

## การลดปัญหาข้อบกพร่องในการบริหารงานสหกรณ์โดยใช้หลักธรรมาภิบาล

### สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง

สหกรณ์ ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในชนบทและในเมืองของประเทศไทย ตลอดจนเป็นสถาบันที่ก่อตั้งขึ้นภายใต้อุดมการณ์สหกรณ์ สามารถสร้างการมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันของประชาชน สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ และสังคมของสมาชิกโดยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงถือได้ว่าสหกรณ์ เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ แต่หากพิจารณาแล้ว จะพบว่าสหกรณ์ยังมีปัญหาในเรื่องการบริหารจัดการที่ยังขาดประสิทธิภาพ กลไกภาครัฐยังไม่ได้ให้การสนับสนุนที่เหมาะสม การส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจต่อแนวคิดของสหกรณ์ไม่ขยายไปสู่ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ การแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ให้สามารถยกระดับความเข้มแข็ง เพิ่มประสิทธิภาพด้านการดำเนินธุรกิจ การบริหารงาน จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้สามารถเป็นที่พึ่งของสมาชิก และเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้ต่อไป

ตามแผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมสหกรณ์ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเข้มแข็ง เป็นศูนย์กลางการพัฒนาและรักษาสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานรากของประเทศ” และได้กำหนดยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มุ่งให้ทุกหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร่วมกันขับเคลื่อนงานตามนโยบายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ คือยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้ดีขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้นและมั่นคง โดยยกระดับสถาบันเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง โดยมีหลักเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ ๔ ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการให้บริการสมาชิก ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร และ ประสิทธิภาพของการบริหารงาน นำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านบทบาทหน้าที่ในการช่วยเหลือเกษตรกร ผลักดันให้กลไกของสหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิกอย่างแท้จริง

ในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการพัฒนาประเทศ ทำให้เกิดความทันสมัย สะดวกสบาย ทำให้ผู้คนจำนวนมากถูกครอบงำด้วยแนวคิดบริโภคนิยม วัตถุนิยม มองเงินกำไรและรายได้ คือความมั่งคั่ง ก่อให้เกิดปัญหาข้อบกพร่อง และการทุจริตกับสหกรณ์เป็นจำนวนมาก รวมถึงสหกรณ์หลายแห่งในพื้นที่จังหวัดลำปาง ที่ประสบปัญหาการเกิดข้อบกพร่อง ด้านการทุจริตในการดำเนินงานหลายแห่ง ซึ่งสามารถสังเกตได้จากสัญญาณเตือนภัย พฤติการณ์การเกิดข้อบกพร่องในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### ๑. ด้านบุคลากรในวงการสหกรณ์

๑.๑ ด้านสมาชิก ได้แก่ ไม่สนใจเข้าร่วมประชุม ไม่สนใจในการชำระหนี้ ทำให้สหกรณ์มีหนี้ค้างจำนวนมาก ลดการกู้เงิน ซึ่งอาจเกิดจากความไม่ไว้วางใจพนักงานหรือเจ้าหน้าที่หรือคณะกรรมการ

๑.๒ ด้านกรรมการและเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ร่ำรวยผิดปกติ ชอบคบหา รับการเลี้ยงดูจากผู้จำหน่ายสินค้า เก็บสมุดบันทึกไว้กับตัว ทำงานล่วงเวลา รับมอบอำนาจในการฝากเงินหรือถอนเงินของสมาชิก รับชำระหนี้จากสมาชิกในท้องที่ ทำงานโดยลำพัง ใช้อิทธิพลโดยไม่คำนึงถึงระเบียบข้อบังคับ ทำธุรกิจส่วนตัวแข่งกับสหกรณ์ ฝ่าฝืนมติคณะกรรมการหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ ยืมเงินทดรองโดยไม่ได้รับการอนุมัติจาก

คณะกรรมการ พยายามปกปิดตัวเลขที่แท้จริง เบิกเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่ารับรองครั้งละมาก ๆ ใช้เช็คซึ่งไม่ระบุวันที่ สั่งซื้อสินค้าและวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ของสหกรณ์ราคาแพงกว่าท้องตลาด เป็นต้น

## ๒. ด้านการเงิน การบัญชีและการดำเนินงาน

๒.๑ ด้านการเงิน ได้แก่ มีเงินสดขาดบัญชี เงินสดเกินบัญชีบ่อยครั้ง ไปยื่นยื่นยอดเงินฝากไม่ตรงกับยอดในบัญชีแยกประเภท เจ้าหน้าที่เก็บรักษาเงินสดกับเจ้าหน้าที่บัญชีเป็นคน ๆ เดียวกัน ผู้ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการเงินแต่มาทำหน้าที่ทางการเงิน จ่ายเงินตรองผิดระเบียบ หรือชอบยืมใช้ส่วนตัว จ่ายเงินกู้โดยไม่มีสัญญาหรือสัญญาของสมาชิกไม่ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการเงินกู้ เก็บรักษาบัญชีไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือขัดต่อมติคณะกรรมการ รับชำระหนี้จากลูกหนี้ที่ตัดหนี้สูญโดยไม่ออกใบเสร็จรับเงิน และไม่นำมาบันทึกบัญชี แต่มีการแต่งบัญชี ขายสินค้าผิดระเบียบของสหกรณ์

๒.๒ บันทึกบัญชีไม่เรียบร้อย ไม่เป็นปัจจุบัน บันทึกบัญชีผิดพลาด คัดลอกเอกสารด้านบัญชีขึ้นใหม่ ทะเบียนคุมสินค้าไม่เป็นปัจจุบัน เอกสารประกอบการบันทึกบัญชีมีรอยขูดลบขีดฆ่า เอกสารสูญหาย ถูกทำลาย เอกสารไม่ถูกต้อง เอกสารไม่เป็นหมวดหมู่ ตั้งบัญชีลูกหนี้เงินสดหรือสินค้าขาดบัญชี ตั้งบัญชีลูกหนี้เจ้าหนี้ ทุนเรือนหุ้นคลาดเคลื่อน มียอดลูกหนี้ตามบัญชีน้อยกว่าลูกหนี้จริง ไม่จัดทำทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงิน มีลูกหนี้ค้างนานโดยไม่มีการเคลื่อนไหว งบทดลองไม่ลงตัว ไม่สอบทานหนี้ ไม่ตรวจนับสินค้าคงเหลือ การดำเนินงานขาดทุน ทรัพย์สินของสหกรณ์สูญหาย/ขาดหาย มีค่าใช้จ่ายสูงผิดปกติ สำรองหนี้สูญเป็นจำนวนมาก งบทดลองไม่ลงตัว บัญชีเจ้าหนี้ ลูกหนี้ไม่ตรงกับทะเบียนคุม ใช้ระบบบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์ซึ่งมีการแก้ไขบัญชีได้หลายคน

๒.๓ ด้านการดำเนินงาน ได้แก่ ไม่มีการสอบทานหนี้ ไม่ตรวจนับสินค้าคงเหลือ การดำเนินงานมีผลขาดทุน ลูกหนี้ค้างนานจำนวนมาก ซึ่งใกล้หมดอายุความ ทรัพย์สินของสหกรณ์สูญหาย/ขาดหาย บ่อย จำหน่ายสินค้าให้บุคคลภายนอกเป็นเงินเชื่อ ไม่ประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ จัดบันทึกรายงานการประชุมไม่ตรงตามข้อเท็จจริง ไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจน ไม่มีการตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ตามลำดับชั้น สั่งซื้อสินค้าเป็นจำนวนมาก โดยไม่ได้สำรวจความต้องการของสมาชิก ขาดการสอบทานยื่นยื่นยอดลูกหนี้ เงินรับฝาก หนี้สินและทุนเรือนหุ้น ไม่มีการตรวจนับสินค้าคงเหลือ เป็นต้น

ดังนั้น หลักธรรมาภิบาล จึงเป็นแนวคิดที่สำคัญที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาการทุจริตในสหกรณ์ได้ โดยหน่วยงานที่ดูแล ส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมาภิบาล มาส่งเสริมให้สหกรณ์ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการดำเนินการบริหารจัดการสหกรณ์ ลดปัญหาการทุจริต ปกป้องสิทธิของสมาชิก สหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีความมั่นคง ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง เข้มแข็ง เปิดเผย โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อ สามารถตรวจสอบการบริหารจัดการการเงิน การบัญชีอย่างถี่ถ้วน โดยมีคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการที่เข้มแข็ง กำหนดนโยบาย แผนงาน พร้อมทั้งปฏิบัติตามนโยบาย แผนงานได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ สหกรณ์ จะต้องมีความระมัดระวังที่เป็นอิสระอย่างแท้จริง เพื่อปกป้องผลประโยชน์และสิทธิของสมาชิก ทำให้การทุจริตในขบวนการสหกรณ์ลดลง

## ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล หรือ Good Government หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ความเปิดเผย โปร่งใส ความรับผิดชอบ และรับรองที่ตรวจสอบได้ ความชอบธรรม ยุติธรรม ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม เป็นการทั่วไป เป็นหลักที่มีคุณค่าและสำคัญมาก จึงควรที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมทั้งทางด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เพื่อนำพาให้สังคมไทย ธุรกิจไทยโดยรวมมีความเข้มแข็ง มั่งคั่งและเจริญก้าวหน้า สำหรับธุรกิจนั้น หลักธรรมาภิบาล คือ หัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายให้ได้รับประโยชน์ที่ยุติธรรม ตั้งแต่ตัวผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า รวมถึงสังคม และประเทศชาติ

การบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดี มีธรรมาภิบาลนั้น สหกรณ์ต้องสร้างความสมดุลโดยการเชื่อมโยงองค์ประกอบ ๓ ด้านภายในสหกรณ์เข้าด้วยกัน คือ ด้านสมาชิก ด้านการจัดการธุรกิจและด้านการบริหาร โดยส่งเสริมให้ทั้งสามองค์ประกอบขึ้นอยู่กับพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ประการ คือ

๑. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) สหกรณ์ จะต้องมีการกำหนด ทบทวนระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการขอแก้ไข เพิ่มเติม ปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ที่ต้องถือใช้ปฏิบัติให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของบรรดาสมาชิก และสมาชิกมีความยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎ กติกาเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นกฎ กติกาและกฎหมายที่ใช้ปฏิบัติร่วมกัน โดยปราศจากการทำตามอำเภอใจ หรืออำนาจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว

๒. หลักคุณธรรม (Morality) สหกรณ์จะต้องดำเนินการโดยการยึดมั่นในความถูกต้อง ดิงาม โดยธรรมาภิบาลให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ พนักงาน ฝ่ายจัดการ และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ยึดถือคุณธรรมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นตัวอย่าง เช่น ความซื่อสัตย์ ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มีระเบียบวินัย มีความจริงใจและสุจริตจนเป็นนิสัย

๓. หลักความโปร่งใส (Accountability) เป็นหลักการที่ใช้ในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในสหกรณ์ จะต้องปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส เปิดเผย โดยเฉพาะการรายงานข้อมูลทางการเงินและบัญชีที่ละเอียด ถัดถ้วน ถูกต้องเป็นจริงให้สมาชิกทราบ จัดให้คณะผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ที่มีอิสระ ในการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์ที่ ๕ ให้การศึกษา การฝึกอบรม และข่าวสารอย่างจริงจัง สหกรณ์ต้องให้การศึกษาอบรมข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย เปิดช่องทางให้สมาชิกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและรวดเร็ว

๔. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) สหกรณ์ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม ดังที่ได้กำหนดหลักบัญญัติไว้ในหลักการสหกรณ์ที่ ๓ การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอข้อคิดเห็นในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของสหกรณ์ โดยเฉพาะเรื่องการทำธุรกิจของสหกรณ์ จะต้องส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบที่เกิดจากการปฏิบัติ และร่วมกันแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับสหกรณ์

๕. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) ทุกฝ่ายในสหกรณ์จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ที่ได้ร่วมมือกัน ทั้งทางกาย วาจา และใจ หลักที่ ๒ การควบคุมโดยสมาชิก จะละเอียดไม่ได้ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบการทำงานของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะฝ่ายจัดการธุรกิจ หรือฝ่ายบริหารโดยคณะกรรมการดำเนินการ จะต้องถูกควบคุมและรับผิดชอบโดยสมาชิก และเนื่องจากสหกรณ์มีการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ ตามหลักการสหกรณ์ที่ ๔ คนในขบวนการสหกรณ์จะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง และรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ตามค่านิยมสหกรณ์ และหลักการสหกรณ์ที่ ๗ ความเอาใจใส่ต่อชุมชน

สหกรณ์ต้องตระหนักถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อชุมชนที่สหกรณ์นั้น ๆ ตั้งอยู่ การทำธุรกิจที่ไม่ทำลายธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ไม่เอาเปรียบชุมชน แบ่งปันส่วนเกินที่ได้จากการทำธุรกิจ เพื่อสาธารณประโยชน์ให้ชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่

๖. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy) การบริหารจัดการสหกรณ์ ต้องคำนึงถึงทุนที่มีในสหกรณ์ ทั้งส่วนที่เป็นเงินทุน ทุนทางทรัพย์สินและทุนทางปัญญาหรือทุนมนุษย์ สหกรณ์จะต้องทำให้เกิดประโยชน์แก่บรรดาสมาชิกโดยรวมอย่างเป็นธรรม เน้นความประหยัด ใช้สิ่งของอย่างคุ้มค่า จัดหาสินค้าและบริการที่จำเป็นและมีคุณภาพมาขายในราคาพอคุ้มทุน ไม่แสวงหากำไร แต่ทำเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยไม่เน้นกำไร แต่ต้องชนะใจสมาชิก

การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์นั้น ต้องสร้างมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่องค์กร ได้แก่

๑. มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว

๒. กำหนดภาระหน้าที่ชัดเจน ทั้งระดับกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจนและเป็นธรรม

๓. มีระเบียบ ข้อบังคับและคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวมถึงการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม หรือข้อควรและไม่ควรปฏิบัติ

๔. มีการรายงานที่ดีและทันการณ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้

#### บทบาทของสมาชิกสหกรณ์กับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

ทำได้ในรูปแบบการกำกับดูแลตามสิทธิและหน้าที่ ดังนี้

##### สิทธิของสมาชิก

๑. เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็น หรือออกเสียงลงคะแนน

๒. เข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ

๓. เสนอ หรือได้รับเลือกเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์หรือผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์

๔. รับบริการทางธุรกิจและทางวิชาการจากสหกรณ์

๕. สิทธิอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์

##### หน้าที่ของสมาชิก

๑. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งของสหกรณ์

๒. เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมาย

๓. ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง

๔. สอดส่องดูแลกิจกรรมของสหกรณ์

๕. ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและมั่นคง

## บทบาทของคณะกรรมการกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

๑. คณะกรรมการ รู้จักสิทธิ บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์
๒. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์
๓. กำหนดนโยบาย แผนงานที่ชัดเจน โปร่งใส
๔. เข้าร่วมประชุม เพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้
๕. กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทุกระดับอย่างชัดเจน
๖. ดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและคำแนะนำของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบและมติที่ประชุม หากระเบียบที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมให้มีการพิจารณาแก้ไข
๗. จัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยงและให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัย รวมถึงรายการผิดปกติ
๘. จัดให้มีการประเมินผลงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
๙. ประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก
๑๐. ยึดมั่นในความถูกต้อง พร้อมให้ความเที่ยงธรรมแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์
๑๑. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ โดยการนำข้อมูลของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เช่น เสนอบดุล และรายงานกิจการประจำปี เพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี แผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นต้น
๑๒. เสริมสร้างให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง นับตั้งแต่สมาชิก เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์รู้ถึงสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสหกรณ์ตามความเหมาะสม
๑๓. จัดให้มีการดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์เพื่อให้ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตลอดจนดูแลให้ทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่าง ๆ เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน

## บทบาทของฝ่ายจัดการกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

๑. มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานและสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก
๒. ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้จัดการปฏิบัติงานและรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ ควบคุมบังคับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ
๓. มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล โดยการจัดทำรายงานความเคลื่อนไหว และสถานะของสหกรณ์ต่อคณะกรรมการเป็นประจำ สำหรับผู้จัดการต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ต่อที่ประชุมใหญ่และที่ประชุมคณะกรรมการ
๔. มีวิธีการสื่อความที่เหมาะสม ท่วงถึง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้จัดการควบคุมบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนด้วยความยุติธรรมเสมอภาค ดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องให้ข้อมูลแก่สมาชิกทุกรายด้วยความเต็มใจ และเท่าเทียมกัน ตลอดจนมีการประสานงานที่ดีระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๕. ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการ

๖. ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์

**การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ แบ่งเป็น ๖ ด้านตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่**

๑. หลักนิติธรรม คือ การที่สหกรณ์กำหนด ขอบบังคับ ระเบียบของสหกรณ์เป็นไปตามกฎหมาย สหกรณ์ โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

๒. หลักคุณธรรม คือ ความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย

๓. หลักความโปร่งใส คือ สหกรณ์มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบ ความถูกต้องได้ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา

๔. หลักการมีส่วนร่วม คือ การกระจายโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมทางการบริหารเกี่ยวกับ การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิก

๕. หลักความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การที่สหกรณ์ตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึก ความรับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อสมาชิก การใส่ใจปัญหาสาธารณสุขของบ้านเมือง

๖. หลักความคุ้มค่า คือ สหกรณ์มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์

สำหรับแนวทางดำเนินการของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ คือการทำความเข้าใจแก่สหกรณ์ เรื่องแนวทางดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการ การควบคุมภายใน เพื่อให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางดำเนินการ หลังจากนั้น จึงเข้าตรวจประเมินการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ครั้งที่ ๑ แล้วสรุปผลการประเมินในภาพรวมทั้งจังหวัด เสนอต่อสหกรณ์จังหวัดลำปาง จากนั้น จึงเข้าแนะนำส่งเสริมให้สหกรณ์ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานที่ให้ดีขึ้น แล้วทำการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์อีกครั้ง รายงานผลให้สหกรณ์จังหวัดลำปางทราบผลการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

จากการใช้องค์ความรู้เรื่อง การลดปัญหาข้อบกพร่องในการบริหารงานสหกรณ์โดยใช้หลักธรรมาภิบาล เมื่อสหกรณ์ทุกแห่งในจังหวัดลำปางเกิดความรู้ ความเข้าใจ นำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงาน และดำเนินธุรกิจ กำกับกับการดำเนินกิจการสหกรณ์ จึงกลายเป็นสหกรณ์ที่ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม ถูกต้อง ดีงาม มีความยุติธรรม ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลีกเสี่ยงทุจริต ทำธุรกิจพอค้ำคูณ เกื้อหนุนสมาชิก ให้มีความเป็นอยู่ที่สันติสุข เป็นสหกรณ์พอเพียง ที่ทำธุรกิจแบบพอค้ำคูณ เน้นบริการสมาชิกเป็นหลัก มีไขแสวงหากำไร ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากสมาชิก ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน และคู่ค้า ทำให้สหกรณ์มีความเจริญรุ่งเรือง เป็นองค์กรที่สามารถพึ่งพาตนเอง และเป็นที่พักของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน