง และกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ ธ.ก.ส. สรุปได้ ดังนี้

1. การพิจารณาอนุมัติ ได้พิจารณาอนุมัติเกี่ยวกับการดำเนินงานของฝ่ายตรวจสอบ จำนวน 5 เรื่อง ดังนี้

1.1 การปรับปรุงแก้ไขกฎบัตรฝ่ายตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาอนุมัติกฎบัตรฝ่ายตรวจสอบ เป็นการปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งที่ 6 พ.ศ.2553 เป็นไปตามข้อกำหนดในคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบ สอบทานและปรับปรุงกฎบัตรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง การปรับปรุงแก้ไขครั้งนี้เป็นครั้งที่ 6 พ.ศ.2553 โดยจัดหมวดหมู่เป็น 13 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 บททั่วไป เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของกฎบัตร หมวดที่ 2 จรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน โดยนำจรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายในมารวมเข้าด้วยกัน หมวดที่ 3 วัตถุประสงค์ ขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นการปรับปรุงถ้อยคำให้ชัดเจน หมวดที่ 4 สิทธิของผู้ตรวจสอบภายใน เป็นการระบุการรับรู้ การเข้าถึงข้อมูลให้ชัดเจนและเพิ่มเติมการ ไม่มีสิทธิ เป็นผู้วางระบบหรือร่วมวางระบบการควบคุมภายใน ตลอดจนการกำหนดระเบียบ วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในงานธนาคาร เว้นแต่เป็นผู้ให้คำปรึกษา หมวดที่ 5 ความเป็นอิสระ เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา การรายงาน การปฏิบัติงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน สถานภาพของผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบ หมวดที่ 6 ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบเป็นการกำหนดถ้อยคำให้ชัดเจน หมวดที่ 7 ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี องค์กรกำกับดูแล หมวดที่ 8 บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม เป็นการกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากร การพัฒนาและการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง และเป็นไปตามมาตรฐาน หมวดที่ 9 การวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ หมวดที่ 10 การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ หมวดที่ 11 การรายงานและการปิดการตรวจสอบ หมวดที่ 12 ความมั่นใจในคุณภาพ และหมวดที่ 13 การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ

ทั้งนี้ ผตส.ได้นำเสนอคณะกรรมการ ธ.ก.ส.พิจารณาอนุมัติแล้ว ในการประชุมครั้งที่ 3/2554 วันที่ 29 มีนาคม 2554

1.2 แผนกลยุทธ์ปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบปีบัญชี 2553

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาอนุมัติแผนกลยุทธ์ปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบปีบัญชี 2553 ซึ่งได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน และพัฒนางานตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานมีที่มาจากผลการประเมินตนเองของพนักงานตรวจสอบ ผลการประเมินจากส่วนงานผู้รับตรวจ ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายบริหาร ผลการประเมินงานตรวจสอบภายในโดยกระทรวงการคลัง และผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก สรุปประเด็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามหลักปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ดังนี้

(1) บทบาทและความรับผิดชอบ ได้ปรับปรุงกฎบัตรฝ่ายตรวจสอบให้เป็นไปตามแนวทางของ สคร. เกี่ยวกับบทบาทการให้คำแนะนำปรึกษาเรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง และบทบาทในการประเมินความเหมาะสมและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้านจรรยาบรรณของพนักงานและผู้บริหาร

(2) ความเป็นอิสระ ได้เพิ่มเติมขั้นตอนการปฏิบัติงานตรวจสอบในกิจกรรมการสอบทานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของพนักงานตรวจสอบโดยหน่วยรับตรวจ ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน เพื่อใช้อ้างอิงการปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน

(3) ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี ได้ประชุมหารือเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายใน และผลการดำเนินงานอย่างเป็นทางการกับฝ่ายบริหารอย่างน้อยปีละครั้ง และประเด็นการหารือเกี่ยวกับการแต่งตั้งโยกย้ายหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน / ผู้ตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามแนวทางที่ สคร. กำหนด

(4) ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น ได้จัดทำแผนการประสานงานระหว่างฝ่ายตรวจสอบ กับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ธนาครแห่งประเทศไทย และฝ่ายบริหาร เพื่อให้การจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีมีประสิทธิภาพ และลดความซ้ำซ้อน

(5) บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม ได้ทบทวนหลักเกณฑ์การโยกย้าย / แนวทางการสับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานภายใน ฝดส. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจัดทำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าตามสายอาชีพ (Career Path) ให้สอดคล้องกับทิศทางและการรองรับการเติบโตของธนาคร

(6) การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ ได้ปรับปรุงแนวทางการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบระยะ 5 ปีและประจำปี 2554 ให้ครอบคลุมกระบวนการธุรกิจหลักและระบบงานหลักของธนาครอย่างครบถ้วน

(7) การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ ได้วางแผนการตรวจสอบในรายละเอียด ให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของแผนการตรวจสอบประจำปี และการจัดทำแนวทางการประเมินความเสี่ยงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน เพื่อป้องกัน/บ่งชี้การเกิดทุจริต

(8) การรายงานและการปิดการตรวจสอบ ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้การรายงานมีความถูกต้อง ชัดเจน ทันเวลา และสร้างสรรค์ เป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน

(9) ความมั่นใจในคุณภาพ ได้นำผลการประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบมาเป็นส่วนหนึ่งในการวัดผลงาน และการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบให้สอดคล้องกับมาตรฐาน หรือวิธีการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงไป

(10) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ ได้กำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

คณะกรรมการตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะให้ ผตส. ทบทวนตัวชี้วัดในแต่ละแผนฯ ให้เป็นตัวชี้วัดที่สามารถแสดงผลสำเร็จของกลยุทธ์/โครงการ/แผนงาน ที่ชัดเจน

1.3 แผนการดำเนินงานฝ่ายตรวจสอบ ปีบัญชี 2554 – 2558 และแผนการดำเนินงานปีบัญชี 2554

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาอนุมัติแผนการดำเนินงานฝ่ายตรวจสอบ ปีบัญชี 2554 – 2558 และแผนการดำเนินงาน ปีบัญชี 2554 ซึ่งเป็นแผนงานที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคาร สรุปสาระสำคัญดังนี้

- วิสัยทัศน์ฝ่ายตรวจสอบ “เป็นฝ่ายตรวจสอบที่ทันสมัย ตามมาตรฐานสากลเพื่อสนับสนุนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามหลักธรรมาภิบาล”

- พันธกิจฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายตรวจสอบมีพันธกิจตามวิสัยทัศน์และสนับสนุนธนาคารให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

(1) สร้างความเชื่อมั่นในระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

(2) ให้คำปรึกษาเพื่อป้องกันความเสียหายและสร้างโอกาสทางธุรกิจ

(3) พัฒนางานตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ผตส. ได้กำหนดแผนงานหลักและแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ดังนี้

(1) พัฒนาการตรวจสอบเชิงรุกแบบมีส่วนร่วมโดยมุ่งเน้นการตรวจสอบเชิงป้องกันและเชิงบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล กำหนดแนวทางดำเนินการ ได้แก่

(1.1) สร้างความเข้าใจที่ดีของคุณค่างานตรวจสอบ ขยายการตรวจเชิงบริหารโดยใช้แนวทาง Management Audit และ Independent Assessment

(1.2) สนับสนุนและพัฒนาการตรวจสอบโดยเครือข่ายผู้ตรวจของส่วนงานต้นสังกัด

(1.3) ส่งเสริมสนับสนุนและให้คำปรึกษาในกระบวนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA)

(1.4) การตรวจสอบระบบงานธนาคารตามฐานความเสี่ยงและติดตามโครงการที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลหรือโครงการที่มีผลกระทบต่อการทำงานของธนาคาร

(2) พัฒนาการประเมินระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนการควบคุมภายใน ระดับส่วนงานทั่วทั้งองค์กร กำหนดแนวทางดำเนินการ ได้แก่

(2.1) กำหนด Key Control Point ระบบงานที่สำคัญและพัฒนาโปรแกรมเพื่อตรวจสอบข้อมูลในส่วนกลางให้ครอบคลุมธุรกิจหลักธนาคาร

(2.2) พัฒนาการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในเพื่อป้องกัน/บ่งชี้การเกิดทุจริต

(2.3) พัฒนาแบบสอบถามเพื่อประเมินการควบคุมภายใน (Internal Control Questionnaire: ICQ)

(2.4) สร้างแรงจูงใจแก่ สนจ./สาขา ให้มีการควบคุมภายใน/การบริหารความเสี่ยงที่ดี

(3) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศงานตรวจสอบให้มีประสิทธิภาพ กำหนดแนวทางดำเนินการ ได้แก่

(3.1) พัฒนาคคลังข้อมูล (Data Warehouse) ของฝ่ายตรวจสอบ

(3.2) พัฒนาระบบงานข้อมูลสนับสนุนการตรวจสอบเชิงบริหารจากงบการเงิน

(3.3) พัฒนาระบบงานตรวจสอบเชิงเฝ้าระวังและติดตามข้อมูลผิดปกติ

(3.4) พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลผลการตรวจสอบ

(4) บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถในการตรวจสอบและให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร กำหนดแนวทางดำเนินการ ได้แก่

(4.1) พัฒนาพนักงานตรวจสอบให้มีความรู้ ความชำนาญและเชี่ยวชาญในงานตรวจสอบสำคัญ ในเชิงลึกโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพนักงานตรวจสอบ

(4.2) พัฒนาโรงเรียนผู้ตรวจสอบ (Audit School)

(4.3) พัฒนาพนักงานให้ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพผู้ตรวจสอบภายในตามแนวทาง สคร.

(4.4) พัฒนาความรู้ในงานใหม่/งานสำคัญของธนาคาร

(4.5) พัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาขีดความสามารถรายบุคคล (Individual

Development Plan : IDP)

(4.6) แลกเปลี่ยนเรียนรู้/ประสบการณ์กับส่วนงานอื่นทั้งภายนอกและภายในธนาคาร

(4.7) พัฒนาความก้าวหน้าตามสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานตรวจสอบเพื่อให้ สอดคล้องกับโครงสร้าง ทิศทางและการเติบโตของธนาคาร

(5) พัฒนาโครงสร้างและระบบเพื่อรองรับภารกิจของธนาคารและเป็นไปตาม มาตรฐานสากล กำหนดแนวทางดำเนินการ ได้แก่

(5.1) ปรับโครงสร้างใหม่และจัดอัตรากำลังเข้าสู่โครงสร้างใหม่

(5.2) พัฒนาการปฏิบัติงานตรวจสอบ ให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีตามมาตรฐานโดยได้คะแนน ผลการประเมินตนเองระดับไม่น้อยกว่า 3.70 จากคะแนนเต็ม 4.0 ภายในระยะเวลา 5 ปี

(5.3) พัฒนาแนวการตรวจสอบให้เป็นมาตรฐานกลางและปรับปรุงให้สอดคล้องกับ วิธีการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

(1) ให้ทบทวนวิสัยทัศน์เพื่อให้มีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารให้ ชัดเจนยิ่งขึ้น

(2) ให้พิจารณาทบทวนการกำหนดยุทธศาสตร์ในแต่ละพันธกิจในหนึ่งยุทธศาสตร์สามารถ สนับสนุนได้หลายพันธกิจ และควรพิจารณาว่าในระยะ 5 ปี ฝตส. ควรกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานอย่างไร และจัดทำแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การเตรียมการพัฒนาหลังจากธนาคารได้เริ่มนำ โครงการ CBS มาใช้แล้ว หรืออาจจำเป็นต้องจ้างที่ปรึกษาเพื่อพัฒนางานตรวจสอบ เป็นต้น และยุทธศาสตร์การ ปรับโครงสร้างฝ่ายตรวจสอบ ควรพิจารณาความมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างไรบ้างเพื่อให้เห็น ประโยชน์ของการปรับโครงสร้าง

(3) แผนงานสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีของฝ่ายตรวจสอบ ควรพิจารณา ความเชื่อมโยงกับโครงการ CBS และควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการจัดทำ Data Warehouse ของฝ่าย ตรวจสอบเป็นลำดับแรก ซึ่งการพัฒนาระบบฐานข้อมูลควรเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา Data Warehouse

(4) ให้ทบทวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาการตรวจสอบเชิงรุก และควรนำ Check List ในการประเมิน Key Control Point มาใช้เป็นเครื่องมือในเบื้องต้นของฝ่ายตรวจสอบ และอาจ ขยายผลไปสู่เครือข่ายช่วยตรวจสอบระดับ สนจ.

(5) ให้ทบทวนการกำหนดปริมาณแผนการตรวจสอบระบบงานสำคัญปีละ 14 ระบบ ให้ เหมาะสม เนื่องจาก ฝตส.กำหนดขอบเขตการตรวจสอบ (Audit Universe) ไว้ 18 ระบบ

(6) ควรเพิ่มเติมงบประมาณการดูแลบำรุงรักษา และการจ้างที่ปรึกษาในอนาคตด้วย รวมทั้งกรณีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ที่แต่ละส่วนงานจัดหาเอง ควรให้มีส่วนงานเดียวเป็นผู้รวบรวม

(7) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีการเชื่อมโยงในแต่ละระบบ หากไม่สามารถดำเนินการเองได้ อาจต้องมีการจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาวางระบบให้ จะทำให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(8) ทบทวนการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย ปฏิทินการตรวจสอบ และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม เช่น แผนพัฒนาการตรวจสอบโดยเครือข่ายฯ ควรดำเนินการให้ครบทั้ง 75 สนจ. แผนพัฒนาการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในเพื่อป้องกัน/บ่งชี้การเกิดทุจริต ควรกำหนดเป้าหมายในแต่ละปีอย่างน้อย 1 ระบบงาน และทบทวนการจัดสรรทรัพยากรในการตรวจสอบ ให้สอดคล้องกับแผนการปรับโครงสร้างฝ่ายตรวจสอบ

(9) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบ ควรพิจารณาความเชื่อมโยงกับโครงการ CBS และควรพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ตลอดจนควรจัดให้มีการอบรมศึกษาดูงานสถาบันในต่างประเทศที่เป็น Best Practice เพื่อนำแนวทางมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานตรวจสอบ เพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรตั้งงบประมาณเพิ่มเติมสำหรับการจ้างที่ปรึกษาดูด้วย

ทั้งนี้ ผตส.ได้ดำเนินการปรับปรุงตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบ และได้นำเสนอคณะกรรมการ ธ.ก.ส. แล้ว ในการประชุมครั้งที่ 2/2554 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2554

1.4 การปรับปรุงแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาอนุมัติการปรับปรุงแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อให้คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบสอดคล้องกับสภาวะการณ์และการปฏิบัติงานของธนาคาร เพื่อให้ส่วนงานผู้รับตรวจได้รับการตรวจสอบที่รวดเร็วตรงประเด็นเป็นมาตรฐานเดียวกัน ผลการทบทวน/ปรับปรุง สรุปได้ดังนี้

(1) จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ 2 ขั้นตอน ได้แก่

- การตรวจสอบแบบไม่แจ้งล่วงหน้า (Surprise Check) เป็นการตรวจสอบในเชิงป้องกัน การปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจเพื่อมิให้เกิดการสูญเสียหรือความเสียหายในอนาคต

- ขั้นตอนการให้คำปรึกษา เพื่อให้บริการให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหาร และหน่วยรับตรวจ

(2) ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2 ขั้นตอน ได้แก่

- การตรวจสอบข้อมูลที่ส่วนกลาง ได้ปรับปรุงเพิ่มเติมขั้นตอนให้แต่ละส่วนงาน ที่รับผิดชอบพื้นที่ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการตรวจสอบตนเองเพื่อให้การตรวจสอบครอบคลุมได้มากขึ้น

- การปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ของ ผตส.โดยเพิ่มเติมให้หน่วยรับตรวจสอบทานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบด้วย

1.5 ข้อตกลงเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานระหว่างฝ่ายตรวจสอบกับคณะกรรมการตรวจสอบและผู้จัดการ ปีบัญชี 2553

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาอนุมัติข้อตกลงเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานระหว่างฝ่ายตรวจสอบกับคณะกรรมการตรวจสอบและผู้จัดการ ปีบัญชี 2553 เพื่อให้การปฏิบัติงานของ ผตส.สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 3 หมวด ได้แก่ หมวดประสิทธิภาพทางการเงิน 10 คะแนน หมวดประสิทธิภาพด้านการดำเนินงาน 50 คะแนน หมวดคุณภาพการบริหารและการบริการ 40 คะแนน

2. การพิจารณาให้ความเห็นชอบ ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบการปฏิบัติงาน จำนวน 2 เรื่อง ได้แก่

2.1 การปรับปรุงแก้ไขกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ธ.ก.ส.

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาเห็นชอบการปรับปรุงแก้ไขกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นไปตามข้อกำหนดในคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบภายในรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบสอบทานและปรับปรุงกฎบัตรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง การปรับปรุงแก้ไขครั้งนี้เป็นครั้งที่ 5 พ.ศ.2553 โดยแก้ไขปรับปรุงประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางตามคู่มือของ สคร. โดยจัดหมวดหมู่เป็น 6 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 บททั่วไป เป็นการกำหนดค่านิยมต่าง ๆ ให้ความหมายตรงกัน หมวดที่ 2 องค์ประกอบ การแต่งตั้ง เป็นการปรับถ้อยคำประเด็นองค์ประกอบในการประชุมกรรมการตรวจสอบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น หมวดที่ 3 คุณสมบัติ เป็นการปรับข้อความให้กระชับยิ่งขึ้น หมวดที่ 4 การประชุม ให้มีการประชุมปรึกษาหารือเป็นการเฉพาะกับฝ่ายบริหาร ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแล อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และกำหนดให้ฝ่ายเลขานุการส่งวาระการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างน้อย 5 วันทำการ หมวดที่ 5 หน้าที่และความรับผิดชอบ เพิ่มเติมประเด็น ให้มีการสอบทานโครงสร้างฝ่ายตรวจสอบให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม การดำเนินธุรกิจ หมวดที่ 6 การพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพิ่มเติม คณะกรรมการตรวจสอบควรได้รับการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ทั้งนี้ ได้นำเสนอคณะกรรมการ ธ.ก.ส. พิจารณานุมัติให้ถือปฏิบัติแล้วในการประชุมครั้งที่ 3/2554 วันที่ 29 มีนาคม 2554

2.2 กรอบการจัดทำแผนการดำเนินงานฝ่ายตรวจสอบ ประจำปีบัญชี 2554

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาเห็นชอบกรอบการจัดทำแผนการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2554 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารบรรลุเป้าหมาย โดยการประเมินความเสี่ยงของแผนงานตามยุทธศาสตร์และระบบงานสำคัญ รวมทั้งรับฟังข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหาร หน่วยรับตรวจ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้แก่ แผนการตรวจสอบและการให้คำปรึกษา ประกอบด้วย แผนระยะ 5 ปี และแผนการตรวจสอบประจำปีบัญชี แผนพัฒนา ประกอบด้วยแผนพัฒนาระบบงาน แผนพัฒนาบุคลากร การปรับโครงสร้างฝ่ายตรวจสอบ และแผนงบประมาณ ประกอบด้วยงบประมาณบริหาร และงบประมาณพัฒนาฯ ซึ่งมีที่มาและแนวคิด โดยสรุปดังนี้

(1) กำหนดวิสัยทัศน์ บทบาท ความรับผิดชอบ และหน้าที่จากกฎบัตรฝ่ายตรวจสอบ หลักการตรวจสอบภายในของ สคร. และวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และนโยบายของธนาคาร โดยดำเนินการวิเคราะห์ขอบเขต ภาระหน้าที่ตามกฎบัตรตรวจสอบ หลักการตรวจสอบภายใน วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และนโยบายของธนาคาร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกองค์กร โดยการจัดทำ SWOT Analysis และกำหนด/ปรับปรุงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และนโยบายของตรวจสอบ

(2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนงาน โดยนำวิสัยทัศน์ ภารกิจ และนโยบายของฝ่ายตรวจสอบ มากำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานประจำปี แบ่งแผนออกเป็น 3 ด้าน คือ

(2.1) แผนการตรวจสอบและการให้คำปรึกษา โดยกำหนดแผนการตรวจสอบและแผนการให้คำปรึกษาจากการประเมินความเสี่ยงระบบงานของธนาคารตาม Audit Universe และพิจารณาจากแผนงานตามยุทธศาสตร์และนโยบายสำคัญของธนาคาร รวมทั้งจากการรับฟังข้อคิดเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหาร หน่วยรับตรวจ สตง. และ ธปท.

(2.2) แผนพัฒนางานตรวจสอบ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนางานตรวจสอบ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก (SWOT) เพื่อพัฒนาให้ฝ่ายตรวจสอบ สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามภาระหน้าที่ และวิสัยทัศน์ที่กำหนด รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบโดยกำหนดกรอบการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ปรับปรุงงานตามข้อเสนอแนะของ TRIS ผู้ประเมินภายนอกและผลการประเมินตนเอง ปรับโครงสร้าง ผลิต.ให้สอดคล้องตามภารกิจและโครงสร้างใหม่ของธนาคาร และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ

(2.3) แผนพัฒนาบุคลากร กำหนดแผนเพื่อตอบสนององงานตามภารกิจ และพัฒนาผู้ตรวจสอบไปสู่การเป็นผู้ตรวจสอบวิชาชีพ โดยกำหนดกรอบในการพัฒนาพนักงานตรวจสอบให้เป็นผู้มีความรู้ตามมาตรฐานการตรวจสอบ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาและสรรหาพนักงานตรวจสอบให้เป็นผู้ตรวจสอบที่ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพตรวจสอบภายในให้ได้ตามมาตรฐานของ สคร. และพัฒนาศักยภาพของพนักงานตรวจสอบเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ตามแนวทางการประเมิน Competency

3. การกำกับดูแล ได้กำกับดูแลเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง จำนวน 10 เรื่อง ดังนี้

3.1 สอบทานงบการเงินของ ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2552 - 2553

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานงบการเงินของ ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2552 และประจำไตรมาสปีบัญชี 2553 เพื่อให้ธนาคาร และผู้ถือหุ้นมีความมั่นใจว่า รายงานทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ การบันทึกบัญชีมีการปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ถูกต้องครบถ้วน โดยการสอบทานงบดุล งบกำไรขาดทุน และการปฏิบัติงานตามแผนปิดบัญชี ประจำไตรมาสที่ 1-3 โดยได้สอบทานรายการทางบัญชีที่สำคัญ ประกอบด้วย รายการในงบดุล ได้แก่ เงินให้สินเชื่อ ดอกเบี้ยค้างรับ ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ สินทรัพย์ถาวร ดอกเบี้ยเงินฝากจ่ายล่วงหน้า เงินฝากรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน เงินลงทุนในหลักทรัพย์ เงินให้สินเชื่อเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร ดอกเบี้ยค้างรับ ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ สินทรัพย์รอการขาย เงินกู้ยืม ลูกหนี้รอการชดใช้โครงการนโยบายรัฐ รายได้นโยบายรัฐ ค้างรับ ลูกหนี้เงินทุนหมุนเวียนหนี้สินข้าราชการครู เจ้าหนี้โครงการรัฐบาล งบกำไรขาดทุน ได้แก่ รายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ รายได้ค่าธรรมเนียมและค่าบริการ หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ และค่าใช้จ่ายครุภัณฑ์ มูลค่าต่ำ ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝาก รวมทั้งได้สอบทานการปิดบัญชีของ สนจ./สาขาในสังกัด 22 สนจ. 40 สาขา

ผลการสอบทาน งบการเงินมีการบันทึกบัญชีถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามนโยบายบัญชีที่ธนาคารได้ให้ความเห็นชอบไว้แล้ว และไม่พบรายการผิดปกติที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบรายงานความคืบหน้า การตั้งบัญชีค่าเผื่อต่อยค่าทรัพย์สินที่บอกเลิกสัญญาของทรัพย์สินในโครงการระบบงานธุรกิจหลัก (โครงการ CBS) ธนาคารได้บันทึกบัญชีขาดทุนจากการด้อยค่า - ลูกหนี้รอดำเนินการจากการบอกเลิกสัญญาโครงการ CBS จากทรัพย์สินที่บอกเลิกสัญญาของทรัพย์สินในโครงการ CBS เป็นค่าใช้จ่ายในปีบัญชี 2553 เมื่อเดือนธันวาคม 2553 ทั้งจำนวนคือ 756.69 ล้านบาท โดยค่าใช้จ่ายจำนวนนี้คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2.27 ของรายได้รวมและติดตามการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้รอการชดใช้โครงการนโยบายรัฐบาล ซึ่งคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ในการประชุมครั้งที่ 2/2554 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2554 ได้มีมติเห็นชอบให้ธนาคารให้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้รอการชดใช้โครงการนโยบายรัฐบาล โดยใช้เกณฑ์การคำนวณค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ให้กันเงินสำรองในอัตราร้อยละ 40 ของภาระต้นเงินโครงการรับจำนำผลผลิตที่สิ้นสุดระยะเวลาโครงการแล้ว และไม่มีสินค้าคงเหลือ

3.2 สอบทานรายงานผลการดำเนินงานฝ่ายตรวจสอบ ปีบัญชี 2553

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายตรวจสอบระหว่างปีบัญชี 2553 ซึ่ง ผตส. ปฏิบัติงานตรวจสอบได้ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยเข้าตรวจ 75 สนจ. รวม 287 สาขา และได้สุ่มตรวจลักษณะ Surprise Check รวม 158 สาขา ผลการตรวจสอบ ผตส. ได้สรุประดับความสำคัญของผลการตรวจสอบออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับความสำคัญสูง หมายถึง พบประเด็นที่มีข้อบกพร่องที่สำคัญมาก ไม่ได้วางระบบควบคุมไว้หรือระบบการควบคุมไม่ได้รับการปฏิบัติ ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน ระดับความสำคัญปานกลาง หมายถึง พบประเด็นที่มีข้อบกพร่องสำคัญอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ระบบการควบคุมภายในไม่มีประสิทธิผล หรือไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ธนาคารกำหนด ควรทำการปรับปรุงแก้ไขให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด และระดับความสำคัญต่ำ หมายถึง พบประเด็นที่มีข้อบกพร่องที่สำคัญน้อยไม่ส่งผลเสียหายแก่ธนาคาร แต่หากมีการปรับปรุงแก้ไขจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมภายใน ผลการตรวจสอบพบว่า การดำเนินงานของธนาคารมีการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพออยู่ในระดับที่ทำให้แผนงานสำคัญของธนาคารบรรลุเป้าหมายได้ แต่ยังมีจุดอ่อนในเชิงคุณภาพและการควบคุมภายในที่มีระดับความสำคัญสูง สรุปได้ดังนี้

(1) ลินเชื่อบุคคล ตรวจพบประเด็นเกี่ยวกับ

(1.1) การวางแผนกลยุทธ์ของ สนจ. ไม่มีการจัดทำแผนธุรกิจเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร การจัดทำแผนด้านสินเชื่อไม่ได้ถูกจัดทำบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องและคาดการณ์แนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจสินเชื่อในพื้นที่เป้าหมายที่กำหนดยังไม่เป็นไปตามศักยภาพที่แท้จริงของสาขา แม้ว่า การให้สินเชื่อเพิ่มขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายแต่ส่วนใหญ่เป็นการจ่ายให้ลูกค้ารายเดิมที่มีปัญหาในการชำระหนี้ สาเหตุเกิดจากประสิทธิภาพในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติยังไม่ชัดเจน

(1.2) กระบวนการให้สินเชื่อ ไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนสำคัญที่ธนาคารกำหนด เช่น วิเคราะห์กระแสเงินสดคลาดเคลื่อน การเตรียมจ่ายเงินกู้ไม่ตรงตามเงื่อนไขที่ระบุในหนังสือกู้เงิน และขั้นตอนหลังการให้สินเชื่อไม่ตรวจเยี่ยมลูกค้า

(1.3) ระบบฐานข้อมูลลูกค้า ข้อมูลการผลิต รายได้ ค่าใช้จ่าย ทั้ง 3 ระบบ ไม่ถูกต้องตรงกันตามความเป็นจริงหรือไม่เป็นปัจจุบัน สาเหตุจากผู้ปฏิบัติมีความเห็นว่าการบันทึกข้อมูลลูกค้ามีหลายระบบซ้ำซ้อนเป็นภาระที่ต้องใช้เวลาในการปฏิบัติ โดยเฉพาะระบบ CRM มีรายละเอียดมาก

(2) การบริหารจัดการหนี้ พบข้อบกพร่องในประเด็นสำคัญ คือ สาขาไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การติดตามหนี้ค้างชำระหรือจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ไม่ได้ระบุวิธีการที่จะดำเนินการเข้าสู่เป้าหมายที่ชัดเจน การติดตามหนี้ไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง พนักงานชำระหนี้แทนลูกค้าเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้เงินกู้ขาดอายุความ บางสาขาจัดลำดับความสำคัญของงานและจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่ด้านแก้ไขปัญหานี้ค้างไม่เหมาะสม ให้ความสำคัญงานด้านบริหารจัดการหนี้น้อย การจำหน่ายหนี้ออกจากบัญชีมีการจำหน่ายหนี้ลูกค้าที่ยังมีศักยภาพรวมทั้งไม่ทำทะเบียนคุมและติดตามลูกหนี้หลังตัดจำหน่ายออกจากบัญชี เป็นต้น

(3) ATM พบข้อบกพร่องในประเด็นสำคัญ คือ สาขาไม่เปลี่ยนรหัสตู้ ATM จัดเก็บบัตร ATM และซองรหัส (PIN) ที่อนุมัติแล้วไว้ด้วยกัน และระบบการผูกบัตรไม่รัดกุมพอ สาเหตุเกิดจากสาขาไม่มีความรู้ในการเปลี่ยนรหัสตู้ ATM เกรงว่าเมื่อเปลี่ยนแล้วไม่สามารถใช้งานได้ ผู้บริหารสาขาขาดความเข้าใจในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน โปรแกรมระบบงานยังไม่สามารถตรวจสอบความซ้ำซ้อนในการผูกบัตรรวมทั้งไม่สามารถยกเลิกบัตร ATM โดยอัตโนมัติเมื่อปิดบัญชีเงินฝาก

(4) รหัสผ่าน (Password) พบข้อบกพร่องในประเด็นสำคัญ คือ การรักษาความลับของ Password ไม่เป็นไปตามที่ธนาคารกำหนด เช่น มีการใช้รหัสผ่านงานของผู้อนุมัติในวันที่ผู้อนุมัติลา ผู้อนุมัติไม่

สอบทานรายการอนุมัติของตนเองในรายงานประจำวัน เป็นต้น การเปลี่ยนแปลง Password ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรหัสผ่าน เช่น การบันทึกในทะเบียนเปลี่ยนแปลงรหัสผ่านไม่เป็นปัจจุบัน เปลี่ยนรหัสผ่านระบบเงินฝากไม่เป็นตามที่ธนาคารกำหนด เป็นต้น การรับมอบ – ส่งมอบรหัสผ่าน ประเด็นเกี่ยวกับการควบคุม เช่น ส่งมอบรหัสผ่านงานด้วยวาจา ไม่ได้จัดทำทะเบียนคุมและไม่บันทึกการเปลี่ยนแปลงในทะเบียนคุม เป็นต้น

(5) สาขาย่อย พบข้อบกพร่องในประเด็นสำคัญ คือ การควบคุมการดำเนินงานของสาขาย่อย ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สาขาดันสังกัดไม่เข้าตรวจสอบการดำเนินงานสาขาย่อยตามระยะเวลาที่กำหนด อัตรากำลังพนักงานที่มีความรู้ด้านการเงินการธนาคารไม่เพียงพอ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้จากธุรกรรมทางการเงินไม่ชัดเจน และการปฏิบัติงานของพนักงานสาขาย่อยมีการละเลยจุดควบคุมที่สำคัญหลายประการ เช่น ไม่จัดทำทะเบียนรับมอบ-ส่งมอบกุญแจ ผู้ถือกุญแจไม่ลงลายมือชื่อในทะเบียนคุม เก็บเงินสดสิ้นวันเกินวงเงิน เป็นต้น

(6) การบริหารทรัพย์สิน ตรวจพบประเด็น การก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร ได้แก่ การก่อสร้างล่าช้ากว่ากำหนดตามสัญญา ซึ่งผู้รับเหมาขอใช้สิทธิ์ในการขยายเวลาโดยไม่ต้องเสียค่าปรับ เนื่องจากมีการเพิ่ม-ลดงาน ตามความต้องการของธนาคาร และการเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง การก่อสร้างทางลาดขึ้น-ลง อาคารจอดรถ (CAR PARK) ไม่เป็นไปตามแบบก่อสร้างและอาจขัดต่อกฎหมายควบคุมอาคารและพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 การก่อสร้างช่องบันไดทางเดินขึ้น-ลง มีความสูงเพียง 1.80 เมตร ทำให้ไม่สะดวกและไม่ปลอดภัยต่อการใช้งาน ทั้งนี้ธนาคารได้หารือผู้รับจ้าง ที่ปรึกษาโครงการและส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ดำเนินการแก้ไขก่อนจะตรวจรับงาน

(7) โครงการระบบธุรกิจหลัก (Core Banking System : CBS) ตรวจพบประเด็น ธนาคารไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ เนื่องจากบริษัทคู่สัญญา กรุงไทยคอมพิวเตอร์เซอร์วิส (KCS) ได้สละสิทธิ์ในการดำเนินการ และธนาคารต้องจัดหาคู่สัญญารายใหม่ทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาธุรกิจและยังมีความเสี่ยงในการที่อาจไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ ธนาคารได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการตามโครงการใหม่ โดยการจัดหาด้วยวิธีพิเศษ และกำหนดให้เป็นระบบที่มีการ Implement สำเร็จในประเทศไทย โดยกำหนดแผนให้สามารถลงนามในสัญญาภายในเดือนมีนาคม 2554

ทั้งนี้ ฝ่ายตรวจสอบได้แจ้งผลการตรวจสอบให้สาขา/สนจ. และ ผสข. เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจแนวทางการตรวจสอบและร่วมกันหาแนวทางการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและรายงานผลการตรวจสอบให้ผู้จัดการทราบแล้ว รวมทั้ง ผตส.ได้นำผลการตรวจสอบหารือกับส่วนงานต้นสังกัดเพื่อหาแนวทางป้องกันแก้ไขแล้ว ไตรมาสที่ 1-2 เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2553 และไตรมาสที่ 3 เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2554

คณะกรรมการตรวจสอบมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

(1) ให้ฝ่ายตรวจสอบพัฒนาโปรแกรม TeamMate โดยจัดทำฐานข้อมูลเปรียบเทียบย้อนหลัง 3 ปี เป็นรายสาขาและราย สนจ. พร้อมทั้งบันทึกผลการติดตามการแก้ไขข้อบกพร่องไว้เป็นฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการติดตามผลการดำเนินงานและวิเคราะห์แนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งจะช่วยให้งานตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งฝ่ายตรวจสอบอยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาโปรแกรมระบบงาน

(2) ฝ่ายตรวจสอบควรมีหนังสือชมเชยไปถึง สนจ./สาขา ที่มีการปรับปรุงการปฏิบัติและการควบคุมภายในที่ดี เพื่อเป็นกำลังใจ สนจ./สาขาที่มีการควบคุมภายในและผลการดำเนินงานที่ดี กรณีที่ สนจ./สาขา ไม่มีความรู้ในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ ธนาคารควรจัดให้มีการอบรมความรู้ในเรื่องดังกล่าวเพิ่มเติม

(3) ฝ่ายตรวจสอบควรสรุปประเด็นข้อบกพร่องที่สำคัญของผลการตรวจสอบระบบงานที่มีระดับความสำคัญปานกลาง และระดับต่ำด้วย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งฝ่ายตรวจสอบได้ปรับปรุงบทสรุปสำหรับผู้บริหารเรียบร้อยแล้ว

3.3 สอบทานผลการประเมินการควบคุมเป็นอิสระ ปีบัญชี 2552

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานการประเมินการควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี 2552 ผลส.ได้ประเมินการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของธนาคารที่วางไว้ เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยสอบทานทั้งส่วนงานระดับฝ่าย/สำนัก สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ซึ่ง ประเด็นระบบการควบคุมภายในที่ควรปรับปรุง ได้แก่ ระบบการให้สินเชื่อ การควบคุมบัตร ATM และ Password ของระบบ ATM ให้เป็นไปตามระเบียบ และการประเมินความเสี่ยงจากการประเมินตนเองควรให้ พนักงานมีส่วนร่วมให้มากขึ้น ผลการสอบทาน ส่วนงานในสำนักงานใหญ่ทั้ง 24 ส่วนงาน ภาพรวมผลการ ประเมินการควบคุมภายในมีคะแนนเฉลี่ย 98.19 จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่ในระดับดีมาก ทุกส่วนงาน และภาพรวมผลการประเมินการควบคุมภายในสำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัด (สนจ.) ทุก สนจ. จำนวน 72 สนจ. (ยกเว้น สนจ.ปัตตานี สนจ.ยะลา และ สนจ.นราธิวาส) มีคะแนนเฉลี่ย 82.54 จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน แบ่งเป็นระดับดีมาก จำนวน 34 สนจ. ระดับดี จำนวน 36 สนจ. และระดับปกติ จำนวน 2 สนจ. ทั้งนี้ ประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง ได้แก่ การให้สินเชื่ออย่างมีคุณภาพ การควบคุมบัตร ATM และ PASSWORD ของระบบ ATM ให้เป็นไปตามระเบียบ และการประเมินความเสี่ยงควรให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากขึ้น ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ข้อเสนอแนะว่าธนาคารควรมีแผนในการให้ความรู้เรื่องการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและปลูกฝังให้พนักงานทุกคนมีความตระหนักในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยึดหลักจริยธรรม จรรยาบรรณ ปฏิบัติตามจุดควบคุมภายในที่ธนาคารกำหนดอย่างเคร่งครัด และกำหนดมาตรการลงโทษหรือว่ากล่าวตักเตือนต่อผู้ที่ละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่ผ่านมาเพื่อลดโอกาสในการเกิดหรือป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3.4 สอบทานการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณของ ธ.ก.ส.

คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบ โครงการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ จริยธรรม ของธนาคาร ปีบัญชี 2553 ซึ่งได้เน้นให้ระดับผู้บริหารและพนักงานทั้งองค์กรให้มีส่วนร่วมตามโครงการ ประกอบด้วย 3 โครงการ ได้แก่ โครงการเสริมสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้างปลูกฝังจิตสำนึก ใ้บุคลากรมีวัฒนธรรม 5 ประการ คือ ซื่อสัตย์สุจริต มีสำนึกรับผิดชอบ ตอบสนองเป็นทีม ยิ้มบริการด้วยใจ และใช้ชีวิตพอเพียง โครงการเสริมสร้างศาสนสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรของธนาคารเป็นคนดีโดยยึดหลัก ศาสนามาช่วยพัฒนาจิตใจ ผูกจิตให้พร้อมรับเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน และเป็นภูมิคุ้มกันในการ ทำความดี ละเว้นความชั่ว และโครงการพัฒนาจรรยาบรรณและป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้มี บุคลากรของธนาคารปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส และไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการตรวจสอบ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- (1) โครงการเสริมสร้างศาสนสัมพันธ์ ควรจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางศาสนาด้วย
- (2) โครงการพัฒนาจรรยาบรรณฯ ควรจะเพิ่มปริมาณกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น
- (3) ควรจัดทำจรรยาบรรณกลางที่เป็นมาตรฐานและจรรยาบรรณของทุกสายอาชีพที่เกี่ยวข้อง

3.5 การบริหารความเสี่ยงของธนาคาร ปีบัญชี 2553

คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบการบริหารความเสี่ยงปีบัญชี 2553 ของธนาคาร ซึ่งแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงที่ไม่ใช่การเงิน (Non Financial Risk) ในปีบัญชี 2553 มีปัจจัยเสี่ยงสำคัญจำนวน 13 ปัจจัย ได้แก่ สภาพการทำกินของลูกค้า การบริหารหนี้ค้างชำระ ภาวะอัตราดอกเบี้ย การบริหารสภาพคล่อง ภาวะการณ์แข่งขันสินเชื่อนอกภาคการเกษตร

การบริหารต้นทุนเงินฝาก การพัฒนาชุมชน การสนับสนุนโครงการของรัฐบาล การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความเสี่ยงโครงการ CBS การจัดการบุคลากรตามโครงสร้างใหม่ การพัฒนาระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยธนาคารได้กำหนดให้ส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพความเสี่ยงจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวแล้ว ประกอบกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ฝบส.) ได้บูรณาการความเสี่ยง และติดตามกำกับกับการจัดการความเสี่ยงของทุกส่วนงาน รายงานต่อฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการธนาคารอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบสถานะความเสี่ยง 2 ครั้ง โดย ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2553 มีปัจจัยเสี่ยงบางปัจจัยที่มีระดับความเสี่ยงสูงกว่าเพดานความเสี่ยงที่กำหนดได้แก่ สภาพการทำกินของลูกค้า การบริหารหนี้ค้ำชำระ การสนับสนุนโครงการรัฐบาล และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งปัจจัยเสี่ยงข้างต้นส่งผลกระทบต่อชำระหนี้ การลดหนี้ค้ำ และอัตราการเติบโตด้านสินเชื่อของธนาคาร โดยฝ่ายบริหารได้มีการติดตามกำกับอย่างเข้มข้น รวมทั้งมีมาตรการเพิ่มเติมให้ส่วนงานต่าง ๆ ดำเนินการควบคุมความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้เห็นชอบให้ธนาคารพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คณะกรรมการตรวจสอบมีข้อสังเกต ดังนี้

(1) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของธนาคาร นอกจากการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ พร้อมทั้งการวางแผนแก้ไขความเสี่ยงทั้งระยะสั้นและระยะยาวในระดับองค์กรแล้ว ฝบส. ควรจะนำผลการวิเคราะห์ SWOT ของแต่ละส่วนงานที่มีจุดอ่อน ปัญหาอุปสรรคไปบูรณาการและพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องแต่ละพื้นที่ด้วย

(2) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ปีบัญชี 2553 ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่เป็นความมั่นคงทางการเงิน แต่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่เป็นความเสี่ยงในระยะยาวอาจไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น การยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร และแผนบริหารความเสี่ยงยังไม่สะท้อนวิสัยทัศน์ทั้งหมดของธนาคาร จึงควรจะนำภารกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวมาพิจารณาประกอบด้วย

(3) การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้ารายคนให้สมบูรณ์เป็นปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงหลายด้าน ธนาคารควรออกแบบฐานข้อมูลลูกค้าโดยเน้นให้ชุมชนเป็นศูนย์กลางโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการรวบรวมและใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้ธนาคารสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ฐานข้อมูลดังกล่าวจะแสดงถึงจุดแข็งจุดอ่อน ความมีศักยภาพและความเสี่ยงของชุมชน ซึ่งธนาคารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาชุมชนได้ ทั้งนี้ การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าควรที่จะออกแบบให้สอดคล้องกับระบบ CBS ใหม่ได้ด้วย

(4) การบริหารความเสี่ยงของแผนงานที่เป็นโครงการสำคัญ ๆ ธนาคารควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ให้ชัดเจน

คณะกรรมการตรวจสอบได้มอบหมายให้ ฝบส. นำแผน/ผลการบริหารความเสี่ยงของธนาคารไปเป็นข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงเพื่อการวางแผนตรวจสอบการดำเนินงานของธนาคาร

นอกจากนั้น คณะกรรมการตรวจสอบยังได้รับทราบได้สำหรับสถานะความเสี่ยง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 ที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ดังนี้

(1) ระดับความเสี่ยงที่ลดลงจากต้นปีมี 3 ปัจจัย ได้แก่ การบริหารสภาพคล่อง การบริหารต้นทุนเงินฝาก และการสนับสนุนโครงการของรัฐบาล คาดว่าจะทรงตัวในระดับต่ำ หรือค่อนข้างต่ำถึงสิ้นปีบัญชี

(2) ระดับความเสี่ยงคงที่ 5 ปัจจัย ได้แก่ สภาพการทำกินของลูกค้า ภาวะอัตราดอกเบี้ย การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การจัดการบุคลากรตามโครงสร้างใหม่ และความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เนื่องจากมาตรการลดความเสี่ยงอยู่ระหว่างดำเนินการ และคาดว่าส่วนใหญ่จะมีความเสี่ยง

ที่ลดลงเหลือต่ำและค่อนข้างต่ำ ยกเว้น การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้าน IT จะยังทรงตัวในระดับค่อนข้างสูง จากการที่โครงการสำคัญของแผนด้าน IT มีความล่าช้ากว่าที่กำหนดจากผลกระทบจากโครงการ CBS (โครงการ 2) ต้องล้มเลิก

(3) ระดับความเสี่ยงเพิ่มขึ้นจากต้นปี 3 ปัจจัย ได้แก่

(3.1) การบริหารหนี้ค้างชำระ เนื่องจากหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อหนี้รวม (NPL/Loan) ยังมีอัตราเกินเพดานความเสี่ยงที่กำหนด ขณะที่มาตรการในการลดความเสี่ยง ยังอยู่ในช่วงดำเนินการ คาดว่าจะสามารถลดหนี้ค้างชำระได้ใกล้เคียงกับเป้าหมายกำหนดที่ต้องไม่เกิน 7.50%

(3.2) การแข่งขันสินเชื่อนอกภาค จากต้นปีระดับความเสี่ยงค่อนข้างต่ำและเพิ่มขึ้นเป็นระดับปานกลาง แนวโน้มสิ้นปีอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เนื่องจากธนาคารมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยให้แก่สถาบันนอกภาคการเกษตร

(3.3) การพัฒนาชุมชน เนื่องจากมาตรการลดความเสี่ยง ได้แก่ โครงการจัดตั้ง Farmer market การอบรมผู้นำชุมชน การเตรียมความพร้อมการจัดตั้งธนาคารชุมชน การสำรวจความพึงพอใจล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ และคาดว่าจะอาจไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะมีผลทำให้ระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มทรงตัวในระดับค่อนข้างสูง

คณะกรรมการตรวจสอบ ให้ข้อสังเกตการจัดระดับความเสี่ยงบางด้านของ ฝบส. และของ ผตส. ยังมีความแตกต่างกัน เช่น ด้านสภาพคล่อง ฝบส.เห็นว่า ความเสี่ยงต่ำถึงแม้สภาพคล่องเพิ่มขึ้นแต่สามารถนำไปลงทุนในตราสารหนี้เพิ่มขึ้น ซึ่งผลตอบแทนสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบายเฉลี่ยอยู่ 0.098% ผตส. เห็นว่า ความเสี่ยงปานกลาง เนื่องจากการดำเนินการตามแผนบริหารสภาพคล่องในการจ่ายสินเชื่อ 50,000 ล้านบาท ดำเนินการได้เพียง 14,000 ล้านบาท (ไตรมาสที่ 3/2553) ประกอบกับธนาคารจะระดมเงินฝากสลากออมทรัพย์อีกประมาณ 20,000 ล้านบาท และปีหน้ามีแผนจะได้รับชำระหนี้จากโครงการรัฐบาลประมาณ 36,000 ล้านบาท หากไม่ได้วางแผนการลงทุนที่เหมาะสมจะทำให้เสียโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนจากการมีสภาพคล่องส่วนเกินได้ ดังนั้นควรกำหนดเกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3.6 โครงการโรงเรียนผู้ตรวจสอบ (Audit School)

คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบการดำเนินงานโครงการโรงเรียนผู้ตรวจสอบโดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานและวิชาชีพผู้ตรวจสอบภายในให้เป็นที่ยอมรับของหน่วยรับตรวจและผู้บริหารธนาคาร 2) เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการเป็นที่ปรึกษาของผู้รับตรวจและผู้บริหารธนาคาร 3) เพื่อเป็นแหล่งพัฒนาความรู้ในวิชาชีพตรวจสอบภายใน ให้กับพนักงานตรวจสอบและพนักงานธนาคาร โดยการกำหนดหลักสูตรเป็น 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน (Level 1) ระดับกลาง (Level 2) และระดับสูง (Level 3) จัดการเรียนการสอนเป็น 2 หมวดวิชาได้แก่ หมวดวิชาหลัก และหมวดวิชาเลือก การคัดเลือกผู้เข้าเรียนในระดับต่าง ๆ กำหนดดังนี้ 1) ระดับพื้นฐานเป็นพนักงานที่ย้ายเข้ามาใหม่และพนักงานจากส่วนงานอื่นที่ยังไม่เคยเรียนในโครงการ Audit School 2) ระดับกลาง มาจากการประเมินขีดความสามารถและการสอบข้อเขียนและผู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินจากระดับที่ 1 3) ระดับสูง มาจากผู้ผ่านเกณฑ์การประเมินจากระดับที่ 2 สำหรับการเลื่อนระดับพิจารณาผลการเรียนและการทดสอบความรู้โดยผู้เข้าอบรมต้องมีเวลาเรียนแต่ละรายวิชาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 การประเมินการทดสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ มีเกณฑ์ประเมินรายวิชาแบ่งเป็น 4 เกรด A B C D ผู้ผ่านการประเมินต้องได้เกรดไม่ต่ำกว่าเกรด C

คณะกรรมการตรวจสอบมีข้อเสนอแนะให้กำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรมให้ชัดเจน และไม่ควรถัดผู้เข้ารับการอบรมจากส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งมากเกินไปจนมีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของส่วนงาน

นั้น ๆ ควรกำหนดวิธีการประเมินผลหลังจบหลักสูตรให้ชัดเจนได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป พร้อมทั้งรายงานความก้าวหน้าของโครงการให้คณะกรรมการตรวจสอบและผวก. ทราบเป็นระยะๆ

3.7 แนวทางปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบแนวทางปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบ ซึ่งกำหนดกรอบการปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบเป็นไปตามมาตรฐานสากลและแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งด้านการให้ความเชื่อมั่น (Assurance) และด้านการให้คำปรึกษา (Consulting) โดยมีแนวทางปฏิบัติงานตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบ ที่ปฏิบัติตาม สคร. ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการตรวจสอบ ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบในพื้นที่ ขั้นตอนที่ 3 การปิดการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน และขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและสร้างความมั่นใจของงานตรวจสอบภายใน ซึ่งฝ่ายตรวจสอบมีแนวนโยบายในการปรับปรุงด้านกระบวนการตรวจสอบโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ตรวจสอบที่ส่วนกลางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบ และพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้ตรวจสอบที่มีมาตรฐาน โดยพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความสามารถในงานตรวจสอบ สามารถวิเคราะห์ และรายงานผลการตรวจในเชิงสร้างมูลค่าเพิ่มกับองค์กรรวมทั้งการพัฒนาบุคลิกภาพ และจิตสำนึกในหน้าที่ของผู้ตรวจสอบ

3.8 กรอบการจัดทำแผนการดำเนินงานของธนาคารปีบัญชี 2554

คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบกรอบการจัดทำแผนการดำเนินงานของธนาคาร ปีบัญชี 2554 ภายหลังจากคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่านความเห็นชอบทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2554 – 2558 และนำยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ทั้ง 10 ยุทธศาสตร์ ธนาคารได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จมาแปลงเป็นแผนพัฒนาและแผนด้านการเงิน โดยมีการประชุมเชิงปฏิบัติการบูรณาการแผนงานงบประมาณและอัตรากำลังในแต่ละ Cluster ที่สำคัญจำนวน 3 Cluster (ด้านธุรกิจหลัก ด้านพัฒนาและเชื่อมโยงกลุ่มลูกค้าและระบบสนับสนุนการจัดการองค์กร รวมทั้งด้าน IT) สำหรับขั้นตอนการดำเนินการต่อไป ฝนย. จะได้นำร่างแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงาน ประสานงานกับฝ่ายกิจการสาขาภาค และนำเสนอคณะกรรมการ ธ.ก.ส.ให้ความเห็นชอบได้แล้ว เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2554 รวมทั้งได้รับทราบประเด็นรายละเอียดจุดเน้นของทุกยุทธศาสตร์

คณะกรรมการตรวจสอบมีข้อสังเกต ดังนี้

(1) กรอบการจัดทำแผนการดำเนินงานควรคำนึงถึงประเด็นเกี่ยวกับการประสานงานเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างสายงาน กรณีที่การดำเนินงานของฝ่าย/ส่วนงานมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต่างกัน

(2) การจัดทำแผนการดำเนินงาน ธนาคารควรนำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี มาใช้ประกอบการจัดทำแผนประจำปี เพื่อให้ธนาคารมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

(3) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในประเด็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อย ควรให้น้ำหนักความสำคัญที่สะท้อนถึงบทบาท ภารกิจขององค์กรในการทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญต่อการสร้างความเจริญเติบโตและความมั่นคงของระบบเศรษฐกิจฐานราก ควรให้ความสำคัญต่อการกำหนดระบบงานระบบคน ที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันและการสร้างโอกาสทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการตรวจสอบได้มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบนำกรอบแผนการดำเนินงานของธนาคารไปเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบการดำเนินงานของฝ่ายตรวจสอบ

3.9 ผลการสอบทานเงินให้สินเชื่อและภาระผูกพัน (Loan Review) ประจำปี 2553

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาการสอบทานเงินให้สินเชื่อและภาระผูกพัน (Loan Review) ประจำปี 2553 ซึ่ง ผตส. ได้สอบทานลูกหนี้ที่มียอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2553 ลูกหนี้รายใหญ่ สอบทานทุกราย จำนวน 284 ราย ลูกหนี้รายย่อย สอบทานจำนวน 610 ราย โดยสุ่มตัวอย่างตามหลักสถิติ รวมทั้งสิ้นจำนวน 894 ราย ประกอบด้วย ลูกหนี้ด้านเกษตรกร ลูกหนี้ด้านสถาบัน และลูกหนี้อิสลามเข้าซื้อกองทุนธนาคารอิสลาม สรุปผลการสอบทานมีดังนี้

(1) การจัดชั้นสินทรัพย์และการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สูญ ลูกหนี้ที่สอบทาน ได้รับการจัดชั้นสินทรัพย์และการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สูญ ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของธนาคาร

(2) นโยบายการให้สินเชื่อ และกระบวนการขั้นตอน การพิจารณาอนุมัติ การให้สินเชื่อ ถูกต้อง ตามนโยบายที่ธนาคารกำหนดทุกราย กระบวนการให้สินเชื่อการปฏิบัติตามขั้นตอน และการพิจารณาอนุมัติถูกต้องจำนวน 825 ราย คิดเป็นร้อยละ 92.28 ของจำนวนที่สอบทาน ไม่ถูกต้องจำนวน 69 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.72

(3) หนังสือกู้เงิน หลักประกัน และเอกสารประกอบ ถูกต้องตามที่ธนาคารกำหนดจำนวน 864 ราย คิดเป็นร้อยละ 96.64 ของจำนวนที่สอบทาน เอกสารไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.36

(4) ประเมินความสามารถในการชำระหนี้ จากข้อมูลประวัติการชำระหนี้และการวิเคราะห์กระแสเงินสดถูกต้องตามที่ธนาคารกำหนดจำนวน 725 ราย คิดเป็นร้อยละ 81.10 ของจำนวนที่สอบทาน ประเมินแล้ว โดยมีปัญหาความสามารถในการชำระหนี้จำนวน 169 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.90

(5) กระบวนการบริหารจัดการหนี้ค้างชำระ การปฏิบัติถูกต้องเป็นไปตามที่ธนาคารกำหนดจำนวน 844 ราย คิดเป็นร้อยละ 94.41 ของจำนวนที่สอบทาน

สรุปผลการสอบทานเงินให้สินเชื่อและภาระผูกพัน (Loan Review) โดยรวมการจัดชั้นสินทรัพย์และการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สูญ ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของธนาคาร การให้สินเชื่อสอดคล้องเป็นไปตามนโยบาย สำหรับกระบวนการให้สินเชื่อ การจัดทำเอกสาร ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าและการดำเนินการหลังผิดนัด โดยรวมปฏิบัติถูกต้องพบข้อบกพร่องในการปฏิบัติตามรายละเอียดของขั้นตอนวิธีปฏิบัติธนาคาร พนักงานผู้สอบทานได้ดำเนินการชี้แจงให้หน่วยรับตรวจทราบถึงการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องพร้อมวิธีการแก้ไขแล้วหลังเสร็จสิ้นการสอบทาน

คณะกรรมการตรวจสอบ มีข้อสังเกต ดังนี้

(1) ข้อบกพร่องที่สำคัญควรระบุประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อธนาคารในบทสรุปผู้บริหารให้ชัดเจนและครบถ้วนพร้อมข้อเสนอแนะของฝ่ายตรวจสอบ และจัดทำตารางประกอบแสดงข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมจัดเป็นหมวดหมู่ประเด็นสำคัญและแสดงจำนวนเงิน จำนวนราย สำหรับประเด็นขอบเขตการสอบทานควรระบุเกณฑ์การสุ่มตัวอย่างเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในการดำเนินการ

(2) ประเด็นเอกสารไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ (หนังสือกู้เงิน หลักประกันและเอกสารประกอบ) สาเหตุจาก Human Error เห็นว่าเป็นเรื่องที่ธนาคารควรให้ความสำคัญและ ผตส. ควร Remark ประเด็นสำคัญที่พบให้ฝ่ายบริหารทราบ รวมทั้งควรจัดทำรายงานข้อมูลที่ฝ่ายบริหารสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรติดตามการแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อช่วยป้องกัน/ลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นซ้ำอีกได้

(3) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ควรพิจารณาใช้เกณฑ์ที่สามารถแปลงค่าข้อมูลให้ได้สารสนเทศที่มีประโยชน์ในการบริหารจัดการได้มากขึ้น

3.10 การแก้ไขประเด็นสำคัญตามผลการตรวจสอบของ ธปท.

คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบผลสอบทานการแก้ไขประเด็นสำคัญตามผลการตรวจสอบของ ธปท. ซึ่งได้มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบสอบทานการแก้ไขของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ในเรื่อง

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

(1.1) รัฐมีภาระหนี้สินอยู่กับ ธ.ก.ส.เป็นจำนวนสูงและเพิ่มขึ้นมาตลอด เนื่องจากได้รับชำระหนี้คืนจำนวนน้อย ทำให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียนน้อยจึงต้องดำรงสภาพคล่องเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนสูงมาตลอด เพื่อรองรับการดำเนินโครงการตามนโยบายของรัฐต่อไป และกำไรสุทธิที่มีจำนวนสูงส่วนใหญ่เป็นกำไรทางบัญชี เนื่องจากภาครัฐค้ำชำระดอกเบี้ยจำนวนสูง ซึ่งคณะกรรมการปิดบัญชีโครงการรับจํานำผลผลิตผลการเกษตรตามนโยบายรัฐบาลได้ประชุมเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2554 มีมติให้จัดสรรเงินงบประมาณเพื่อชำระหนี้โครงการรับจํานำผลผลิตผลการเกษตร จำนวน 13 โครงการ ให้แก่ ธ.ก.ส.ทั้งต้นเงินและดอกเบี้ยภายในระยะเวลา 5 ปี (ปีงบประมาณ 2555-2559) รวมเป็นวงเงินประมาณ 110,620 ล้านบาท ฝนร.จะนำเสนอคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ทราบก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบต่อไป

(1.2) ธนาคารยังไม่มีระบบฐานข้อมูลสำหรับลูกหนี้เกษตรกรในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยธนาคารจัดระบบฐานข้อมูลลูกหนี้เกษตรกรในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลการบันทึกเข้าสู่ระบบฐานข้อมูล

(2) ความเสี่ยงด้านเครดิต

(2.1) ไม่จัดชั้นลูกหนี้ที่มีศักยภาพในการชำระหนี้อ่อนจำนวน 33,714 ล้านบาท ซึ่งธนาคารได้จัดชั้นลูกหนี้ที่มีศักยภาพชำระหนี้อ่อน จำนวน 33,714 ล้านบาท ประกอบด้วย ลูกหนี้พักชำระหนี้จำนวน 21,598 ล้านบาท ลูกหนี้เลื่อนคาบจากความเสียหายจำนวน 8,096 ล้านบาท และลูกหนี้กลุ่มศักยภาพอ่อนจำนวน 4,020 ล้านบาท ซึ่งเป็นลูกหนี้ปกติที่ได้รับการเลื่อนคาบชำระหนี้ จากความเสียหายตามเกณฑ์ที่ธนาคารจัดชั้นลูกหนี้ข้างต้นเป็นลูกหนี้ชั้นปกติเนื่องจากลูกหนี้ดังกล่าวเป็นหนี้ปกติทั้งสัญญา

(2.2) การบริหารจัดการด้านสินเชื่อนอกภาคการเกษตร มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับความชำนาญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ และระบบงานสินเชื่อ ซึ่งธนาคารได้จัดอบรมบริหารสินเชื่อ สนจ. ให้แก่ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์สินเชื่อนอกภาคการเกษตรใน สนจ./สาขา ได้จัดทำคำชี้แจงวิธีปฏิบัติงานสินเชื่อนอกภาคการเกษตรที่สำคัญ และพัฒนานิเวศปฏิบัติการใช้หลักประกันตามโครงการ เพิ่มสภาพคล่องผู้ประกอบการค้าข้าว อนุมัติใช้ Packing Stock ร่วมกับหลักประกันจำนองอสังหาริมทรัพย์ให้รัดกุมขึ้น

(3) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

(3.1) ขาดการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของสาขาตามระเบียบที่กำหนด ทำให้เกิดความเสียหายจากการทุจริต โดยธนาคารได้กำชับและซักซ้อมสาขาให้ถือปฏิบัติเกี่ยวกับการสำรองเงินสดสิ้นวันและให้มีการตรวจนับเงินสดคงเหลือทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เพื่อให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ และฝ่ายตรวจสอบได้วางแผนการตรวจ โดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า (Surprise Check)

(3.2) ธ.ก.ส. ยังไม่มีการประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) ด้านความเสี่ยงต่างๆ จากการปฏิบัติงานในทุกด้าน ทำให้เกิดความเสียหายหรือมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน โดยปีบัญชี 2553 ธนาคารกำหนดให้ทุกส่วนงานทั้งส่วนกลาง และสาขา ได้นำกระบวนการประเมินความเสี่ยงและควบคุมด้วยตนเอง (CSA) มาใช้เป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างน้อย ส่วนงานละ 1 แผนงาน และหากมีความเสียหายจากการปฏิบัติงาน ส่วนงานนั้นต้องมีการบันทึกจัดการและต้องรายงานผ่านระบบ Loss Data รวมทั้ง มีการติดตามกำกับและรายงานให้ฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ทราบอย่างต่อเนื่อง

(4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เครื่องและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของระบบงาน Central Host เสื่อมสภาพการใช้งานมีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดปัญหาขัดข้อง ซึ่งผู้จัดการธนาคารอนุมัติให้จัดซื้อเครื่องและอุปกรณ์ใหม่เพื่อมาใช้งานทดแทนแล้ว นอกจากนี้การทดสอบระบบงาน Central Host สำรองยังไม่เพียงพอที่จะประเมินได้ว่าระบบงานสำรองมีศักยภาพในการรองรับธุรกิจปัจจุบัน หากเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินตามที่ธนาคารคาดการณ์ไว้ ให้ธนาคารเร่งรัดการจัดซื้อและทดสอบเครื่องและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของระบบงาน Central Host เพื่อให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร รวมทั้งทดสอบและปรับปรุงแผนฉุกเฉินด้าน IT ที่จะทำให้มั่นใจว่า ระบบงาน Central Host สำรองสามารถรองรับธุรกิจอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายและนโยบายของธนาคาร ส่วนการทดสอบความพร้อมใช้ระบบสำรอง (DRC) ผทส.จะดำเนินการไปพร้อมกับการติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ Server ทดแทน Central Host โดยเปิดให้สาขาใช้งานจริงจากศูนย์สำรอง (Backup Site) ในวันหยุด กรณีที่เครื่อง Server ของระบบ Central Host สำรอง มีเพียง 9 เครื่อง ซึ่งถูกจำกัดสิทธิการให้บริการ 3:1 นั้น ผทส. อยู่ระหว่างการทดสอบระบบดังกล่าว

4. การปรึกษาหารือกับผู้สอบบัญชี (สตง.) องค์กรกำกับดูแล (ธปท.) และฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมปรึกษาหารือกับผู้สอบบัญชี (สตง.) องค์กรกำกับดูแล (ธปท.) และฝ่ายบริหาร ในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ผลการตรวจสอบแต่ละไตรมาส ปีบัญชี 2553 ขอบเขตและแนวทางการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบ ประจำปีบัญชี 2553 และการบริหารงานตรวจสอบภายในเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการประชุมสรุปได้ดังนี้

4.1 การปรึกษาหารือกับ สตง.

(1) สตง. ได้ขอความร่วมมือให้ฝ่ายตรวจสอบช่วยติดตามการดำเนินการของธนาคารเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน และการบันทึกการด้อยค่าของเครื่องคอมพิวเตอร์ในโครงการ CBS ซึ่ง ผทส. ได้หารือฝ่ายกฎหมายเพื่อป้องกันผลกระทบทางด้านกฎหมายที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากโครงการกำลังอยู่ระหว่างการฟ้องร้องดำเนินคดี

(2) การตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้หรือการชดใช้โครงการนโยบายรัฐ สตง.มีข้อสังเกตว่า ธนาคารควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามหากธนาคารจะตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้หรือการชดใช้โครงการนโยบายรัฐ ควรพิจารณาให้รอบคอบเนื่องจากธนาคารจะได้รับการชดใช้จากรัฐบาลแน่นอนแต่อาจใช้เวลาบ้างโดยควรพิจารณาค่าเสียโอกาสจากการใช้เงินทุนมากกว่า ซึ่ง ผทส. ชี้แจงว่าธนาคารได้มีการพิจารณาต้นทุนค่าเสียโอกาสในการนำเงินไปสนับสนุนการดำเนินงานตามธุรกิจปกติของธนาคาร โดยการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้หรือการชดใช้โครงการนโยบายรัฐบาล ในโครงการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สิ้นสุดโครงการแล้ว และไม่มีผลผลิตคงเหลือ ในอัตราร้อยละ 40 ของต้นเงินคงเป็นหนี้ เพื่อที่จะได้สะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงของธนาคารและฝ่ายการบัญชีได้จัดทำบันทึกขอความเห็นชอบจาก ผจก.เกี่ยวกับการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้หรือการชดใช้โครงการรัฐบาล เพื่อเตรียมนำเสนอคณะกรรมการธนาคารพิจารณาต่อไป

(3) โครงการ CBS สตง.ทราบว่าบริษัท KCS ได้ขอยกเลิกการดำเนินการโครงการ CBS ฝ่ายตรวจสอบชี้แจงว่า โครงการ CBS ธนาคารได้ปรับแผนการดำเนินงานใหม่ใกล้เคียงกรอบเวลาเดิม โดยจะดำเนินการจัดหาโดยวิธีพิเศษ กำหนดเงื่อนไขให้พิจารณาจากบริษัทที่สามารถติดตั้งระบบให้ธนาคารของรัฐ หรือธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้สำเร็จ ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จสามารถลงนามในสัญญาได้ภายในเดือนมีนาคม 2554 และจะดำเนินการตามสัญญาให้เสร็จภายใน 2 ปี ในระหว่างดำเนินโครงการ ธนาคารมีแผนการ

ปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์เดิมในส่วนที่จำเป็นเพื่อให้สามารถรองรับธุรกิจในระยะเวลา 2-3 ปีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) โครงการประกันชีวิตของลูกค้านี้โครงการแก้ไขปัญหานี้สินนอกระบบ สตง.ขอทราบหลักการ ฝ่ายตรวจสอบชี้แจงว่า ธนาคารดำเนินการภายใต้ความเห็นชอบของกระทรวงการคลังเพื่อให้ความช่วยเหลือเกษตรกรโดยการนำส่วนต่างของดอกเบี้ย (Margin) มาจ่ายค่าเบี้ยประกันแทนลูกค้าเพื่อไม่ให้กระทบต่อเงินทุนของธนาคาร และในเบื้องต้นได้คัดเลือกบริษัทไทยประกันชีวิตดำเนินการ ทุนประกันตามมูลหนี้ ณ วันที่ 30 กันยายน 2553 ไม่เกิน 100,000 บาท ค่าเบี้ยประกันร้อยละ 0.26 ของทุนประกัน (ไม่เกิน 260 บาทต่อราย)

(5) รายได้ค่าบริการจากโครงการประกันรายได้เกษตรกร ที่ธนาคารจะได้รับจากรัฐบาล ซึ่งมติ ครม.เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2553 ให้ธนาคารไปตกลงกับสำนักงานประมาณในการคิดค่าบริการต่อราย สตง.มีความเห็นว่าธนาคารควรดำเนินการให้เสร็จภายในเดือนมีนาคม 2554 โดยธนาคารควรพิจารณายอดเงินที่ได้รับชดเชย รายละ 198 บาทว่าเพียงพอเหมาะสมหรือไม่ หากเห็นว่าไม่เหมาะสมควรทำหนังสือทบทวนไปยังรัฐบาลต่อไป

(6) กรณีธนาคารได้รับเงินค่าดอกเบี้ยพักชำระหนี้จากรัฐบาลจำนวน 900 ล้านบาท ธนาคารตั้งลูกหนี้รอการชดใช้โครงการนโยบายรัฐบาล (ธนาคารรับเงินประมาณเดือนตุลาคม 2553 จำนวน 2 งวด แต่ยังไม่ได้ปรับปรุงบัญชีลูกหนี้/เจ้าหนี้ ซึ่งเงินงบประมาณของรัฐบาลที่ได้รับในครั้งนั้นมีหลายรายการรวมกัน ผบช.ได้ขอความร่วมมือฝ่ายกิจการนโยบายรัฐช่วยตรวจสอบจำนวนงบประมาณแต่ละโครงการก่อน จึงจะปรับปรุงบัญชีได้ และได้ดำเนินการปรับปรุงบัญชีเจ้าหนี้/ลูกหนี้แล้วเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2554 แล้ว

(7) กรณีการบริหารโครงการประกันรายได้รอบที่ 2 ธนาคารซึ่งได้รับเงินแล้วโดยบันทึกบัญชีลูกหนี้คู่กับบัญชีเจ้าหนี้ แต่ธนาคารยังไม่ได้ตัดบัญชีจำนวน 500 ล้านบาท ผบช.ได้ปรับปรุงบัญชีแล้วเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2554 แล้ว

(8) กรณีคำนวณค่าบริการโครงการประกันรายได้ปี 2553/2554 ธนาคารคิดค่าบริการโครงการจำนวน 200 บาท/ราย พบว่ามีการคิดซ้ำซ้อน จำนวน 600,000 บาท เป็นเงิน 200 ล้านบาท ในการคิดค่าบริการจะคิดเป็นรายคน แต่เนื่องจากเกษตรกรปลูกข้าวเข้าโครงการ 2 สายพันธุ์ โปรแกรมระบบงานจะรับรู้ 2 สัญญา ทั้งที่เป็นเกษตรกรรายเดียวกัน เช่นเดียวกับกรณีปลูกพืชต่างกันถือว่าเป็นคนละรอบ โปรแกรมระบบงานจะรับรู้ 2 สัญญา หรือปลูกข้าวแต่ต่างสายพันธุ์ ต่างพื้นที่ ก็จะถูกถือว่าเป็นคนละสัญญากัน ทั้งนี้ธนาคารได้ปรับปรุงแล้วเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2554

คณะกรรมการตรวจสอบมอบหมายให้ ผตส.ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการของธนาคารในประเด็นต่างๆ ข้างต้น และรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบแล้ว

4.2 การปรึกษาหารือกับ ธพท.

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการนโยบายรัฐบาล ธพท. เป็นห่วงธนาคารที่ต้องดำรงสภาพคล่องจำนวนสูงมาตลอด จึงขอให้ธนาคารจัดทำแผนการรับชำระหนี้ให้ชัดเจน และให้ธนาคารพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้าของธนาคารให้เสร็จโดยเร็ว เพื่อจะได้สนับสนุนการดำเนินธุรกิจโครงการต่างๆ ได้

(2) ความเสี่ยงด้านเครดิต เกี่ยวกับการจัดชั้นลูกหนี้ตามเกณฑ์คุณภาพตามที่กระทรวงการคลังได้ขอให้ธนาคารดำเนินการให้ครบถ้วน การให้สินเชื่อนอกภาคการเกษตรซึ่งเป็นภารกิจค่อนข้างใหม่ของธนาคาร พบว่าพนักงานบางส่วนยังขาดความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ขอให้ธนาคารเร่งรัดการให้ความรู้แก่พนักงาน เพื่อจะสามารถรองรับการขยายสินเชื่อภาคการเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เกี่ยวกับกรณีพนักงานผู้ปฏิบัติมีการกระทำทุจริตและทำให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร ขอให้ธนาคารควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด และการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) ยังไม่ครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

(4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงการ CBS ยังไม่มีความก้าวหน้า ซึ่งระบบ Central Host ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอาจจะไม่รองรับการขยายธุรกรรมของธนาคารได้

นอกจากนี้ ธปท.ให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมเกี่ยวกับกรณีธนาคารมีโครงการที่รัฐบาลมอบหมายให้เร่งรัดดำเนินการ เช่น การจ่ายเงินกู้เพื่อช่วยเหลือสภาพคล่องโรงสี แต่ไม่มีวิธีปฏิบัติหรือมาตรการรองรับในการควบคุมดูแล ธปท.มีความเห็นว่า หากธนาคารมีธุรกรรมใหม่ ๆ ที่ต้องดำเนินการ ควรออกมาตราการรองรับหรือวิธีปฏิบัติให้ทันเวลาด้วย

คณะกรรมการตรวจสอบ มีข้อคิดเห็นเรื่องที่ ธปท. นำเสนอ ดังนี้

(1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีความเป็นห่วงและตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ตามที่ ธปท.แจ้ง และได้มีการปรับปรุงพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(2) ประเด็นฐานข้อมูลลูกค้าที่ยังไม่สมบูรณ์ ปัจจุบันธนาคารกำลังเร่งดำเนินการแก้ไขรวมทั้งระบบ CBS ในการประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส.ได้ให้ความเห็นขอให้ธนาคารจัดหาระบบ CBS ใหม่โดยวิธีพิเศษแล้ว ซึ่งคาดว่าจะสามารถลงนามในสัญญาจ้างได้ภายในเดือนมีนาคม 2554

(3) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ประเด็นที่มีการกระทำการทุจริตนั้น คณะกรรมการตรวจสอบกับ ผตส.ร่วมกันเสนอแนะแนวทางป้องกันเพื่อลดโอกาสการทำการทุจริตโดยการตรวจสอบแบบ Surprise Check และการปรับปรุงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) ประเด็นการพัฒนา/อบรมพนักงาน ผลการตรวจสอบของ ผตส.ได้รายงานให้ธนาคารพัฒนาความรู้ด้านการเงิน และสินเชื่อนอกภาคแก่ผู้จัดการสาขาและพนักงานสินเชื่อเพิ่มเติม

อย่างไรก็ตามการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของธนาคารบางเรื่องอาจต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบและ ผตส.จะสอบทานการดำเนินการแก้ไขตามข้อสังเกตของ สตง. ธปท. และนำข้อสังเกตดังกล่าวเป็นข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงในการวางแผนการตรวจสอบด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความเชื่อมั่นว่าธนาคารมีระบบการควบคุมภายในที่ดีและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของธนาคารได้

4.3 ปรีกษาหาหรือฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการตรวจสอบได้ปรีกษาหาหรือฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการบริหารงานตรวจสอบเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งฝ่ายบริหารเห็นว่าการดำเนินงานของฝ่ายตรวจสอบทำหน้าที่ได้ดีมาโดยตลอด สามารถรายงานผลการตรวจสอบได้อย่างชัดเจน และฝ่ายบริหารขอให้ฝ่ายตรวจสอบติดตามการดำเนินงานสำคัญเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่สามารถนำไปบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

(1) ด้านสินเชื่อและการบริหารจัดการหนี้ ควรตรวจสอบในหลายมิติ ประเมินศักยภาพบุคลากรในการให้บริการสินเชื่อนอกภาคการเกษตรและพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของพนักงาน สอบทานวิธีการปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อให้สอดคล้องกับการให้สินเชื่อครบวงจรและสภาพการแข่งขันรวมทั้งประเด็นการเรียกร้องของเกษตรกรว่าเกิดขึ้นได้อย่างไรและการจัดการในพื้นที่มีจุดอ่อนอย่างไร

(2) ด้านการตลาดและผลิตภัณฑ์ ควรประเมินการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดและยุทธศาสตร์ในการเชื่อมโยงโอกาสการขยายตัวทางธุรกิจกับการพัฒนาชนบทและกลุ่มลูกค้าให้มีความเข้มแข็งตลอดจนสอบทานการกำหนดบทบาทของศูนย์ธุรกิจและระบบการสื่อสารนโยบายจากส่วนกลางลงสู่การปฏิบัติในภูมิภาค

(3) ด้านฐานะทางการเงิน ควรมีการสอบทานการหาเงินทุนและการกำหนดเป้าหมายในการให้สินเชื่อให้สอดคล้องกัน เนื่องจากอาจกระทบกับสภาพคล่องของธนาคารได้

(4) ด้านอื่น ๆ ควรติดตามการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงมาปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น รวมทั้งประเมินประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์ของธนาคาร คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่าเพื่อให้การตรวจสอบภายในสามารถสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ธนาคารควรให้ความสำคัญในด้าน Career Path ของฝ่ายตรวจสอบ ให้มีระดับที่สูงเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เรื่องอื่น ๆ คณะกรรมการตรวจสอบได้ดำเนินการในเรื่องอื่นๆ ภายใต้กรอบการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบตามกฎหมาย ประกอบด้วย

5.1 รายงานผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการตรวจสอบ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2553

คณะกรรมการตรวจสอบได้ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินตนเอง ประจำปีบัญชี 2553 ตามแนวทางของ สคร. คือ การประเมินตนเองทั้งคณะ และการประเมินตนเองเป็นรายบุคคล ผลการประเมินตนเองทั้งคณะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ได้คะแนนเฉลี่ย 77.67 คะแนน จากคะแนนเต็ม 80 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 97.08 ผลการประเมินเป็นรายบุคคลอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ได้คะแนนเฉลี่ย 58 คะแนน จากคะแนนเต็ม 60 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 93.33 จากผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก จึงไม่ต้องจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการตรวจสอบมีข้อสังเกต การประเมินทั้งคณะน่าจะมีประโยชน์มากกว่าการประเมินเป็นรายบุคคล เนื่องจากกรรมการแต่ละท่านมีพื้นฐานด้านความรู้และประสบการณ์ต่างกัน ทำให้การประเมินรายบุคคลจะไม่สามารถแสดงถึงประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการได้ดี ซึ่งสะท้อนเป้าหมายที่เป็นพลัง (Synergy) ในการทำงานได้มากกว่า

5.2 การตรวจเยี่ยมสำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัด (สนจ.)

คณะกรรมการตรวจสอบได้ไปตรวจเยี่ยมการดำเนินงานของ สนจ. และสอบทานการกู้เงินของลูกค้าในพื้นที่ จำนวน 7 สนจ. ได้แก่ พัทลุง สงขลา ตราน จันทบุรี เชียงใหม่ สระแก้ว และกระบี่ การดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของ สนจ. สรุปได้ดังนี้

สนจ.พัทลุง ได้ไปตรวจเยี่ยมวันที่ 14 พฤษภาคม 2553 ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2553 มีลูกหนี้เงินกู้คงเหลือ จำนวน 7,218 ล้านบาท รับชำระหนี้ จำนวน 4,044 ล้านบาท หนี้ NPLs ได้รับชำระรวม 252 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมาย 16 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 6.78 สัดส่วนหนี้ NPLs ต่อหนี้เงินกู้รวมคิดเป็นร้อยละ 18.6 ซึ่งยังอยู่ในปริมาณที่สูง มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

- โครงการประกันรายได้เกษตรกร ข้อมูลรายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการที่กรมส่งเสริมการเกษตรส่งให้ธนาคารล่าช้า ทำให้การทำสัญญามีความล่าช้า

- โครงการแก้ไขปัญหาหนี้สินนอกระบบ ข้อมูลรายชื่อผู้สมัครเข้าร่วมโครงการไม่ถูกต้อง กรรมการเจรจาหนี้ไม่เข้าใจบทบาทและขาดทักษะการเจรจาส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า เจ้าหน้าที่และลูกหนี้ร่วมกันจัดทำเอกสารที่เป็นเท็จ นอกจากนั้นเป็นปัญหาทางด้านมวลชน หากธนาคารปฏิเสธการให้สินเชื่อมักถูกร้องเรียน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสาขา และระยะเวลาในการดำเนินงานค่อนข้างเร่งด่วนส่งผลต่อคุณภาพงาน

- การให้สินเชื่อนอกภาคการเกษตร พบว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารสูงกว่าสถาบันการเงินคู่แข่งทำให้ลูกค้าไปใช้บริการธนาคารอื่นแทน เกษตรกรเข้าใจว่าหากเข้าร่วมกองทุนฟื้นฟูเกษตรกรแล้ว จะไม่ต้องชำระหนี้ธนาคาร

สนจ.สงขลา เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2553 ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2553 จ่ายเงินกู้รวม 5,069 ล้านบาท รับชำระหนี้รวม 5,053 ล้านบาท มีหนี้เงินกู้คงเหลือจำนวน 6,721 ล้านบาท มีหนี้ NPLs 867 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 13.03 เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2551 ร้อยละ 8.47 ด้านเงินรับฝากมีจำนวน 14,663 ล้านบาท มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

- ลูกค้านาคารที่เป็นสมาชิกกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (กฟก.) มีปริมาณมากไม่ยอมชำระหนี้ธนาคาร และบางสัญญาเป็นลูกค้าหนีขาดอายุความไปแล้ว ซึ่งลูกค้าไม่ยอมลงลายมือชื่อใด ๆ ในเอกสารของธนาคาร แต่สาขาได้ติดตามเร่งรัดการชำระหนี้โดยการส่งหนังสือทางไปรษณีย์ตอบรับ

- สนจ.สงขลามีพื้นที่เสี่ยงภัย การปฏิบัติงานในท้องที่ต้องไปกันเป็นกลุ่ม และใช้ลูกค้าหัวหน้ากลุ่มในการให้ข้อมูลข่าวสารลูกค้าในพื้นที่ รวมทั้งพยายามให้ลูกค้าเข้ามาติดต่อสาขาให้มากที่สุด

- โครงการแก้ไขปัญหาหนี้ในระบบ มีปัญหาผู้ขึ้นทะเบียนไม่มาพบตามนัดหมาย และเจ้าหน้าที่ไม่ให้ความร่วมมือในการเจรจาหนี้

- โครงการประกันรายได้เกษตรกร ข้อมูลเกษตรกรผู้ปลูกข้าวที่ผ่านประชาคมแล้วในระบบสารสนเทศของส่วนราชการไม่ถูกต้อง เกษตรกรผู้ปลูกข้าวไม่สามารถขายข้าวเปลือกได้ตามราคากลางอ้างอิงที่รัฐบาลประกาศ และไม่มีโรงสีเข้าร่วมโครงการเปิดจุดแทรกแซงรับซื้อข้าวเปลือกของกระทรวงพาณิชย์ ทำให้เกษตรกรผู้ปลูกข้าวในเขตอำเภอระโนดและกระแสดินธุ์ ประท้วงปิดถนนยื่นข้อเรียกร้องให้รัฐบาลดำเนินการ ดังนี้ 1) ประกาศราคาประกันข้าวขั้นต่ำ 12,000 บาท/ตัน 2) ให้โรงสีรับซื้อข้าวเปลือกในราคาอ้างอิงเพื่อแทรกแซงราคา 3) เพิ่มปริมาณผลผลิตกลางต่อไร่ของอำเภอระโนดขั้นต่ำในการคำนวณเงินชดเชยส่วนต่าง เป็น 800 กิโลกรัม/ไร่ เนื่องจากพื้นที่ อ.ระโนดมีผลผลิตจริงต่อไร่ต่ำกว่าอำเภออื่นๆ เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีน้ำกร่อย เมื่อนำผลผลิตจริงไปคำนวณเป็นผลผลิตกลางจะทำให้ผลผลิตต่อไร่เฉลี่ยต่ำกว่าปกติ นอกจากนั้นมีปัญหาเกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้ในการโอนเงินส่วนต่างราคาเข้าบัญชีลูกค้ายังไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงและไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน เช่น การบันทึกข้อมูลราคาอ้างอิงไม่เป็นปัจจุบันทำให้จ่ายเงินส่วนต่างเข้าบัญชีลูกค้าไม่ถูกต้อง ส่งผลให้ไม่สามารถโอนเงินส่วนเพิ่มให้ลูกค้าได้จนกว่าลูกค้าจะคืนเงินที่ได้รับไปครั้งแรกก่อน

สนจ.ตรวด เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2553 ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2553 จ่ายสินเชื่อเกษตรกร จำนวน 930.38 ล้านบาท รับชำระหนี้ จำนวน 955.89 ล้านบาท คงเหลือต้นเงินคงเป็นหนี้ จำนวน 1,634.38 ล้านบาท หนี้ค้างชำระ จำนวน 224.77 ล้านบาท ลดได้ร้อยละ 8.30 มีหนี้ NPL จำนวน 275 ล้านบาท สัดส่วนหนี้ NPL ต่อหนี้เงินกู้รวม ร้อยละ 17.38 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ที่สูง มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

- โครงการจ่ายเงินกู้เสริมสภาพคล่องในการระบายผลผลิตออกนอกแหล่งผลิตแก่กลุ่มเกษตรกร กลุ่มวิสาหกิจชุมชน เป็นโครงการร่วมกับส่วนราชการ สนจ.ไม่สามารถสนับสนุนจ่ายเงินเชื่อให้ได้ เนื่องจากกลุ่มฯ มีคุณสมบัติไม่ถูกต้องตามข้อบังคับของธนาคาร โดย สนจ.เห็นว่ากรณีทำโครงการร่วมกับส่วนราชการ ธนาคารควรมีการลดหย่อนคุณสมบัติและเงื่อนไขการเข้าร่วมโครงการฯ โดยกำหนดวิธีปฏิบัติเป็นกรณีพิเศษเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ นอกจากนั้นการจัดทำแผนธุรกิจโครงการรวบรวมผลผลิตและระบายผลผลิตออกนอกแหล่งผลิตระหว่าง สกต.กับ สนจ. เห็นว่าธนาคารควรจัดทำอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกับ สนจ.ต่าง ๆ เพื่อเป็นแหล่งระบายผลผลิตอีกทางหนึ่งด้วย

- การให้บริการลูกค้าที่เกาะช้าง เนื่องจากธนาคารไม่มีสาขา ทำให้ลูกค้า ธ.ก.ส. กองทุนหมู่บ้านที่เป็นลูกค้า ธ.ก.ส. จำนวน 9 หมู่บ้าน และผู้นำชุมชนตามโครงการชุมชนพอเพียงไม่สะดวกในการติดต่อธนาคารได้แจ้งขอเปลี่ยนไปใช้บริการของธนาคารอื่นแทน ธ.ก.ส. ส่งผลกระทบต่อธนาคารที่จะสูญเสีย โอกาส ทางธุรกิจและภาพลักษณ์ของธนาคาร เนื่องจากเกาะช้างเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวสูงและคาดว่าจะมี

ปริมาณเงินหมุนเวียนเป็นจำนวนมาก ในเบื้องต้นคณะกรรมการตรวจสอบได้หารือกับ ผอ.ฝตอ.จะใช้แนวทางการเปิดเป็นหน่วยอำเภอ และให้บริการลูกค้าโดยรถ Mobile ในพื้นที่เกาะช้างไปก่อน

สนจ.จันทบุรี ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2553 มีปริมาณเงินฝาก จำนวน 5,335 ล้านบาท มีเกษตรกรลูกค้า จำนวน 25,977 ราย จ่ายเงินกู้ จำนวน 4,015 ล้านบาท ต้นเงินค้ำชำระยกมาต้นปีบัญชี 2552 จำนวน 833.06 ล้านบาท สิ้นปีบัญชีมีหนี้ค้ำชำระคงเหลือจำนวน 677.44 ล้านบาท สามารถลดหนี้ค้ำชำระได้ร้อยละ 18.67 สัดส่วนหนี้ NPL ต่อหนี้เงินกู้รวม คิดเป็นร้อยละ 19.65 มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

- โครงการแก้ไขหนี้สินนอกระบบ ไม่สามารถติดต่อลูกหนี้นอกระบบที่ขึ้นทะเบียนไว้ได้ เนื่องจากเจ้าหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการเจรจาประนอมหนี้ ลูกหนี้ไม่สามารถจัดหาหลักประกันตามเงื่อนไขได้ ลูกค้าเป็นหนี้ค้ำชำระของ ธ.ก.ส. อยู่แล้ว แต่ปฏิเสธแนวทางแก้ไขหนี้ค้ำกับธนาคาร บางส่วนเป็นสมาชิกกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (กฟท.)

- โครงการแก้ไขปัญหานี้สินของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (กฟท.) มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับนโยบายให้ความช่วยเหลือเรื่องหนี้สินของ กฟท.ส่งผลกระทบต่อโครงการแก้ไขปัญหานี้ค้ำชำระในพื้นที่อย่างมาก เนื่องจากสมาชิกกองทุนปฏิเสธแนวทางแก้ไขหนี้ ธ.ก.ส.ทุกกรณี หนี้ค้ำชำระส่วนใหญ่เป็นหนี้ค้ำชำระนานปี หรือหนี้ที่ผ่านการปรับโครงสร้างหนี้มาแล้ว ทำให้มีดอกเบี้ยสูงมาก การแก้ไขหนี้โดยวิธีปกติทำได้ยาก พนักงานที่เกี่ยวข้องยังขาดทักษะและความชำนาญในการแก้ไขปัญหานี้ค้ำชำระบางส่วนเกิดจากโครงการพิเศษที่ไม่ประสบความสำเร็จและเกิดการเรียกร้องให้ยกหนี้ ลูกค้ายังไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหานี้ค้ำชำระ

ปัญหาส่วนใหญ่ของ สนจ. เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานปีที่ผ่านมาซึ่ง สนจ. และ ฝสข. ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหามาแล้วส่วนใหญ่ คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบปัญหาอุปสรรคและได้ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะดังนี้

(1) หนี้ NPL ของแต่ละ สนจ. มีจำนวนค่อนข้างสูง ส่วนหนึ่งเนื่องจากมีงานตามโครงการนโยบายรัฐบาลจำนวนมาก ทำให้การติดตามหนี้ขาดความต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ข้อเสนอแนะให้ สนจ. นำเครื่องมือในการบริหารจัดการหนี้ที่ธนาคารกำหนดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

(2) โครงการประกันรายได้เกษตรกร มีข้อเสนอแนะให้ สนจ. ตรวจสอบข้อมูลและประสานงานกับส่วนราชการอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างราบรื่นเกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

(3) โครงการแก้ปัญหานี้สินนอกระบบ ให้ สนจ. ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ และกำหนดแผนงานในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และมีการติดตามกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อไม่ให้เกษตรกรกลับไปกู้เงินนอกระบบอีก

สนจ. เชียงใหม่ ระหว่างวันที่ 12-13 กรกฎาคม 2553 ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2553 มีเงินฝาก จำนวน 15,779.33 ล้านบาท มีสัดส่วนสินเชื่อ : เงินฝาก เท่ากับ 1 : 0.9 มีเกษตรกรลูกค้า จำนวน 135,174 ราย จ่ายเงินกู้จำนวน 2,210 ล้านบาท รับชำระหนี้จำนวน 2,115 ล้านบาท ต้นเงินกู้คงเหลือทั้งสิ้นจำนวน 17,921 ล้านบาท หนี้เงินกู้ NPL ยกมาต้นปีบัญชีจำนวน 2,719 ล้านบาท คงเหลือจำนวน 2,549 ล้านบาท NPL ลดลงจากต้นปี คิดเป็นร้อยละ 6.28 สัดส่วนหนี้ NPL ต่อหนี้เงินกู้รวม คิดเป็นร้อยละ 24.81 สาเหตุที่มีสัดส่วน NPL ค่อนข้างสูง เนื่องจากผลผลิตตกต่ำ สวนสัมซึ่งเป็นพืชหลักได้รับความเสียหายจากภัยธรรมชาติ ประกอบกับราคาตกต่ำ สนจ.ได้กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหานี้ทั้งวิธีป้องกันและแก้ไขควบคู่กันไป เช่น การเพิ่มสินเชื่อตลาดใหม่ช่วยเหลือเกษตรกรโดยร่วมกับส่วนราชการแก้ปัญหาโรคส้ม การส่งลำไยไปขายต่างประเทศ ซึ่ง ผจก.ได้ให้นโยบายการแก้ไขปัญหาลำไยให้แก่เกษตรกร ได้ดำเนินการโดยใช้ชุมชนเป็นศูนย์กลาง

ให้สินเชื่อบริการปล่อยสินเชื่อเพื่อผลิตเป็นลำโพงแห่งพร้อมสนับสนุนการบรรจุภัณฑ์ และหาตลาดในประเทศจีน ซึ่งธนาคารมีเครือข่ายอยู่แล้ว เป็นต้น นอกจากนี้ สนจ. มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

(1) ปัญหานี้ค้างชำระ เนื่องจากพืชหลักของเกษตรกรในพื้นที่ของ สนจ. เชียงใหม่ ประสบปัญหาผลผลิตและราคาตกต่ำ

(2) ตู้ ATM ไม่เพียงพอ การดำเนินการติดตั้งตู้ ATM ของธนาคารค่อนข้างล่าช้า ตู้ ATM สามารถช่วยลดปริมาณงานหน้าเคาน์เตอร์ ทำให้สามารถบริการลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถแข่งขันกับธนาคารคู่แข่งได้

(3) บัญชีปลอม ซึ่งเกิดปัญหากับบัญชี สกต. นำมาจำหน่ายและถูกฟ้องร้องว่าเป็นบัญชีปลอมซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินคดี

(4) การเข้ารับตำแหน่งผู้จัดการสาขา ธนาคารควรให้การอบรมความรู้ทางด้านบัญชีการเงินให้มีความรู้เพียงพอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก สนจ. เชียงใหม่มีพื้นที่เป็นภูเขา มีจำนวนสาขามาก และห่างไกลทำให้ยากต่อการบริหารงานโดยเฉพาะหนี้ค้างชำระที่มีปริมาณมาก แต่ สนจ. ได้พยายามแก้ไขปัญหามาอย่างเป็นระบบทำให้ สนจ. สามารถลดหนี้ NPL ลงได้อย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่าฝ่ายตรวจสอบควรรวบรวมสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาที่ประสบผลสำเร็จของ สนจ. ต่าง ๆ เพื่อนำไปเผยแพร่และใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป กรณี สกต. มีบัญชีไม่ได้มาตรฐานหรือไม่เต็มสูตรขอให้ สนจ. ช่วยดูแลให้ความรู้แก่เกษตรกรด้วย และการเชื่อมโยงธุรกิจเครือข่าย สกต. อาจขอความร่วมมือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อให้การสนับสนุนธุรกิจดังกล่าว

สนจ. สระแก้ว ระหว่างวันที่ 5-6 กันยายน 2553 ผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2553 หนี้เงินกู้คงเหลือ จำนวน 4,069.59 ล้านบาท สัดส่วนหนี้ NPL ต่อหนี้เงินกู้รวม คิดเป็นร้อยละ 8.01 สัดส่วนหนี้ NPL ของ สนจ. เพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นหนี้โครงการพักชำระหนี้ที่ครบกำหนดโอนมาเป็น NPL ประกอบกับผลผลิตของลูกค้าส่วนใหญ่เป็นพืชไร่ ได้แก่ มันสำปะหลังและข้าวนาปี ลูกค้าจะสามารถขายผลผลิตและชำระหนี้ได้ในช่วงไตรมาสที่ 4 ระหว่างเดือนมกราคม – มีนาคม การดำเนินงานตามโครงการประกันรายได้ในปีบัญชี 2552 ดำเนินการได้ครบทุกชนิดพืชไร่ ได้แก่ ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ มันสำปะหลัง ข้าวนาปีและข้าวนาปรัง มีลูกค้าเข้าโครงการ จำนวน 50,996 ราย รวม 59,456 สัญญา เงินโอนทั้งสิ้น จำนวน 565,023,000 บาท มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับใบรับรองของเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ไม่เหมือนกันเนื่องจากกระยะแรกนโยบายยังไม่ชัดเจน การดำเนินงานตามโครงการนั้นออกระบบ ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2553 มีลูกค้าขึ้นทะเบียน จำนวนทั้งสิ้น 8,469 ราย ลูกค้าประสงค์ขอกู้ จำนวน 4,958 ราย จ่ายเงินกู้ได้ จำนวน 1,497 ราย เป็นเงิน 161,999,000 บาท สาเหตุที่สาขาจ่ายเงินกู้ยังไม่ครบถ้วนทุกรายเนื่องจากลูกค้าไม่มีผู้ค้ำประกัน ไม่มีอาชีพ หรือมีรายได้ไม่เพียงพอในการชำระหนี้

ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของ สนจ. พนักงานส่วนใหญ่เป็นคนต่างพื้นที่ โยกย้ายอยู่เสมอส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง และพนักงานบางส่วนเป็นผู้ช่วยพนักงาน โดยปัจจุบัน สนจ. ได้ใช้กลยุทธ์การทำงานแบบพี่สอนน้อง และชักชวนสาขาโดยเน้นระบบการควบคุมภายใน โดยเฉพาะเกี่ยวกับระบบเงินรับฝาก เช่น หากพบว่าสาขาใดละเลยในการตรวจรายงานสิ้นวัน (Day-End) ก็จะต้องเตือน

คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน และให้ข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

(1) ด้านสินเชื่อ สนจ. ควรรักษาระดับหนี้ NPL ไม่ให้เกินอัตราที่ธนาคารกำหนดที่ร้อยละ 7.5 และให้สาขาจัดทำข้อมูลการขึ้นทะเบียนลูกค้าในโครงการนั้นออกระบบให้ชัดเจนเกี่ยวกับจำนวนลูกค้าที่ขึ้น

ทะเบียน จำนวนการจ่ายเงินกู้และสาเหตุของการจ่ายเงินกู้ไม่ได้ เพื่อให้ธนาคารสามารถรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมได้ถูกต้อง

(2) ด้านเงินรับฝาก คณะกรรมการตรวจสอบชั้นชมกฤษฎ์ของสาขาในการจัดหาของรางวัลเพื่อให้ลูกค้าจับรางวัลเมื่อมาทำธุรกรรมกับสาขาสระแก้ว เป็นการจูงใจลูกค้าให้มาใช้บริการที่สาขาและแนะนำว่าของรางวัลควรมีโลโก้ธนาคารปรากฏอยู่ที่ของรางวัลด้วย เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ธนาคาร การเยี่ยมเยียนสหกรณ์ลูกค้า ได้เข้าเยี่ยมชมการผลิตและรับฟังนโยบายและแนวทางการขยายธุรกิจของสหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น ซึ่งปัจจุบันมีธุรกิจรวบรวมผลผลิต(น้ำนมดิบ) ของสมาชิก ๆ และแปรรูปเป็นนมพร้อมดื่ม ในอนาคตจะเพิ่มธุรกิจการผลิตนมผง และขยายธุรกิจของสหกรณ์ฯ

สนจ. ระเบียบ ระหว่างวันที่ 25-26 มกราคม 2554 ผลการดำเนินงานของ สนจ. ระเบียบ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 มีเกษตรกรลูกค้าจำนวน 31,550 ราย จ่ายเงินกู้จำนวน 4,843 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็น ปาล์ม น้ำมัน และยางพารา มีจำนวนเงินฝากทั้งสิ้น 5,222 ล้านบาท มีหนี้เงินกู้เป็น NPL คิดเป็นร้อยละ 7.21 นอกจากนี้ ผตส. ได้แนะนำการกำกับดูแลที่ดีแก่ สนจ./สาขา ให้ช่วยเฝ้าระวังสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย และส่งผลกระทบต่อธนาคาร ในเรื่องต่อไปนี้

(1) เมื่อลูกค้านำสลากออมทรัพย์ทวีสินมาไถ่ถอนก่อนกำหนด พนักงานการเงินซื้อบัตรทวีสินต่อจากลูกค้า ซึ่งพนักงานธนาคารไม่ควรกระทำ อาจทำให้เห็นว่าไม่ยุติธรรม ไม่ถูกต้องตามจรรยาบรรณ เสี่ยงต่อการผิดวินัยธนาคาร

(2) การไถ่ถอนสลากออมทรัพย์ทวีสิน กรณีที่สลากมีการเปลี่ยนมือ เมื่อมีผู้มาไถ่ถอนสลากฯ พนักงานไม่หักภาษีเงินรางวัลจากผู้มาไถ่ถอน สาเหตุพนักงานพลั้งเผลอหรือเจตนา มีผลต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ธนาคารจะมีความผิดตามกฎหมาย

(3) การควบคุม Password และรายงานสิ้นวัน (Day end) ควรกำกับให้ผู้ปฏิบัติเปลี่ยน Password อยู่เสมอ จะช่วยป้องกันปัญหาการแอบใช้ Password ของผู้ปฏิบัติด้วยกัน เพื่อช่วยลดโอกาสการทุจริตได้ และผู้บริหารสาขาควรให้ความสนใจในการใช้ Password ว่าได้ใช้อนุมัติรายการใดบ้าง จะช่วยป้องกันการทุจริตได้

(4) พนักงานปฏิบัติงานที่สาขาย่อยถอนเงินจากตู้ ATM มาใช้ในการให้ลูกค้าถอนเงินหน้าเคาน์เตอร์ โดยบันทึกรายการฝากเงินสดเข้าบัญชีตนเองแต่ไม่ได้นำเงินสดเข้าบัญชีจริง และได้กดเงินจากตู้ ATM มาใช้หมุนเวียนในการถอนเงินของลูกค้า แม้ว่าไม่มีเจตนาทุจริตแต่ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร อาจเป็นช่องทางนำมาใช้เพื่อทำทุจริตได้

(5) การฝากถอนเงินของพนักงานการเงิน ไม่ควรดำเนินการด้วยตนเอง เพื่อป้องกันการกระทำที่อาจมีเจตนาทุจริต

(6) ผู้รับมอบอำนาจประจำสาขาย่อย (หัวหน้าหน่วยอำเภอ) บางสาขายังขาดความรู้ ประสบการณ์ ทางด้านการเงินการธนาคาร ให้ผู้บริหาร สนจ./สาขาแนะนำให้ทราบถึงจุดควบคุมต่างๆ

ทั้งนี้ ในอนาคตบทบาทของฝ่ายตรวจสอบจะสร้างระบบที่จะช่วย สนจ./สาขาในการเฝ้าระวังเชิงป้องกันว่าจุดไหนบ้างที่เป็นจุดควบคุม และส่งสัญญาณให้ทราบว่าจะเสี่ยงมีตรงไหนบ้าง และบทบาทของ ผตส. ในการเป็นที่ปรึกษา หาทางออกในวิธีปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคเพื่อหาทางออกที่เหมาะสม และ ผตส. ให้ความร่วมมือในการส่งเสริมการจัดทำ CSA ของ สนจ./สาขา เพื่อให้สามารถลดความเสี่ยงและให้มีการควบคุมภายในที่ดี โดยการสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยในการตรวจสอบสาขาในสังกัด

คณะกรรมการได้ขอให้ผู้บริหาร สนจ./สาขาช่วยกันระมัดระวังไม่ให้พนักงานมีการทุจริต ประพฤติมิชอบทั้งที่เจตนาหรือไม่ก็ตาม เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายทั้งตนเองและธนาคาร แต่อย่างไรก็ตามทาง ส่วนกลางก็จะต้องมีแนวปฏิบัติที่ดีสามารถลดความเสี่ยงนั้นได้ ดังเช่นวิธีการต่างๆ ที่ผลต. ได้กล่าวถึง

ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของสาขา

(1) การนำเงินบรรจุกล่องเงินใส่ตู้ ATM ผู้รับมอบอำนาจประกอบด้วย ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วย ผู้จัดการสาขา และพนักงานการเงินผู้รับมอบอำนาจ หากตู้ ATM อยู่ที่สาขาย่อยที่ห่างไกล ซึ่งจะต้องนำกล่องเงิน ไปใส่ตู้หรือเปลี่ยนกล่องเงิน ทำให้ต้องทิ้งงานที่สาขา ธนาคารควรทบทวนวิธีปฏิบัติ โดยอาจมอบหมายให้ พนักงานอื่นสามารถปฏิบัติได้เป็นกรณี ๆ ซึ่งต่างจากการที่พนักงานขับรถสามารถขนเงินสดร่วมกับพนักงาน การเงินเพียง 2 คนก็สามารถทำได้

(2) การเปิดสาขาย่อย ธนาคารควรจัดสรรพนักงานการเงินระดับ 8 ไปประจำ ส่วนใหญ่เป็น พนักงานการเงินที่มีอายุงานค่อนข้างน้อย คิดว่าการจัดสรรอัตรากำลังไม่เหมาะสม และจะสามารถปฏิบัติงาน สำคัญตามที่ธนาคารกำหนดได้ครบถ้วน เช่น การนำเงินใส่ตู้ ATM โดยให้หัวหน้าหน่วยอำเภอ หัวหน้าการเงิน และพนักงานผู้รักษาเงินสามารถนำเงินใส่ตู้ ATM ได้

(3) การควบคุมรหัสผ่าน ให้มีการใส่รหัสโดยกำหนดจุดควบคุมที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(4) การรับพนักงานการเงินระดับ 4 บรรจุใหม่ บางคนมีประสบการณ์งานจากภายนอกหรือจบ การศึกษาระดับปริญญาโท ธนาคารควรกำหนดแนวทางการเลื่อนระดับไประดับที่สูงกว่าให้เร็วกว่าปกติ เช่น แต่งตั้งเป็นระดับ 8 ให้เร็วกว่าเดิมโดยให้มีการอบรมให้ความรู้อย่างเข้ม

ฝ่ายตรวจสอบจะนำปัญหาอุปสรรคไปหารือกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ไขให้เกิดการปฏิบัติที่ เหมาะสมต่อไป

การเยี่ยมเยียนลูกค้า ได้เยี่ยมเยียนสหกรณ์การเกษตรคลองท่อม อ.คลองท่อม มีธุรกิจที่มี อนาคตในเรื่องการรวบรวมปาล์มน้ำมันจากสมาชิก แต่ผลการดำเนินงานโดยรวมขาดทุน คณะกรรมการ ตรวจสอบแนะนำให้ สนจ./สาขาให้ความช่วยเหลือด้านแนะนำปรึกษาการบริหารจัดการระบบ เพื่อให้การ ดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ปัญหาการขาดทุนได้ และเยี่ยมเยียนวิสาหกิจชุมชน ชมการผลิตสินค้า โอท็อปเม็ดมะม่วงหิมพานต์คั่ว บ้านไร่ใหญ่ อ.เหนือคลอง