

ภาพรวมผลการดำเนินงานในปี 2562

ในปี 2562 ธปท. ผลักดันงานตามแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี (พ.ศ. 2560 - 2562) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเสถียรภาพ ด้านการพัฒนา และด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร โดยสรุปงานสำคัญ ดังนี้

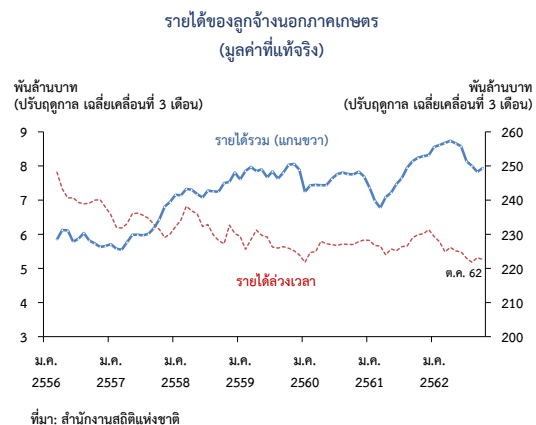
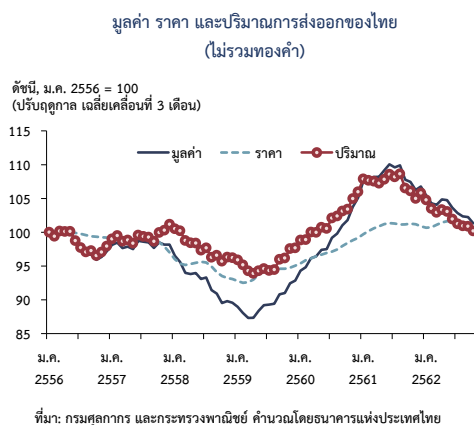
1. ด้านเสถียรภาพ

ผ่านการดำเนินนโยบายใน 3 เรื่องสำคัญ คือ นโยบายการเงิน ระบบสถาบันการเงิน และระบบการชำระเงิน นโยบายการเงิน

คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติให้ใช้อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยทั้งปีที่ร้อยละ 2.5 ± 1.5 เป็นเป้าหมายนโยบายการเงินสำหรับระยะปานกลางและเป็นเป้าหมายสำหรับปี 2562 ตามข้อตกลงร่วมกันระหว่าง กนง. และ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2561 โดย กนง. ดำเนินนโยบายการเงินภายใต้กรอบเป้าหมายเงินเฟ้อแบบยืดหยุ่น ที่ให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพราคาระยะปานกลางเป็นหลัก ควบคู่ไปกับการดูแลเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนและเต็มศักยภาพ และการรักษาเสถียรภาพระบบการเงินของประเทศ

ปี 2562 ธปท. ดำเนินนโยบายการเงินในลักษณะผ่อนคลายเป็นพิเศษเพื่อช่วยสนับสนุนการขยายตัวทางเศรษฐกิจและเอื้อให้อัตราเงินเฟ้อเคลื่อนไหวสอดคล้องกับกรอบเป้าหมาย รวมทั้งคำนึงถึงการรักษาเสถียรภาพระบบการเงิน โดยมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลง 2 ครั้งมาอยู่ที่ร้อยละ 1.25 ต่อปี โดยประเมินว่าเศรษฐกิจไทยในภาพรวมมีแนวโน้มขยายตัวต่ำลงและต่ำกว่าระดับศักยภาพมากขึ้น สาเหตุหลักมาจากการส่งออกที่หดตัว และมีแนวโน้มฟื้นตัวช้าตามปริมาณการค้าโลกที่ชะลอตัวลงจากผลของการกีดกันทางการค้า และส่งผลไปสู่การจ้างงานและอุปสงค์ในประเทศมากขึ้น ประกอบกับอัตราเงินเฟ้อทั่วไปมีแนวโน้มต่ำกว่าขอบล่างของกรอบเป้าหมายเงินเฟ้อจากราคาพลังงานที่ลดลงตามเศรษฐกิจโลกที่ชะลอ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง อาทิ ต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการที่ลดลงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การขยายตัวของธุรกิจอี-คอมเมิร์ซทำให้การแข่งขันด้านราคาสูงขึ้น การเข้าสู่สังคมสูงวัยที่ส่งผลให้ความต้องการสินค้าลดลง รวมทั้งคนวัยทำงานมีแนวโน้มออมเงินมากขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในวัยเกษียณ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นทั่วโลกส่งผลให้อัตราเงินเฟ้อเพิ่มขึ้นช้ากว่าในอดีต

การส่งออกที่หดตัวต่อเนื่อง ส่งผลไปสู่การจ้างงานและอุปสงค์ในประเทศ

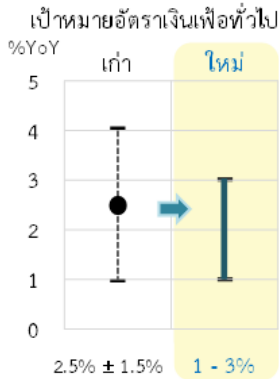


กรรมการส่วนใหญ่จึงเห็นควรให้ปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลง เพื่อให้ภาครัฐและภาคเอกชนมีเวลาปรับตัวในการรับมือกับเศรษฐกิจที่ชะลอตัว โดยเร่งปรับโครงสร้างหนี้ทั้งในภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจให้สามารถผ่อนชำระหนี้และดำเนินกิจการต่อไปได้ รวมทั้งอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ลดลงจะเอื้อให้นโยบายการคลังของภาครัฐช่วยสนับสนุนเศรษฐกิจได้เต็มที่

ในขณะเดียวกัน ธพท. ให้ความสำคัญกับการติดตามและดูแลอัตราแลกเปลี่ยนไม่ให้ผันผวนเกินไปจนกระทบต่อการปรับตัวของภาคธุรกิจ ทั้งนี้ ธพท. กังวลต่อการแข็งค่าของเงินบาทที่ค่อนข้างเร็วในบางช่วงและมีทิศทางแข็งค่าต่อเนื่อง ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับพื้นฐานเศรษฐกิจและส่งผลกระทบต่อส่งออกและเศรษฐกิจโดยรวม ธพท. จึงได้ดำเนินการเพื่อดูแลค่าเงินบาทและเงินทุนเคลื่อนย้าย ดังนี้ (1) **เข้าซื้อเงินดอลลาร์ สรอ.** ในจังหวะที่เหมาะสมเพื่อชะลอการแข็งค่าของเงินบาท (2) **ปรับปรุงมาตรการป้องกันความเสี่ยงค่าเงินบาท** เพื่อลดช่องทางการเก็งกำไรเงินบาทด้านแข็งค่าและเพื่อติดตามพฤติกรรมกรรมการลงทุนในตราสารหนี้ของนักลงทุนต่างชาติอย่างใกล้ชิด (3) **ผ่อนคลายกฎเกณฑ์** เพื่อเอื้อให้เงินทุนไหลออกและลดแรงกดดันต่อค่าเงินบาท รวมถึงช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศของภาคเอกชน และ (4) **ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน** เพื่อหาแนวทางช่วยลดการเกินดุลบัญชีเดินสะพัดที่เป็นสาเหตุหลักของการแข็งค่าของเงินบาทในช่วงที่ผ่านมา อาทิ การส่งเสริมการลงทุนและการนำเข้า

นอกจากนี้ ธพท. ให้ความสำคัญกับการติดตามภาวะและประเมินความเสี่ยงด้านเสถียรภาพระบบการเงินอย่างต่อเนื่องเพื่อประกอบการดำเนินนโยบายการเงิน โดยความเสี่ยงในระบบการเงินบางจุดได้รับการดูแลในระดับหนึ่งด้วยมาตรการดูแลเสถียรภาพระบบการเงินที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ซึ่งช่วยลดความเปราะบางในระบบการเงินได้ระดับหนึ่ง โดยความเสี่ยงในภาคอสังหาริมทรัพย์ปรับตัวดีขึ้นหลังจากมีการบังคับใช้มาตรการกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (มาตรการ LTV) อย่างไรก็ดี ยังมีความเสี่ยงในจุดอื่นที่ยังต้องติดตาม อาทิ ความสามารถในการชำระหนี้ของภาคครัวเรือนและธุรกิจ SME ที่มีแนวโน้มด้อยลงในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว พฤติกรรมแสวงหาผลตอบแทนที่สูงขึ้น (search for yield) ในภาวะอัตราดอกเบี้ยต่ำ ที่อาจนำไปสู่การประเมินความเสี่ยงต่ำกว่าที่ควร (underpricing of risks) โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่และสหกรณ์ออมทรัพย์ และความเสี่ยงในภาคอสังหาริมทรัพย์จากอุปทานคงค้างในบางพื้นที่ ทั้งนี้ การลดความเสี่ยงดังกล่าวในระยะต่อไปจำเป็นต้องดูแลด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย ทั้งอัตราดอกเบี้ยนโยบาย มาตรการกำกับดูแลรายสถาบันการเงิน (microprudential) และมาตรการดูแลเสถียรภาพระบบการเงิน (macroprudential) โดยใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสมและตรงจุดยิ่งขึ้น

เป้าหมายนโยบายการเงินสำหรับระยะปานกลางและสำหรับปี 2563

เป้าหมายอัตราเงินเฟ้อทั่วไป
ช่วง 1 – 3 %

1

ปรับลดเป้าหมายอัตราเงินเฟ้อทั่วไป ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยเชิงโครงสร้าง

2

เปลี่ยนมาใช้เป้าหมายแบบช่วง (ไม่มีค่ากลาง) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับนโยบายการเงิน

3

ปรับปรุงเกณฑ์การสื่อสารผ่านจดหมายเปิดผนึก (open letter) เมื่ออัตราเงินเฟ้อออกนอกกรอบเป้าหมายให้ทันการณ์ขึ้น

ระบบสถาบันการเงิน

ธปท. ติดตามและประเมินความเสี่ยงด้านเสถียรภาพระบบการเงิน พบว่าโดยรวมมีเสถียรภาพระบบสถาบันการเงินมั่นคงและมีเงินกองทุนอยู่ในระดับสูง ฐานะด้านต่างประเทศอยู่ในเกณฑ์ดี นโยบายเศรษฐกิจมหภาคทั้งด้านการเงินและการคลังสอดคล้องกัน ทำให้ระบบการเงินและเศรษฐกิจไทยในช่วงที่ผ่านมามีกันชนรองรับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ได้ อย่างไรก็ตาม ธปท. ยังต้องติดตามสถานการณ์ในระบบการเงินอย่างใกล้ชิดทั้งจากความเปราะบางที่เกิดจากสถานะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยที่ชะลอตัว รวมถึงอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับต่ำเป็นเวลานาน ตลอดจนติดตามและประเมินผลมาตรการต่าง ๆ ที่ดำเนินการแล้ว อีกทั้งศึกษามาตรการอื่น ๆ สำหรับดูแลความเสี่ยงที่อาจเพิ่มขึ้นจาก (1) หนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูงและความสามารถในการชำระหนี้ของภาคครัวเรือนและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีแนวโน้มด้อยลง (2) พฤติกรรมการแสวงหาผลตอบแทนที่สูงขึ้น (search for yield) (3) ความเสี่ยงในภาคอสังหาริมทรัพย์จากอุปทานคงค้างโดยเฉพาะอาคารชุดในบางพื้นที่ ซึ่งได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของอุปสงค์ต่างชาติในขณะที่มีอุปทานคงค้างสูง และ (4) การแสวงหาผลตอบแทนในภาคสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สูงขึ้นและระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น

สำหรับการกำกับดูแลความมั่นคงและการบริหารความเสี่ยงที่ดีของสถาบันการเงิน ธปท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เข้ารับการประเมินภาคการเงินตามโครงการ FSAP จากคณะผู้ประเมินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) และธนาคารโลก (World Bank) เมื่อช่วงปลายปี 2561 ถึงต้นปี 2562 ที่ผ่านมา ซึ่งผลประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับดีถึงดีมาก สะท้อนว่าการกำกับดูแลของไทยเป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยในด้านการกำกับดูแลภาคการธนาคาร ซึ่งครอบคลุมการประเมินอำนาจหน้าที่ของผู้กำกับดูแล และมาตรการดูแลความเสี่ยงด้านต่าง ๆ พบว่าผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก มีหลักเกณฑ์การกำกับดูแลและการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ที่มีประสิทธิภาพเท่าทันความเสี่ยง รวมถึงธนาคารพาณิชย์ไทยมี

ฐานะมั่นคง แสดงถึงพัฒนาการในการกำกับดูแลและความเข้มแข็งของภาคธนาคารไทยได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ ในส่วนของการออกหรือปรับปรุงหลักเกณฑ์และแนวนโยบายกำกับดูแลสถาบันการเงินที่สำคัญ เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการกำกับดูแลความเสี่ยงและความมั่นคงของสถาบันการเงิน ธปท. ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์เพื่อรองรับมาตรฐานรายงานทางการเงิน เรื่องเครื่องมือทางการเงิน (IFRS 9) ซึ่งช่วยเฝ้าระวังการเงินสะท้อนความเสี่ยงด้านเครดิตที่แท้จริง เช่น หลักเกณฑ์การจัดชั้นและกันเงินสำรอง แนวนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุน นอกจากนี้ เพื่อยกระดับการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธปท. ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์การทำความรู้จักลูกค้าสำหรับการเปิดบัญชีเงินฝากของสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นการวางรากฐานให้สถาบันการเงินนำเทคโนโลยีเปรียบเทียบข้อมูลชีวมิติ (biometric comparison) ของลูกค้ามาใช้ดำเนินธุรกิจและต่อยอดธุรกิจด้านดิจิทัล รวมถึงปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) และการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้าน IT ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าได้รับความรวดเร็วและความปลอดภัยจากการใช้บริการทางการเงิน

สำหรับการดูแลความเสี่ยงเพื่อรักษาเสถียรภาพระบบการเงินและเศรษฐกิจโดยรวม ธปท. ได้ติดตามและประเมินสถานการณ์ของอุปสงค์และอุปทานในตลาดอสังหาริมทรัพย์ เพื่อดูแลไม่ให้เกิดการเก็งกำไรจนเกินไป รวมถึงยกระดับมาตรฐานการปล่อยกู้ของสถาบันการเงิน ในขณะเดียวกัน ธปท. ได้ดูแลไม่ให้เกิดการออกหลักเกณฑ์ส่งผลกระทบต่อผู้กู้ที่ซื้อที่อยู่อาศัยเพื่ออยู่อาศัย โดยปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยในกรณีการกู้ร่วม นอกจากนี้ ธปท. ยังดูแลปัญหาหนี้เกินตัวของภาคครัวเรือน โดยเปิดรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวนโยบายการให้สินเชื่อรายย่อยอย่างเหมาะสม มุ่งเน้นให้สถาบันการเงินพิจารณาให้สินเชื่อโดยคำนึงถึงความเสี่ยงจากการที่ผู้กู้อาจมีหนี้สินล้นพ้นตัวหรือมีเงินไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพนอกเหนือจากการพิจารณาความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างเดียว ตลอดจนขยายขอบเขตโครงการคลินิกแก้หนี้เพื่อดูแลการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือแก้ไขหนี้ให้กับประชาชนที่มีปัญหาหนี้เสียกับสถาบันการเงินตั้งแต่ 1 แห่งขึ้นไป

นอกจากนี้ ธปท. สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน ขณะที่ยังคงมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยได้ออกหลักเกณฑ์การอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ IT เพื่อสนับสนุน digital banking เพื่อสร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการประกอบธุรกิจ และเพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรด้าน IT ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ธปท. ยังได้ดำเนินโครงการเพื่อสนับสนุนการใช้บริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง เช่น ขยายมาตรฐาน Thai QR payment ภายใต้โครงการ MyPromptQR ให้ร้านค้าสามารถรับชำระเงินด้วยการสแกน QR code สำหรับการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน ธปท. ออกหลักเกณฑ์เพื่อรองรับผู้ให้บริการประเภทใหม่ ๆ ได้แก่ Peer-to-Peer lending platform เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการจับคู่ระหว่างผู้กู้และผู้ให้กู้ ช่วยเพิ่มช่องทางการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบธุรกิจ รวมถึงเป็นทางเลือกในการลงทุนให้กับประชาชน ขณะที่ดูแลให้ผู้ประกอบธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการและไม่สนับสนุนการก่อหนี้เกินตัว

ทั้งนี้ ธปท. ได้ผลักดันแนวคิดการธนาคารเพื่อความยั่งยืน (sustainable banking) โดยให้ภาคธนาคารดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และมีธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ระบบสถาบันการเงิน เศรษฐกิจ และสังคมเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ในปีนี้ ธปท. ได้จัดงาน Bangkok Sustainable Banking Forum 2019 เพื่อเน้นย้ำให้สถาบันการเงินผนวกปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรร

มาภิบาล เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งจัดตั้งคณะทำงานด้านความยั่งยืนในภาคการเงิน (Working Group on Sustainable Finance) ภายใต้ 3-regulator steering committee คณะทำงานประกอบด้วย 5 หน่วยงาน ได้แก่ ธปท. สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างภาคการเงินในการกำหนดนโยบายและมาตรการสนับสนุนความยั่งยืนในภาคการเงินให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ระบบการชำระเงิน

การดำเนินงานภายใต้แผนกลยุทธ์ระบบการชำระเงิน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2562 - 2564) มีความคืบหน้าสำคัญ ดังนี้

โครงการระบบพร้อมเพย์ : ระบบพร้อมเพย์เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีการลงทะเบียนใช้บริการรวม 49.7 ล้านหมายเลขและมีปริมาณธุรกรรมโอนเงินตั้งแต่เปิดให้บริการจำนวน 3.7 พันล้านรายการ คิดเป็นมูลค่า 18.9 ล้านล้านบาท ในขณะที่มูลค่าเฉลี่ยต่อรายการอยู่ที่ 5,166 บาท ทั้งนี้ จำนวนบัญชี mobile banking และ internet banking เพิ่มขึ้นจาก 68.5 ล้านบัญชีในปี 2561 เป็น 87.8 ล้านบัญชีในปี 2562 (ข้อมูล ณ สิ้นปี 2562)

การพัฒนาและส่งเสริมการใช้มาตรฐาน Thai Standard QR Code สำหรับการชำระเงินและการโอนเงิน : ปัจจุบันมีร้านค้าทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ที่รับมาตรฐาน Thai Standard QR Code มากกว่า 5.9 ล้านจุด (ข้อมูล ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2562) ทำให้ร้านค้ารายย่อยสามารถรับชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ได้สะดวกขึ้นและมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำลง

การเชื่อมโยงระบบหรือบริการชำระเงินระหว่างประเทศ : ธปท. ประสานความร่วมมือกับธนาคารกลางภาคเอกชน ตลอดจนองค์กรระหว่างประเทศ ขับเคลื่อนให้มีการใช้มาตรฐาน Interoperable QR Code ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากลของ EMVCo เพื่อการชำระเงินระหว่างประเทศ ซึ่งปรากฏความคืบหน้าทั้งในส่วนของผู้ให้บริการทั้งสถาบันการเงินและ non-bank เช่น การเชื่อมโยงระบบการชำระเงินด้วย QR Code ระหว่างไทย - สเปน, ลาว และไทย - สิงคโปร์ การจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือเรื่อง Cooperation in the Area of Financial Innovation กับธนาคารกลางเวียดนาม (สิงหาคม 2562) และธนาคารกลางเมียนมา (ตุลาคม 2562) รวมถึงการสนับสนุนด้านความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านระบบการชำระเงินและเทคโนโลยีทางการเงินแก่ สเปน, ลาว อินโดนีเซีย และกัมพูชา

การกำกับดูแลระบบการชำระเงินภายใต้พระราชบัญญัติระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560 : ในปี 2562 ธปท. ได้ออกประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการในการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการตามกฎหมายว่าด้วยระบบการชำระเงิน และปรับปรุงประกาศหลักเกณฑ์การประกอบธุรกิจบริการโอนเงินด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ ณ สิ้นปี 2562 มีผู้ประกอบการที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลังจำนวน 111 ราย รวมใบอนุญาต 249 ฉบับ และ ธปท. ได้ออกใบขอขึ้นทะเบียนแก่ผู้ให้บริการจำนวน 3 ราย รวมใบขอขึ้นทะเบียน 3 ฉบับ

การกำกับดูแลระบบการชำระเงินที่สำคัญ : ธปท. ได้เข้ารับการประเมินภาคการเงินตามโครงการ FSAP เมื่อปลายปี 2561 โดยผลการประเมินด้านการดำเนินการและการบริหารจัดการความเสี่ยงของระบบบาทเน็ตพบว่า มีความมั่นคงปลอดภัย มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานสากล

2. ด้านการพัฒนา

ธปท. ได้พัฒนาระบบการเงินของไทยในหลายมิติ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนไป รวมถึงสร้างนวัตกรรมทางการเงิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการ ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างทั่วถึงด้วยค่าบริการที่ถูกลง ธปท. ได้ดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ พัฒนานวัตกรรมทางการเงิน ดังนี้

(1) **การส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการใช้เทคโนโลยีชีวมิติ (biometrics) ในการพิสูจน์และยืนยันตัวตนลูกค้า** อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย โดยสถาบันการเงินและ non-bank อยู่ระหว่างทดสอบการนำเทคโนโลยีชีวมิติมาใช้ในการพิสูจน์และยืนยันตัวตนของลูกค้าสำหรับการเปิดบัญชีเงินฝากและบัญชีกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) ภายใต้ regulatory sandbox ของ ธปท. เพื่อช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นและความสะดวกในการพิสูจน์ตัวตนผู้ใช้บริการ เพิ่มการเข้าถึงบริการทางการเงินด้วยช่องทางดิจิทัล รวมทั้งลดโอกาสการเกิดทุจริตจากการปลอมแปลงตัวบุคคล รวมถึงได้จัดทำแนวปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีในการให้บริการทางการเงิน เพื่อให้ผู้ให้บริการทางการเงินภายใต้การกำกับดูแลของ ธปท. ใช้เทคโนโลยีชีวมิติในการให้บริการอย่างเหมาะสม ปลอดภัยรัดกุม และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ซึ่งจะประกาศใช้ในปี 2563

สำหรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ธปท. ส่งเสริมการพัฒนาระบบ National Digital ID (NDID) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลการพิสูจน์ยืนยันตัวตน โดยบริษัท เนชั่นแนลดีจิทัลไอดี จำกัด ได้มีการแถลงข่าวเปิดตัว NDID อย่างเป็นทางการในงาน Bangkok FinTech Fair 2019 เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2562 โดยเปิดรับสมาชิกเข้าร่วมการประเมินความพร้อมและการทดสอบเบื้องต้น และจะเริ่มให้บริการพิสูจน์ยืนยันตัวตนแบบข้ามธนาคาร (cross verification) สำหรับการเปิดบัญชีเงินฝาก ภายใต้ regulatory sandbox ของ ธปท. ในปี 2563

(2) **การผลักดันการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการนำเทคโนโลยีบล็อกเชน (blockchain) มาใช้ในภาคการเงิน** เพื่อยกระดับการให้บริการทางการเงิน ซึ่งธนาคารพาณิชย์ได้ร่วมกันจัดตั้งบริษัท บีซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการให้บริการทางการเงินด้วยเทคโนโลยีบล็อกเชน โดยได้เริ่มให้บริการการออกหนังสือค้ำประกันอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Letter of Guarantee: e-LG) บนระบบบล็อกเชน เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2562 ซึ่งจะช่วยลดความซ้ำซ้อน ลดความเสียหายจากการปลอมแปลงเอกสาร ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

(3) **การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางการเงิน และโครงสร้างพื้นฐานภายใต้กรอบ regulatory sandbox** ที่เอื้อให้ผู้ให้บริการทางการเงินทั้งสถาบันการเงินและ non-bank พัฒนาบริการด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ และให้บริการได้รวดเร็วขึ้น โดยเริ่มจากการทดสอบการให้บริการในขอบเขตจำกัด เพื่อให้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ และมีการติดตามประเมินผลจาก ธปท. อย่างใกล้ชิดก่อนให้บริการในวงกว้าง

ปี 2562 ธปท. ได้ปรับปรุงแนวปฏิบัติการเข้าร่วมทดสอบใน regulatory sandbox ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มีนาคม 2562 เพื่อเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ให้บริการทางการเงินมี sandbox ของตนเอง (own sandbox) เพื่อทดสอบนวัตกรรมทางการเงินที่ไม่เข้าข่ายจะต้องทดสอบร่วมกันเพื่อพัฒนาเป็นโครงสร้างพื้นฐานหรือมาตรฐานกลาง หรือไม่เข้าข่ายที่กฎหมายหรือหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกำหนดให้ต้องทดสอบใน sandbox ของ ธปท. ซึ่งจะช่วยพัฒนานวัตกรรมได้รวดเร็วขึ้น

ผลิตภัณฑ์และบริการที่อยู่ระหว่างการทดสอบใน regulatory sandbox เพื่อให้บริการแก่ประชาชนต่อไปในอนาคต อาทิ การใช้เทคโนโลยีชีวมิติในการเปิดบัญชีเงินฝากและบัญชี e-Wallet การใช้เทคโนโลยีบล็อกเชนสำหรับธุรกรรมออกหนังสือค้ำประกัน ธุรกรรมโอนเงินระหว่างประเทศ และธุรกรรมสินเชื่อสำหรับเครือข่ายธุรกิจ (supply chain financing) และมีโครงการที่ได้รับอนุญาตให้ออกจาก regulatory sandbox และให้บริการได้แล้ว ในโครงการ QR Payment ผ่านระบบพร้อมเพย์และบัตรเครดิต

(4) การส่งเสริมการพัฒนาด้านเทคโนโลยีทางการเงิน และสร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงินและการนำไปต่อยอดในภาคธุรกิจ โดยมีการให้ความรู้และส่งเสริมความร่วมมือต่าง ๆ ได้แก่ งาน Blockchain the Series @ BOT เพื่อเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีบล็อกเชนมาใช้งานจริงในภาคการเงิน ภาคธุรกิจ และภาครัฐ การให้ความรู้และคำปรึกษาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลแก่ผู้ประกอบการธุรกิจ FinTech และสตาร์ทอัปด้าน FinTech ผ่านงาน FinTech - RegDay ร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแลภาคการเงิน ได้แก่ ก.ล.ต. คปภ. และภาคเอกชนอย่างสมาคมฟินเทคแห่งประเทศไทย

(5) การสนับสนุนบริการทางการเงินเพื่อให้ประชาชนและธุรกิจ SME สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนด้วยต้นทุนที่ถูกลง ธปท. ได้อนุญาตให้ใช้ข้อมูลต่าง ๆ (alternative data) ที่สะท้อนพฤติกรรมประกอบการพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ (information-based lending) และผ่อนคลายการจำกัดวงเงินตามจำนวนเท่าของรายได้ สำหรับสินเชื่อ SME และบุคคลธรรมดาที่กู้ไปทำธุรกิจ

(6) การเชื่อมโยงทางการเงินกับต่างประเทศ ธปท. สามารถเชื่อมโยงการชำระเงินรายย่อยระหว่างประเทศผ่านบริการ Interoperable QR Payment กับสิงคโปร์และ สเปน. ลาว และเชื่อมโยงการให้บริการผ่านเทคโนโลยี Application Programming Interface (API) กับมาเลเซียและสิงคโปร์ รวมทั้งได้ผลักดันให้มี Memorandum of Understanding (MoU) กับธนาคารกลางเมียนมา เพื่อสนับสนุนการใช้เงินสกุลท้องถิ่น (local currency) นอกจากนี้ ในฐานะที่ไทยเป็นประธานอาเซียนในปี 2562 ธปท. ได้ผลักดันการใช้เงินสกุลท้องถิ่นและการเชื่อมโยงระบบการชำระเงิน การส่งเสริมเรื่องการพัฒนายั่งยืนในภาคการเงิน การเข้าถึงบริการทางการเงิน และการสร้างภูมิคุ้มกันด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากประเทศสมาชิกเป็นอย่างดี

(7) การแก้ไขปัญหาหนี้ครัวเรือน ซึ่งถือเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่สำคัญของประเทศ และ ธปท. ได้ดำเนินการ ดังนี้

- ขยายขอบเขตโครงการคลินิกแก้หนี้ เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ได้อย่างครอบคลุมและเบ็ดเสร็จมากขึ้น โดยผลักดันการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 เพื่อให้บริษัทบริหารสินทรัพย์สามารถบริหารหนี้ของ non-bank ได้ และร่วมมือกับชมรมธุรกิจบัตรเครดิต ชมรมสินเชื่อส่วนบุคคล และ non-

bank ทำให้มีเจ้าหนี้เข้าร่วมโครงการรวม 35 แห่ง (ธนาคารพาณิชย์ 16 แห่ง และ non-bank 19 แห่ง) ครอบคลุมสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลเกือบทั้งระบบ

- ส่งเสริมความรู้ทางการเงินเชิงป้องกันให้กับประชาชนกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย ได้แก่ กลุ่มอาชีวศึกษา และกลุ่มวัยทำงาน เพื่อปลูกฝังพฤติกรรมการเงินที่เหมาะสมสำหรับการเข้าสู่ตลาดแรงงาน และสร้างวินัยการเงินก่อนจะมีภาระหนี้สินส่วนตัว ในกลุ่มอาชีวศึกษา ธปท. ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจัดโครงการ “Fin. ดี We can do Season 2!!!” เพื่อส่งเสริมความรู้ทางการเงินเชิงป้องกัน สร้างความตระหนักและปรับพฤติกรรมให้ออมอย่างสม่ำเสมอ ไม่ก่อหนี้เกินตัว และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่อาจารย์จากสถาบันอาชีวศึกษากว่า 80 แห่งจากทั่วประเทศ เพื่อแนะนำการใช้ชุดคู่มือการสอนความรู้ทางการเงินสำหรับนักศึกษาอาชีวศึกษา พร้อมทั้งสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการถ่ายทอดความรู้ทางการเงิน สำหรับกลุ่มวัยทำงานได้เริ่มต้นโครงการ “Fin. ดี Happy Life !!!” เพื่อเสริมสร้างทักษะทางการเงิน เพิ่มการออมและลดสัดส่วนหนี้สินต่อรายได้ (debt-service ratio) สำหรับผู้ที่มีรายได้ประจำ โดยมีหน่วยงานเข้าร่วมโครงการจากทุกภูมิภาคหลากหลายประเภทธุรกิจรวม 37 แห่ง โดย ธปท. ได้จัดอบรมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างวิทยากรการเงินของหน่วยงานที่จะช่วยส่งต่อความรู้ทางการเงินและสร้างสภาพแวดล้อมอันนำไปสู่พฤติกรรมทางการเงินที่ดี

ในระยะยาว การที่ประชาชนและภาคธุรกิจมีความรู้ทางการเงินที่ดีขึ้น จะทำให้สามารถบริหารจัดการทางการเงินได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีภูมิคุ้มกันจากภัยทางการเงินต่าง ๆ ซึ่ง ธปท. ได้สื่อสารข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ ของ ธปท. และดำเนินการร่วมกับองค์กรพันธมิตรเพื่อขยายผลให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น โดยเฉพาะการเผยแพร่ความรู้ทางการเงินในรูปแบบอินโฟกราฟิกผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook Twitter และ Line ซึ่งช่วยให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้บริการทางการเงินแบบดิจิทัลได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ธปท. ยังต้องขยายพันธมิตร และเพิ่มช่องทางในการส่งเสริมความรู้ทางการเงินอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าถึงผู้ใช้บริการทางการเงินในวงกว้างยิ่งขึ้นต่อไป

3. ด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร

ในปี 2562 ธปท. ได้ขยายความร่วมมือในด้านข้อมูลและวิชาการกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้น โดยได้ลงนาม MoU กับศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์ บริษัทสหการประมวล บริษัทไปรษณีย์ไทย และกรมสรรพากร เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันและใช้ประโยชน์จากข้อมูลของแต่ละองค์กรที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และเสริมสร้างฐานข้อมูลของประเทศให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น รวมถึงสนับสนุนงานวิจัยลักษณะ evidence-based มากขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายหรือให้ความเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น มาตรการ LTV กับการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารพาณิชย์ไทย อนาคตของสถาบันการเงินเฉพาะกิจในระบบการเงินไทย โครงสร้างภาคเกษตรไทย จุลทรรศน์หนี้ครัวเรือนไทยผ่านข้อมูลสินเชื่อรายสัญญาจากเครดิตบูโร

นอกจากนี้ ธปท. ได้พัฒนาเว็บไซต์ศูนย์รวมข้อมูลเศรษฐกิจไทย (Thailand’s Integrated Database for Economics: TiDE) เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมและสืบค้นข้อมูลเศรษฐกิจไทยที่ครอบคลุม ใช้งานได้ง่าย และเปิดให้ใช้

งานสาธารณะ โดยไม่มีค่าใช้จ่าย เพื่อให้ข้อมูลที่มีอยู่ได้มีการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและส่งเสริมการศึกษาวิจัยในวงกว้าง

ในการยกระดับศักยภาพองค์กร ธปท. ได้นำหลักการ RIA มาปรับใช้เพื่อรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะที่ครอบคลุมจากทุกภาคส่วน และเพื่อให้มั่นใจว่าหลักเกณฑ์และมาตรการของ ธปท. ทันสมัยและไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้อง เช่น การหารือนานาชาติพาณิชย์ สถาบันการเงินเฉพาะกิจ และ non-bank รวมทั้งสื่อสารกับสาธารณชนอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับมาตรการดูแลปัญหานี้คร้วเรือน และการสร้างความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นจากสถาบันการเงิน ผู้ประกอบธุรกิจ ฝ่ายงานภายใน ธปท. และหน่วยงานกำกับอื่นที่เกี่ยวข้องในกระบวนการออกประกาศหลักเกณฑ์ปี 2562 (ภายใต้ พ.ร.บ. ระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560) จำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ หลักเกณฑ์การทำความรู้จักลูกค้าสำหรับการเปิดใช้บริการเงินอิเล็กทรอนิกส์ และหลักเกณฑ์การประกอบธุรกิจบริการโอนเงินด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์

นอกจากนี้ ธปท. ได้นำเทคโนโลยีบล็อกเชน หรือ Distributed Ledger Technology (DLT) มาปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ โครงการอินทนนท์ที่ทดสอบการโอนเงินระหว่างสถาบันการเงินโดยใช้สกุลเงินดิจิทัลที่ออกโดยธนาคารกลาง (Central Bank Digital Currency: CBDC) และโครงการ DLT Scripless Bond ที่นำเทคโนโลยีบล็อกเชนมาใช้ปรับกระบวนการจำหน่ายพันธบัตรเพื่อสร้างมาตรฐาน ลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงาน โดย ธปท. ได้รับรางวัล Digital Government Award ประจำปี 2561 จาก The Asian-Oceanian Computing Industry Organization (ASOCIO) และรางวัล OpenGov Recognition of Excellence ประจำปี 2562 จาก OpenGov รวมทั้ง ธปท. เตรียมพร้อมสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยมีแผนงาน digital transformation roadmap ที่จะนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนและรองรับการทำงานที่ต้องการความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น

ในการยกระดับศักยภาพบุคลากร ธปท. เน้นพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญที่สำคัญ โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล สนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองผ่านการเรียน e-Learning ซึ่งมีหลักสูตรหลากหลายสามารถเลือกตามความต้องการของพนักงาน และเรียนได้ทั้งที่ทำงานและที่บ้าน ส่งเสริมการหมุนเวียนงานระหว่างสายงาน (mobility) เพื่อให้มีหน้าที่ที่กว้าง และให้ไปปฏิบัติงานองค์กรภายนอก (secondment) เพื่อเพิ่มโอกาสเรียนรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย ตลอดจนสนับสนุนการทำงานข้ามฝ่ายงาน (cross-function) เพื่อการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และภารกิจสำคัญ ธปท. ได้สรรหาบุคลากรเชิงรุกในสาขาที่หายาก ขาดแคลน และเป็นที่ต้องการของตลาด เช่น การจัดงาน BOT Open House และร่วมออกบูธกับสมาคมธนาคารไทยในงาน Tech Career Coaching เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้มาร่วมงานกับ ธปท. และภาคธุรกิจการเงินมากขึ้น

สำหรับงานด้านการบริหารจัดการธนบัตร ธปท. ได้ปรับกระบวนการทำงาน โดยนำระบบ automation มาใช้มากขึ้น ทั้งในกระบวนการผลิตและบริหารจัดการธนบัตร รวมทั้งจัดตั้งศูนย์เงินสดกลาง (Consolidated Cash Center: CCC) แห่งแรกที่จังหวัดภูเก็ต เพื่อนำร่องโครงการบริหารจัดการธนบัตรแบบรวมศูนย์ เพื่อเพิ่มความสะดวกลดต้นทุน และการทำงานที่ซ้ำซ้อนในการจัดเก็บ และขนส่งธนบัตร ซึ่งจะผลักดันให้มีการจัดตั้งศูนย์เงินสดกลางอย่างเต็มรูปแบบที่ให้บริการได้ทั่วประเทศต่อไป

นอกเหนือจากงานตามยุทธศาสตร์และพันธกิจหลักแล้ว ธปท. ได้ดำเนินการเพื่อเป็นตัวอย่งที่ดีด้าน **ธรรมาภิบาลและความยั่งยืน** โดยเข้าร่วมประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปี 2562 เพื่อยกระดับ ธปท. ในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล ซึ่ง ธปท. ได้รับผลประเมินอยู่ในระดับดีมาก นอกจากนี้ ธปท. มีการจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนดำเนินมาตรการเพื่อลดปริมาณการใช้พลังงานและการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยในปี 2562 ธปท. ได้รับการรับรองการขึ้นทะเบียนโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานของประเทศไทย (Thailand Voluntary Emission Reduction Program: T-VER) รวมถึงผลักดันให้สถาบันการเงินคำนึงถึงความยั่งยืนในการทำธุรกิจ ทั้งนี้ ธปท. มุ่งมั่นเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ยกระดับธรรมาภิบาล ให้โปร่งใสและตรวจสอบได้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

ในด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง ธปท. ได้ปรับปรุงการสื่อสารให้เข้าใจง่าย โดยยึดผู้รับสารเป็นที่ตั้ง (customer-centric) รวมทั้งสื่อสารประเด็นที่เป็นปัญหา (pain point) เพื่อให้สาธารณชนมีความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินนโยบายของ ธปท. ในรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน เช่น คลิปวิดีโอ อินโฟกราฟิก ผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียทั้ง Facebook Youtube Instagram และ Twitter ซึ่งจำนวนผู้ติดตามข้อมูลข่าวสารของ ธปท. ในแต่ละช่องทางเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธปท. ได้สร้างปฏิสัมพันธ์กับประชาชนกลุ่มต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งหน่วยงานภาครัฐ เพื่อร่วมประสานนโยบายและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน หน่วยงานภาครัฐกิจ เพื่อรับฟังและร่วมกันแก้ไขปัญหา ตลอดจนผลักดันในเรื่องที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ภาคประชาชนและสื่อมวลชน เพื่อให้รับทราบข้อมูลข่าวสารและสร้างความเข้าใจในงานของ ธปท.

สำหรับศูนย์การเรียนรู้ธนาคารแห่งประเทศไทย (Bank of Thailand Learning Center) ธปท. ได้จัดพื้นที่เรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการเงินและแนวโน้มในอนาคต เพื่อให้สังคมไทยเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการเงินที่สำคัญ อาทิ ดาต้าอานาไลติกส์ ธุรกิจการเงินดิจิทัล รวมทั้งเผยแพร่องค์ความรู้ของ ธปท. ผ่านการถ่ายทอดเรื่องราวจากประสบการณ์จริงของผู้บริหารและอดีตผู้บริหาร เช่น การเสวนาเรื่องการแก้ไขวิกฤตสถาบันการเงิน ย้อนรอยวิกฤตปี 2522 และปี 2526 การเสวนาเรื่องการสะสมเงินตราและโบราณวัตถุ นอกจากนี้ ธปท. ได้จัดกิจกรรมให้ความรู้ทางการเงินเพิ่มเติม ได้แก่ กิจกรรมวันเด็ก กิจกรรม Global Money Week นิทรรศการ Money Detective รวมถึงกิจกรรมสร้างสรรค์สังคม ได้แก่ นิทรรศการ "More than EYES can see: 80 ปี มากกว่าที่เห็น" โดยมูลนิธิช่วยคนตาบอดแห่งประเทศไทยในพระบรมราชินูปถัมภ์ ทั้งนี้ เพื่อตอบโจทย์เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เปิดกว้างสำหรับนักศึกษาและเยาวชน ธปท. ได้จัดกิจกรรมสำคัญที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางการเงินและเศรษฐศาสตร์การเงิน (financial and economics literacy) เพื่อเตรียมความพร้อมให้เป็นบุคลากรทางการเงินของประเทศในระยะต่อไป อาทิ การเชิญชวนนักศึกษาจากคณะเศรษฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศ เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรธนาคารกลาง โดยวิทยากรจาก ธปท. เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการเป็นนักการธนาคารกลาง และการต่อยอดโครงการในปี 2561 ได้มีการเชิญชวนให้นักเรียนมัธยมศึกษาเข้าร่วมโครงการชวนน้องท่องโลกการเงิน เพื่อให้ความรู้ด้านเศรษฐกิจการเงินอีกด้วย

ปัญหา อุปสรรค และความท้าทายในการดำเนินงาน ปี 2562

ตลอดช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา การดำเนินนโยบายภายใต้แผนยุทธศาสตร์ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2562 มุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจการเงินให้มีเสถียรภาพ และเศรษฐกิจไทยสามารถขยายตัวได้อย่างยั่งยืนทั่วถึง พร้อมกับปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเงินที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ หรือที่เรียกกันว่าสภาพแวดล้อมแบบ VUCA¹ อย่างไรก็ตาม หากมองไปในระยะ 3-5 ปีข้างหน้าจากปี 2562 ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อม VUCA ที่ทวีความเร็วและแรงกว่าช่วงที่ผ่านมา ซึ่งอาจเรียกสภาพแวดล้อมดังกล่าวว่า VUCA+ โดยมีพัฒนาการทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต รูปแบบธุรกิจ บริการทางการเงิน และระบบเศรษฐกิจ (disruptive technology) เป็นตัวเร่งสำคัญ

นอกจากนี้ ระบบเศรษฐกิจสังคมไทยยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายที่มีมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากผลกระทบเชิงโครงสร้างและความเปราะบางของสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่มากขึ้น อาทิ หนี้ครัวเรือน โครงสร้างประชากร ที่เข้าสู่สังคมสูงวัย พัฒนาการทางการเมืองที่นำไปสู่การใช้นโยบายประชานิยมมากขึ้น และความไม่แน่นอนจากปัญหาด้านภูมิรัฐศาสตร์โลกที่มีผลต่อการค้าการลงทุน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนบั่นทอนขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ และซ้ำเติมปัญหาความเหลื่อมล้ำในประเทศให้รุนแรงมากขึ้น

ธปท. ได้กำหนดประเด็นความท้าทายสำคัญที่ต้องเตรียมพร้อมรับมือหรือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในช่วง 3 ปี ข้างหน้า เพื่อให้องค์กรสามารถทำหน้าที่ธนาคารกลางได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนให้ระบบเศรษฐกิจการเงินของประเทศไทยมีพัฒนาการและปรับตัวได้อย่างเท่าทัน อย่างน้อย 7 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ระบบการเงินเข้าสู่โลกการเงินดิจิทัลอย่างรวดเร็ว

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการพัฒนาบริการทางการเงินดิจิทัลที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถเชื่อมโยงได้ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยมีต้นทุนการใช้บริการที่ลดลงมาก รวมทั้งเกิดบริการทางการเงินรูปแบบใหม่ เช่น การใช้ digital platform หรือ Distributed Ledger Technology (DLT) มาสนับสนุนการให้บริการทางการเงิน ตลอดจนการใช้คริปโทเคอร์เรนซี (cryptocurrency) และสินทรัพย์ดิจิทัล (digital asset) ที่อาจทำให้รูปแบบของสื่อกลางในการชำระเงินและการลงทุนทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

ในขณะเดียวกัน บทบาทของผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ ทั้ง non-bank บริษัทเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) และบริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่ (BigTech) ที่มีความสำคัญมากขึ้น จะส่งผลให้เส้นแบ่งระหว่างสถาบันการเงินและผู้ให้บริการประเภทอื่น ๆ จางลง และเกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ที่มีทั้งการแข่งขันและการสร้างความร่วมมือไปพร้อมกัน นอกจากนี้ ด้วยศักยภาพของเทคโนโลยีที่สามารถประมวลผลข้อมูลได้ในปริมาณมากและรวดเร็ว ทำให้ข้อมูลธุรกรรมเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาและต่อยอดบริการทางการเงินในโลกดิจิทัลที่ช่วยให้ผู้ให้บริการทางการเงินสามารถเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละรายได้ดีขึ้น

¹ Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous

2. กรอบและกลไกการกำกับดูแลเสถียรภาพระบบการเงิน ต้องเท่าทันกับความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมใหม่

กรอบและกลไกการกำกับดูแลเสถียรภาพระบบการเงินในปัจจุบันกำลังถูกท้าทายจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยโลกการเงินดิจิทัลทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ มีผู้ให้บริการทางการเงินหลากหลายประเภทมากขึ้น โดยเฉพาะบริษัทเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) และบริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่ (BigTech) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาพร้อมกับความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยงกันมากขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ จนอาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพระบบการเงิน เช่น ภัยคุกคามทางไซเบอร์อาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของผู้ให้บริการทางการเงินและสภาพคล่องในระบบการเงินได้

ในขณะเดียวกัน ความแตกต่างของกฎเกณฑ์กำกับดูแลผู้ให้บริการทางการเงินหลากหลายประเภทอาจทำให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขันจากช่องโหว่ของกฎเกณฑ์ โดยเฉพาะผู้ให้บริการทางการเงินที่อยู่นอกระบบธนาคารพาณิชย์ (shadow banking) ซึ่งการกำกับดูแลในหลาย ๆ ด้านยังไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่มีและอาจเป็นจุดเปราะบางในระบบการเงิน

3. นโยบายการเงินและนโยบายการคลังต้องคำนึงถึงขีดจำกัด โดยเฉพาะจากปัจจัยเชิงโครงสร้าง

ความสามารถในการดำเนินนโยบายการเงินและนโยบายการคลังอาจมีข้อจำกัดเพิ่มขึ้น โดยนโยบายการเงินต้องเผชิญกับสภาวะอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ต่ำเข้าใกล้ระดับศูนย์ (zero lower bound) และอัตราเงินเฟ้อที่อยู่ในระดับต่ำมานาน ประกอบกับความสัมพันธ์ของตัวแปรทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การจ้างงาน และการขยายตัวของเศรษฐกิจในประเทศสร้างแรงกดดันต่ออัตราเงินเฟ้อน้อยลง (flattening of the Phillips curve) รวมถึงโครงสร้างระบบเศรษฐกิจการเงินเปลี่ยนแปลงหลากหลายด้าน และการเข้าสู่โลกการเงินดิจิทัลส่งผลให้กลไกการส่งผ่านนโยบายการเงินเปลี่ยนไปจากเดิมและอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของนโยบายลดลง

นอกจากนี้ ภาระการคลังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากรายจ่ายสวัสดิการสังคมเพื่อรองรับประชากรสูงอายุ และความไม่เท่าเทียมในสังคมที่จะมีมากขึ้น รวมถึงรายจ่ายลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของประเทศอาจสร้างแรงกดดันต่อนโยบายการคลังในระยะต่อไป ในขณะที่ปัญหาเชิงโครงสร้างอื่น ๆ ของเศรษฐกิจไทย เช่น การลงทุนของภาคเอกชนและผลิตภาพการผลิตที่อยู่ในระดับต่ำ ระดับทักษะแรงงานที่ไม่เพียงพอรองรับการเข้าสู่โลกยุคเทคโนโลยีดิจิทัล และการเข้าสู่สังคมสูงวัยจะเป็นข้อจำกัดของการดำเนินนโยบายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. อัตราแลกเปลี่ยนจะผันผวนสูงและการบริหารความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนของภาคเอกชนจะมีความสำคัญมากขึ้น

สถานการณ์เศรษฐกิจการเงินโลกที่มีความไม่แน่นอนสูงและปัญหาภูมิรัฐศาสตร์ที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับสภาพคล่องที่มีอยู่มากในระบบการเงินโลกจะส่งผลให้เงินทุนเคลื่อนย้ายมีความผันผวนมากขึ้นในระยะต่อไป ขณะที่ดุลบัญชีเดินสะพัดยังมีแนวโน้มเกินดุลต่อเนื่องซึ่งส่วนหนึ่งสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจไทยที่ยังมีช่องว่างของการออมและการลงทุนสูง (saving investment gap)

นอกจากนี้แล้ว การเข้าสู่โลกการเงินดิจิทัลอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของเกณฑ์การควบคุมแลกเปลี่ยนเงินลดลง ดังนั้น ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยจะยังต้องเผชิญกับความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน และการบริหารจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนของ ธปท. จะมีความท้าทายมากขึ้น

5. ภัยคุกคามทางไซเบอร์และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีจะเป็นความเสี่ยงหลักของระบบการเงิน

แม้ระบบการเงินไทยและผู้ให้บริการทางการเงินสามารถใช้ประโยชน์จากพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพด้วยต้นทุนที่ลดลงอย่างมาก แต่โอกาสดังกล่าวมาพร้อมกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและภัยคุกคามทางไซเบอร์ในรูปแบบที่หลากหลาย คาดเดาได้ยาก และจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น เช่น การรั่วไหลของข้อมูล การหยุดชะงักในการให้บริการ รวมถึงอาจส่งผลกระทบต่อวงกว้างจากการใช้เทคโนโลยีหรือโครงสร้างพื้นฐานร่วมกัน เช่น การใช้ Distributed Ledger Technology (DLT) บนแพลตฟอร์มเดียวกัน และจากการกระจุกตัวของผู้ใช้บริการจากผู้ให้บริการเทคโนโลยีรายใดรายหนึ่ง เช่น การใช้บริการ cloud computing จากผู้ให้บริการที่มีเพียงไม่กี่รายในระบบการเงิน นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อผู้ใช้บริการทางการเงินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ใช้บริการทางการเงินที่ขาดความรู้ความเข้าใจทางด้านเทคโนโลยี จนอาจสร้างความเสียหายทั้งต่อทรัพย์สินและความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการทางการเงินได้

6. การดำเนินงานโดยคำนึงถึงความยั่งยืน (sustainability) ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลจะเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

แนวคิดเรื่องการค้าเงินธุรกิจและการเงินเพื่อความยั่งยืนมีความสำคัญมากขึ้นจากปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล โดยปัญหาภาวะโลกร้อนที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจและคุณภาพสินเชื่อในระยะยาว เช่น ผลผลิตการเกษตรที่อาจถูกกระทบจากสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออุตสาหกรรมบางประเภทที่อาจถูกต่อต้านจากการสร้างปัญหาต่อสิ่งแวดล้อม ขณะที่ปัญหาด้านสังคมที่เกิดจากปัญหาหนี้ครัวเรือน การเข้าสู่สังคมสูงวัย และการขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้บริการทางการเงิน ซึ่งรวมถึงบริการทางการเงินดิจิทัล ทำให้ประชาชนกลุ่มนี้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบการเงินได้อย่างเต็มที่ และอาจทำให้เกิดความเปราะบางในภาคการเงินและสังคมในระยะยาวรวมถึงปัญหาด้านธรรมาภิบาลของการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ระยะสั้นเป็นหลัก อาจนำมาซึ่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว

7. การรักษาความเป็นอิสระและความน่าเชื่อถือของธนาคารกลางต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายขึ้น

ความเป็นอิสระและความน่าเชื่อถือของธนาคารกลางทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายขึ้นจาก

(1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเงินที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ได้ยาก ในขณะที่ประสิทธิภาพของเครื่องมือทางนโยบายในปัจจุบันอาจมีข้อจำกัดจากปัจจัยเชิงโครงสร้าง นอกจากนี้ เครื่องมือในการดำเนินนโยบายการเงินและการดูแลเสถียรภาพระบบการเงินที่ธนาคารกลางนำมาใช้ได้ส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ แตกต่างกันไปสู่การถูกตั้งข้อสงสัยถึงประสิทธิภาพและความชอบธรรมในการทำหน้าที่ของธนาคารกลาง

(2) ความคาดหวังของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ต่อบทบาทของธนาคารกลางเพิ่มขึ้น และองค์กรของรัฐจะถูกตรวจสอบจากสังคมมากขึ้น โดยเฉพาะจากกลุ่มคนรุ่นใหม่ รวมทั้งประชาชนบางกลุ่มที่ขาดความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของธนาคารกลาง ส่งผลให้เกิดความคาดหวังที่เกินขอบเขตการดำเนินงานของธนาคารกลาง

(3) ทิศทางการใช้นโยบายประชานิยมเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้การกระตุ้นเศรษฐกิจระยะสั้นได้รับความสำคัญมากขึ้น ในขณะที่ธนาคารกลางต้องรักษาความสมดุลระหว่างเสถียรภาพการเงินและการเติบโตของเศรษฐกิจ ทำให้การประสานนโยบายระหว่างภาครัฐและธนาคารกลางจะซับซ้อนมากขึ้น

(4) ธุรกิจสื่อสารมวลชนเปลี่ยนแปลงอย่างมากจากพัฒนาการทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะสื่อสังคมออนไลน์มีบทบาทมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และพฤติกรรมการรับรู้ข่าวสารของคนในสังคมให้ความสำคัญกับความเร็วของข้อมูลข่าวสารและเนื้อหาที่เข้าใจง่าย ในขณะที่เหตุและผลของการทำนโยบายของธนาคารกลางเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและยากต่อการอธิบายให้สังคมเข้าใจ จึงทำให้มีโอกาสที่ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการทำงานของธนาคารกลางจะถูกบิดเบือนไป

รากฐานสำคัญของความสำเร็จ

ทั้งนี้ ธปท. ตระหนักว่าความเข้มแข็งและศักยภาพขององค์กรเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และภารกิจของ ธปท. ใน 3 ปีข้างหน้า ดังนั้น ธปท. จึงให้ความสำคัญกับการวางรากฐานสำคัญขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจนใน 3 ด้าน คือ

รากฐานที่ 1 ปลดล็อกและเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานให้เป็นพลังขององค์กร

ธปท. ตระหนักว่าบุคลากรเป็นรากฐานสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และผลักดันภารกิจ ซึ่งใน 3 ปีข้างหน้า ธปท. ต้องเผชิญความท้าทายด้านบุคลากรในมิติต่าง ๆ ดังนี้

(1) ความพร้อมของบุคลากรที่ต้องมีองค์ความรู้ใหม่ที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและมีประสบการณ์ที่หลากหลาย เนื่องจากความรู้เฉพาะด้านใดด้านหนึ่งไม่เพียงพอในการแก้ปัญหาได้อย่างรอบด้านและตอบโจทย์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเงินที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงมากขึ้น นอกจากนี้ บุคลากรต้องเข้าใจรูปแบบการทำธุรกิจและพฤติกรรมของธุรกิจระดับต่าง ๆ และคนส่วนใหญ่ของประเทศ เพื่อให้การกำหนดนโยบายตอบโจทย์ได้อย่างเหมาะสมและตรงจุด รวมทั้งมีทัศนคติและทักษะที่พร้อมสำหรับการทำงานในบริบทใหม่ที่ต้องคล่องตัวมากขึ้น

(2) บุคลากรที่มีความรู้และทักษะใหม่สำหรับอนาคตมีจำกัดและเป็นที่ต้องการขององค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะสาขาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ขณะเดียวกันคนรุ่นใหม่มีความสนใจลดลงที่จะทำงานในองค์กรภาครัฐ และไม่ยึดติดกับการทำงานในองค์กรเดียวเป็นระยะเวลานาน ดังนั้น องค์กรภาครัฐจะต้องเผชิญกับความท้าทายสูงในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ

(3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบุคลากรของ ธปท. ที่จะมีพนักงานเกษียณอายุจำนวนมากในช่วง 3 ปีข้างหน้า ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนรุ่นของผู้บริหารทุกระดับ จึงทำให้การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเร่งเร็วขึ้น และจะต้องรักษาความรู้ขององค์กรที่สั่งสมมานานให้คงอยู่เป็นความรู้ของสถาบัน นอกจากนั้นคนรุ่นใหม่ที่เข้ามาเพิ่มมากขึ้นจะกลายเป็นคนส่วนใหญ่ขององค์กร อาจทำให้เกิดความแตกต่างของคนระหว่างรุ่น ทั้งด้านความต้องการพฤติกรรมและวิธีการทำงาน

รากฐานที่ 2 ปรับวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการทำงานไปสู่ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง

ภายใต้โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว องค์กรที่จะอยู่รอดและแข่งขันได้จะต้องมีความคล่องตัว ปรับตัวได้รวดเร็วและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งวิธีการทำงานแบบเดิมขององค์กรภาครัฐขนาดใหญ่อาจไม่สามารถตอบโจทย์ความท้าทายใหม่ได้ ทั้งการจัดโครงสร้างองค์กรที่เน้นลำดับชั้น การบังคับบัญชา (hierarchy) ส่งผลให้ใช้เวลามากกับกระบวนการเสนองานและการตัดสินใจ การจัดแบ่งทีมงานตามหน้างาน (function-based) ที่ทำให้หน้างานแคบและไม่ยืดหยุ่น (rigid) ส่งผลให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์แคบและไม่รอบด้านเพียงพอที่จะรองรับภารกิจในอนาคตที่งานต่าง ๆ จะเชื่อมโยงกันมากขึ้น และการบริหารจัดการและสั่งการแบบบนลงล่าง (top-down management) ทำให้พนักงานไม่มีอิสระทางความคิดและไม่สามารถใช้ศักยภาพ

ของตนเองได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การทำงานที่เน้นแนวคิดความสมบูรณ์แบบ (perfection) และไม่ต้องการให้เกิดความผิดพลาด ทำให้พนักงานไม่กล้าลองผิดลองถูกในเรื่องใหม่ ๆ และไม่เกิดการเรียนรู้และพัฒนาเท่าที่ควร

ธปท. ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องปรับวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการทำงานใหม่มาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมสำหรับสภาวะแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ ผลการสำรวจความผูกพันของพนักงาน ธปท. พบว่า กระบวนการทำงานภายในมีขั้นตอนและใช้เวลามาก ทำให้พนักงานขาดอิสระในการแสดงความคิดเห็นและใช้ศักยภาพได้ไม่เต็มที่ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญลำดับต้นๆ ที่ต้องได้รับการแก้ไข

รากฐานที่ 3 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเป็นเครื่องมือหลักในทุกกระบวนการทำงาน

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นโอกาสในการยกระดับศักยภาพองค์กร ธปท. จึงต้องใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่หลากหลายโดยเฉพาะ

(1) การพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานของ ธปท. เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและผู้เกี่ยวข้องให้ดีและทันการณ์ยิ่งขึ้น

(2) การเพิ่มผลิตภาพและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ใน ธปท. ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ การนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนงานที่ทำซ้ำเป็นประจําและใช้แรงงานสูง

(3) การสนับสนุนรูปแบบการทำงานภายใน ธปท. ให้คล่องตัวมากขึ้นและส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(4) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากใน ธปท. และในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งปัจจุบันยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ โดยหากมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและเครื่องมือในการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น จะช่วยให้การตัดสินใจและการดำเนินนโยบายของ ธปท. มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(5) ความพร้อมขององค์กรที่จะป้องกันและรับมือกับความเสี่ยงด้านไซเบอร์ที่เกิดจากการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีข้างต้น ซึ่งภัยไซเบอร์จะมีรูปแบบที่หลากหลาย คาดการณ์ได้ยาก และรุนแรงขึ้น