

ปาฐกถาพิเศษ

ดร.วิริไท สันติประภาพ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย

ในงานสัมมนาใหญ่ประจำปี 2560 สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

ณ โรงแรม Centara Grand & Bangkok Convention Center at Central World

วันที่ 2 ตุลาคม 2560

ท่านนายกสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

ท่านคณะกรรมการและสมาชิกสมาคมฯ และ

ท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน

สวัสดีครับ

ผมขอขอบคุณสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย ที่ให้เกียรติเชิญผมมากล่าวปาฐกถาพิเศษในงานสัมมนาประจำปีนี้ ผมเห็นว่าเรื่องตรวจสอบภายในเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งขององค์กร จึงยินดีเป็นอย่างยิ่ง ต้องขอขอบคุณสมาคมฯ ที่ให้โอกาสผมมาแลกเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่สำคัญนี้

ทุกท่านคงจะทราบว่าการก้าวเข้าสู่ยุค 4.0 ที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง เมื่อมองไปข้างหน้า บริบทของโลกที่เราอยู่จะมีลักษณะที่เรียกกันว่า VUCA มากขึ้น คือ ผันผวน (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และยากจะคาดเดา (Ambiguous) นอกจากนี้เราจะต้องเผชิญกับปัญหาเชิงโครงสร้าง ภายในประเทศที่มีอยู่ไม่น้อยด้วย นับเป็น “โจทย์ท้าทาย” ที่ทุกภาคส่วน ต้องมาช่วยกันขบคิดว่าเราจะร่วมกันขับเคลื่อนประเทศไทยในระยะต่อไป อย่างไร ด้วยวิธีใด ผมเชื่อว่าภาคธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่จะเป็นกำลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่า “ผู้ตรวจสอบภายใน” เป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในภาคธุรกิจที่จะทำให้เราก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงด้วยความมั่นใจ

ในวันนี้ผมจะขอแบ่งการนำเสนอความคิดเห็นออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 บริบทโลก และปัญหาเชิงโครงสร้างที่เราากำลังเผชิญอยู่ในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 ความสำคัญของภาคธุรกิจและบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในในการขับเคลื่อนประเทศไทยต่อไป

ท่านผู้มีเกียรติครับ

ในบริบทของเศรษฐกิจโลก เราเห็นแนวโน้มการฟื้นตัวที่ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะจากเศรษฐกิจประเทศอุตสาหกรรมหลักอย่าง สหรัฐอเมริกา ตลาดแรงงานที่เข้มแข็งขึ้น ได้ช่วยสนับสนุนการบริโภคภาคเอกชน จึงทำให้เศรษฐกิจขยายตัวต่อเนื่องกว่า 13 ไตรมาสติดต่อกัน ในกลุ่มประเทศยุโรป เราเห็นการขยายตัวทางเศรษฐกิจในทุกประเทศสมาชิกยูโรโซน ประกอบกับอัตราการว่างงานก็อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุดตั้งแต่ช่วงวิกฤตการเงินโลกปี 2551 ส่วนเศรษฐกิจญี่ปุ่นได้แรงสนับสนุนจากนโยบายการเงินที่ยังผ่อนคลาย ทำให้เศรษฐกิจที่หดตัวมานานกลับมาฟื้นตัวได้ พัฒนาการเหล่านี้เป็นแรงส่งที่ดีมายังกลุ่มเศรษฐกิจจีนและเอเชีย ทำให้การส่งออกสินค้าต่าง ๆ ททยอยฟื้นตัวในช่วงปีที่ผ่านมา และมีสัญญาณการส่งผ่านไปยังภาคเศรษฐกิจอื่น จากทั้งการลงทุนและการจ้างงานที่เพิ่มขึ้นในหลายประเทศ

แม้ว่าเศรษฐกิจโลกในภาพรวมจะมีทิศทางดีขึ้น แต่ความเสี่ยงก็ปรับเพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะความเสี่ยงที่สหรัฐอเมริกา อาจจะดำเนินนโยบายกีดกันทางการค้า ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับความเข้มแข็งทางการเมืองของประธานาธิบดี Trump ที่จำเป็นต่อการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจสำคัญ โดยเฉพาะนโยบายปฏิรูปภาษี และนโยบายการคลังเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทยอยปรับนโยบายการเงินของประเทศอุตสาหกรรมหลักเข้าสู่ระดับปกติ (Monetary policy normalization) ซึ่งอาจจะทำให้ต้นทุนในการกู้ยืมในตลาดการเงินโลกปรับสูงขึ้น ในขณะเดียวกัน ในทวีปยุโรปต้องเผชิญความเสี่ยงจากกระบวนการถอนตัวออกจากสหภาพยุโรปของอังกฤษ (Brexit) ในภูมิภาคของเรายังต้องเผชิญปัญหาภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical risk) ในทะเลจีนใต้ และความตึงเครียดในคาบสมุทรเกาหลี ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้ตลาดเงินตลาดทุนโลกผันผวนได้สูงมากเป็นช่วง ๆ

ภายใต้ภาวะที่โลกมีความเสี่ยงสูง เรายังต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ซึ่งจะเปลี่ยนวิถีชีวิต รูปแบบธุรกิจ รูปแบบการทำงาน รูปแบบความสัมพันธ์ของคนในสังคม และนำมาทั้งโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะมีบทบาทกับชีวิตของเรามากขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อรุนแรงในหลายภาคธุรกิจ ทำให้มีทั้งรูปแบบธุรกิจที่จะเกิดขึ้นใหม่ และธุรกิจรูปแบบเดิมบางอย่างจะหายไป เช่น ช่องทางการรับข่าวสารและความบันเทิงของประชาชน ซึ่งนับวันสื่อสังคมออนไลน์เข้ามาทดแทนสื่อสิ่งพิมพ์หรือโทรทัศน์มากขึ้น หรือแม้กระทั่งแนวคิดของ Sharing economy หรือเศรษฐกิจเชิงแบ่งปัน ที่เป็นสิ่งที่เราไม่คุ้นเคย ก็เริ่มเข้ามามีบทบาทกับชีวิตประจำวันของเรามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น UBER Airbnb หรือ Cloud computing ในวงการธนาคารเอง เราได้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในช่วง 2 - 3 ปีที่ผ่านมา ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งทยอยปิดสาขารูปแบบเดิม ใช้เทคโนโลยีในการให้บริการแทนพนักงาน รวมถึงเน้นการ

ให้บริการทางการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะ mobile banking มากขึ้น สามารถให้บริการได้ด้วยประสิทธิภาพสูงขึ้นโดยไม่ต้องใช้เงินลงทุนเท่าสาขารูปแบบเดิม

นอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแล้ว **ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าโลกเรากำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศ** โดยเฉพาะจากภาวะโลกร้อน (Global warming) ซึ่งมีส่วนทำให้ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นต่างมีความรุนแรงและคาดเดาได้ยากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น พายุเฮอริเคนในสหรัฐอเมริกาและแคริบเบียนที่สร้างความเสียหายรุนแรงในหลายพื้นที่ หรือแม้กระทั่ง ภาวะภัยแล้งในประเทศไทยในช่วง 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ภาวะโลกร้อนส่งผลโดยตรงต่อภาคการเกษตร และกระทบคุณภาพและปริมาณอาหาร รวมทั้งเพิ่มความเสี่ยงการเกิดโรคติดต่อใหม่ ๆ ที่เราไม่รู้จัก

ถ้าเราหันมามองเศรษฐกิจไทยในช่วง 2 ปีนี้ **เศรษฐกิจไทยขยายตัวได้ชัดเจนขึ้นสามารถรับมือกับความผันผวนของโลกได้ดีระดับหนึ่ง** โดยมีปัจจัยขับเคลื่อนหลักจากภาคการส่งออกที่ขยายตัวดีขึ้น ทั้งในมิติของประเภทสินค้าและตลาดส่งออกที่กระจายตัวมากขึ้น ภาคการท่องเที่ยวที่ยังดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติได้ในระดับสูง และการบริโภคภาคเอกชนที่ทยอยฟื้นตัวต่อเนื่อง การใช้จ่ายของภาครัฐก็ยังเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญ การลงทุนโครงสร้างขนาดใหญ่ของภาครัฐมีความชัดเจนขึ้น แม้ว่าอาจจะล่าช้าไปบ้าง ขณะที่การลงทุนภาคเอกชนยังทรงตัวในระดับต่ำและกระจุกในภาคอุตสาหกรรมที่ส่งออกได้ดี

ท่านผู้มีเกียรติครับ

แม้เศรษฐกิจไทยจะเริ่มขยายตัวดีขึ้น แต่ปฏิเสธไม่ได้ว่าประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายจากปัญหาเชิงโครงสร้างหลายมิติ ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไข จะฉุดรั้งการพัฒนาประเทศในระยะต่อไป

**ปัญหาเชิงโครงสร้างที่สำคัญสำหรับอนาคตเศรษฐกิจสังคมไทย** มีอย่างน้อย 3 เรื่องที่ผมจะขอพูดถึงในวันนี้

**ปัญหาแรก ศักยภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยลดลงเมื่อเทียบกับอดีต** เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและปัจจัยขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญ อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยปรับลดลงอย่างต่อเนื่องจากเฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปีก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 เหลือร้อยละ 5 ต่อปีก่อนวิกฤตการณ์การเงินโลกปี 2551 และลดลงจนกระทั่งเหลือเพียงร้อยละ 3 ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ส่วนหนึ่งมาจากการที่ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ รายงานของ World Bank<sup>1</sup> พบว่า ในปี 2559 มีประชากรไทยที่อายุ 65 ปี หรือมากกว่าอยู่

<sup>1</sup> <http://www.worldbank.org/en/country/thailand/publication/thailand-economic-monitor-june-2016-aging-society-and-economy>

ประมาณ ร้อยละ 11 แต่สัดส่วนดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นเป็นสูงกว่าร้อยละ 25 ในปี 2583 ซึ่งโครงสร้างประชากรเช่นนี้จะทำให้ความต้องการบริโภคและศักยภาพการเติบโตของประเทศลดลง

นอกจากนี้ ยังมีปัญหาการลงทุนภาคเอกชนที่อยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับอดีต ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก โดยส่วนหนึ่งมาจากการที่ประเทศต่างเผชิญวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ และเพิ่งเริ่มกลับมาขยายตัวได้ในช่วงหลังทำให้ในระบบเศรษฐกิจยังมีกำลังผลิตส่วนเกิน และอาจยังไม่มี ความจำเป็นที่จะขยายกำลังผลิต ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น การซื้อขายผ่านช่องทาง E-commerce ทำให้ผู้ประกอบการไม่จำเป็นต้องลงทุนหน้าร้านขนาดใหญ่ นอกจากนี้พัฒนาการของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็วทำให้ผู้ประกอบการส่วนหนึ่งอาจไม่มั่นใจในการตัดสินใจลงทุนในเทคโนโลยีใดเทคโนโลยีหนึ่ง

**ประการที่สอง ปัญหาความเหลื่อมล้ำทั้งมิติด้านรายได้และโอกาส ปัญหานี้เป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกแยกในสังคมไทย** ท่านทราบหรือไม่ว่า คนเพียงร้อยละ 10 ของประเทศ ถือครองที่ดินมากกว่าร้อยละ 60 และคนน้อยกว่าร้อยละ 2 ของประเทศเป็นเจ้าของมูลค่าเงินฝากในระบบมากกว่าร้อยละ 80 ข้อเท็จจริงเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ผลประโยชน์จากการพัฒนาประเทศในช่วงที่ผ่านมากระจุกตัวอยู่เฉพาะประชาชนบางกลุ่ม ปัญหาความเหลื่อมล้ำนี้หากไม่ได้รับการแก้ไขและปล่อยไว้เลวร้ายลง จะยิ่งทำให้ปัญหาความแตกแยกในสังคมและการแบ่งขั้วทางความคิดรุนแรงขึ้น ดังที่เราเห็นบทเรียนหลายครั้งในช่วงที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามที่จะขับเคลื่อนประเทศไปข้างหน้าก็จะทำได้ยากขึ้น เพราะความเหลื่อมล้ำนำมาซึ่งความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

**ประการที่สาม ปัญหาประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ** แม้ที่ผ่านมาภาครัฐพยายามปรับปรุงการบริหารงานและการบริการในหลายด้าน แต่เราปฏิเสธไม่ได้ว่าคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานขององค์กรภาครัฐหลายเรื่องต้องได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น **ปัญหาคอร์รัปชัน** ยังเป็นปัญหารุนแรง ดัชนีการจัดอันดับความโปร่งใส (Corruption Perceptions Index) ปี 2559 ของไทยอยู่อันดับที่ 101 จาก 176 ประเทศ เราทุกคนทราบดีว่า ไม่มีใครอยากทำธุรกิจ ในสังคมที่มีการคอร์รัปชันเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ เพราะจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ไร้กฎเกณฑ์ และมีการจ่ายเงินใต้โต๊ะ จนเป็น “ต้นทุนแฝง” ที่ไม่สร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ **อีกปัญหาสำคัญ** ของภาครัฐ คือ กฎหมายและกฎระเบียบจำนวนมากไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย และบางฉบับไม่ชัดเจน **ต้องตีความ** เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจและกระบวนการทำงานของภาครัฐเอง โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน หลายท่านอาจจะไม่เชื่อว่า ปัจจุบันประเทศไทยมีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมกันมากกว่า 1 แสนฉบับ และมีใบอนุญาตมากกว่า 3,000 ประเภท ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ได้ถูกปรับปรุงมานาน และจำเป็นต้องได้รับการทบทวนให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจและสังคม กฎหมายและกฎระเบียบจำนวนมาก

เหล่านี้ นอกจากจะเปิดช่องให้ใช้ดุลยพินิจซึ่งนำไปสู่ปัญหาคอร์รัปชันแล้ว ยังทำให้การบังคับใช้กฎหมายขาดประสิทธิภาพ และที่สำคัญเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนานวัตกรรม เพราะกฎหมายกฎระเบียบต่าง ๆ เขียนขึ้นตามบริบทของโลกเดิม วิถีปฏิบัติแบบเดิม ไม่เอื้อต่อการทำงานในบริบทของโลกใหม่ที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

ท่านผู้มีเกียรติครับ

ภายใต้บริบทของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ประเทศต้องเผชิญปัญหาเชิงโครงสร้างหลายเรื่อง ประกอบกับเราไม่อาจคาดหวังให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของเศรษฐกิจสังคมไทยที่ซับซ้อนมากขึ้น ยกขึ้น เป็นหน้าที่ของภาครัฐแต่เพียงผู้เดียว คำถามสำคัญคือ คนกลุ่มใดบ้างที่จะสามารถเป็นพลังและมีศักยภาพที่จะช่วยยกระดับคุณภาพของสังคม และขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างเป็นรูปธรรม ผมคิดว่า “ภาครัฐกิจ” โดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่มีศักยภาพสูงมากที่จะทำหน้าที่นี้ได้อย่างดี เพราะธุรกิจขนาดใหญ่นอกจากจะมีทุนและมีบุคลากรที่มีความสามารถ ยังมีประสบการณ์และทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญคือ ภาครัฐกิจคิดไกล และคิดแบบมีพลวัต เพราะการลงทุนทางธุรกิจต้องคำนึงถึงผลตอบแทนและสถานะแวดล้อมทางธุรกิจในระยะยาว

**เมื่อภาครัฐกิจจะเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพของสังคมไทยแล้วผู้ตรวจสอบภายใน ควรมีบทบาทอย่างไร**

ผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่เป็นหูเป็นตาให้เจ้าของกิจการ และผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้มั่นใจได้ว่า งานที่มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานทำนั้น ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ดูแลจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม เป็นไปตามเป้าหมายของธุรกิจนั้น ๆ

การนำองค์กรไปสู่เป้าหมายในภาวะที่มีความท้าทายมากขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ผู้ตรวจสอบภายใน จึงต้องเป็นเสมือนเพื่อนคู่คิด ที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้บริหารและกรรมการยุคใหม่

การขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างยั่งยืนในโลก VUCA ที่มีปัญหาเชิงโครงสร้างมากมาย ผมเชื่อว่า เราต้องให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) การสร้างภูมิคุ้มกัน (Immunity) และ การกระจายผลประโยชน์อย่างทั่วถึง (Inclusivity) ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในสามารถมีบทบาทสำคัญในแต่ละเรื่องได้หลายมิติ ดังนี้

**มิติที่ 1 การให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity)**

แต่เดิมการตรวจสอบภายในอาจให้น้ำหนักในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ (Compliance Audit) ประเด็นทางบัญชี และความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลและสารสนเทศ

(Financial Audit) เป็นหลัก แต่หากผู้ตรวจสอบภายในเพิ่มบทบาทในการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้าน Performance Audit ที่ใช้หลัก 3 E คือ Economy Efficiency และ Effectiveness ในการประเมินการใช้ทรัพยากรในโครงการหรือกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรว่ามีความคุ้มค่า บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ก็จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพขององค์กรได้ในที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพในระดับประเทศด้วย

แต่การตรวจสอบภายในแบบ Performance Audit นั้น วิธีการทำงานของผู้ตรวจสอบภายในจะต่างไปจากเดิม คือ ผู้ตรวจสอบภายในต้องรู้สึก เข้าใจเป้าประสงค์ และวิธีการทำงานแต่ละด้านขององค์กรอย่างแท้จริง และผู้ตรวจสอบภายในต้องแสดงให้เห็นต่อองค์กรเห็นด้วยว่า กระบวนการทำงานของ ผู้ตรวจสอบภายในเองมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

การที่ผู้ตรวจสอบภายในเข้าใจงานขององค์กรเชิงลึกและเป้าประสงค์ของงานแต่ละด้านอย่างถ่องแท้ จะทำให้สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการควบคุมและการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีการคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ ซึ่งจะเอื้อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร เพราะทุกจุดควบคุมมีต้นทุน ถ้าผู้ตรวจสอบภายในขาดความรู้ความเข้าใจในงานและเป้าประสงค์ของงานนั้น ๆ อาจนำไปสู่การวางระบบการควบคุมภายในที่เกินจำเป็น หรือ ข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในไม่สามารถปฏิบัติได้จริง จะลดทอนความมีประสิทธิภาพขององค์กรได้ ในเรื่องนี้ นอกจากผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ตามทันธุรกิจที่เดินหน้าไปอย่างรวดเร็วแล้ว ผู้บริหารสามารถช่วยส่งเสริมผู้ตรวจสอบภายในได้โดยการสนับสนุนเรื่องการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากร ให้พนักงานในทุกระดับทุกฝ่ายงาน รวมถึงฝ่ายตรวจสอบกิจการภายใน มีความรอบรู้ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง ให้มีความเข้าใจในงานสำคัญขององค์กร

อีกด้านหนึ่ง ผู้ตรวจสอบภายในสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยเทคโนโลยี เช่น การใช้ Data analytics/Artificial intelligence ต่อไปเทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ในยุค Digital ข้อมูลหลากหลายที่อาจไม่เคยถูกเก็บมาก่อน จะมาอยู่ในฐานข้อมูล หรือในบางองค์กรอาจมีฐานข้อมูลลักษณะ Real time พัฒนาการเหล่านี้จะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในมีแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์หาความผิดปกติ หรือสัญญาณความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ โดยไม่ต้องลงพื้นที่ไปเก็บหลักฐาน นอกจากนี้การแก้ไขปิดข้อมูลจะทำได้ยากขึ้น เนื่องจากมี Digital footprint ที่ชัดเจน เมื่อธุรกิจพบปัญหาและแก้ไขได้เร็วขึ้นก็จะนำไปสู่ผลิตภาพที่สูงขึ้นด้วย

## มิติที่ 2 การสร้างภูมิคุ้มกันในโลกที่เปลี่ยนแปลงเร็ว (Immunity)

โลก VUCA ที่ผันผวนสูงเปลี่ยนแปลงเร็วและยากจะคาดเดา ทำให้การสร้างภูมิคุ้มกันให้องค์กรเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง และสิ่งที่จะเป็นภูมิคุ้มกันองค์กรที่ดีที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรที่

คำนึงถึงความเสี่ยง หรือ Risk culture การที่จะสร้างให้ทุกคนในองค์กรมี Risk culture นั้น จะสำเร็จไม่ได้เลย หากคนในองค์กรไม่รู้สึกรู้ว่าผู้ตรวจสอบภายในเป็นเพื่อนคู่คิด หรือ Trusted partner ที่รู้ทันความเสี่ยง เข้าใจธุรกิจ สามารถช่วยเตือนภัย ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาที่ช่วยวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงได้เมื่อเกิดความไม่มั่นใจ

ในฐานะผู้บริหารและกรรมการองค์กร ที่เคยทำงานร่วมกับผู้ตรวจสอบภายในในหลายองค์กร ผมเห็นว่า การมีผู้ตรวจสอบภายในที่สามารถพัฒนาบทบาทเป็น Trusted partner หรือ เพื่อนคู่คิดที่สะท้อนมุมมองที่เที่ยงตรง และเป็นอิสระตามหลักวิชาชีพ จะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้ คณะกรรมการและผู้บริหารได้เป็นอย่างดี และจะสามารถช่วยสร้าง Risk culture สำหรับคนในองค์กรได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

ในการสร้าง Risk culture ลำดับแรก ผู้บริหารควรรู้ว่า Risk culture ขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร ผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ เพราะผู้ตรวจสอบภายใน มีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง ได้หารือในประเด็นความเสี่ยง และการควบคุมต่าง ๆ ร่วมกับคนในแต่ละฝ่ายในองค์กร จึงสามารถให้ภาพเบื้องต้นของระดับการรับรู้ความเสี่ยงความเข้าใจความเสี่ยง (Risk awareness) ของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรได้ ว่าอย่างน้อย แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งข้อมูลเบื้องต้นนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการสร้าง Risk culture ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นต่อไป

นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผู้บริหาร ตรวจสอบว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นไปในแนวทางที่ผู้บริหารตั้งใจแล้วหรือไม่ พนักงานในฝ่ายงานต่าง ๆ ได้ คำนึงถึงความเสี่ยงในกระบวนการทำงานและการตัดสินใจในแต่ละวันหรือไม่ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องพึง มุมมองของผู้ตรวจสอบภายในอีกเช่นกัน

ที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่า Trust หรือความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ หากคนใน องค์กรไม่เห็นผู้ตรวจสอบภายในเป็น Trusted partner แล้ว บทบาทการส่งเสริม Risk culture โดยผู้ตรวจสอบภายใน แทบจะทำได้ไม่เลย เพราะหากคนในองค์กรคิดว่างานของ ผู้ตรวจสอบภายในเป็นเพียงแค่การจับผิดคนในองค์กร ก็คงจะคิดเพียงให้ผ่านจากการตรวจไป รอบต่อรอบ แต่คงไม่ได้เรียนรู้แนวคิดวิธีบริหารจัดการความเสี่ยง และหากผู้บริหารไม่ไว้วางใจผู้ตรวจ สอบภายใน คงไม่เชื่อในมุมมองของผู้ตรวจสอบภายใน ทั้งองค์กรก็ไม่สามารถสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเป็นภูมิคุ้มกันที่สำคัญในโลกยุคใหม่ได้ตามที่คาดหวัง

ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในสามารถกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ความเสี่ยง ซึ่งจะพัฒนาไปเป็น วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงได้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน การทำหน้าที่ผู้ ตรวจสอบภายในที่ดีตามหลักวิชาชีพ จะเป็นการกระตุ้นให้เกิด Risk culture ขึ้นในองค์กร เพราะ จะทำให้พนักงานทุกระดับมีการตระหนักรู้ เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การมีจุดควบคุมที่เหมาะสมพอเพียง การกำกับดูแลกิจการที่ดี และนำมาเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการทำงานการตัดสินใจในเชิงธุรกิจ

**ธปท.** ในฐานะผู้กำกับดูแลสถาบันการเงิน ก็อยากเห็นธนาคารพาณิชย์ มี Risk culture เป็นภูมิคุ้มกันเช่นกัน ในปีนี้ จึงได้เริ่มทำโครงการสำรวจรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk culture) ของสถาบันการเงินในประเทศไทยขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานของธนาคารในทุกระดับชั้น ตระหนักถึงความสำคัญและเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง ขณะนี้อาจจะเป็นเพียงจุดเริ่มต้น แต่ ธปท. หวังว่าผู้ตรวจสอบภายในของธนาคารพาณิชย์ จะเป็นกำลังสำคัญที่จะเสริมสร้างให้ Risk culture ในภาคธนาคารมีความแข็งแกร่งขึ้น ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของธนาคารมีความโปร่งใส เป็นธรรม สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน และเสริมสร้างเสถียรภาพในระบบสถาบันการเงินได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

**มติที่ 3** การสนับสนุนให้องค์กรตระหนักถึงการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม หรือ Good corporate citizen เพื่อให้เกิดการกระจายผลประโยชน์อย่างทั่วถึง (Inclusivity) ลดการสร้างปัญหาให้แก่สังคม โดยเฉพาะปัญหาความเหลื่อมล้ำ หรือไม่ซ้ำเติมให้ปัญหาที่มีอยู่ในสังคมไทยรุนแรงขึ้น

เราต้องไม่มองว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไทยเป็นเรื่องของภาครัฐ ไม่ใช่หน้าที่ขององค์กรธุรกิจ เพราะถ้าเรามองไปในระยะยาว เราจะเห็นว่าทุกอย่างเกี่ยวโยงกัน จะปฏิเสธไม่ได้ว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมไทยนั้น แต่ละองค์กรมีส่วนร่วมสร้างขึ้น และถ้าไม่ได้รับการแก้ไขก็จะกลับมาเป็นปัญหาขององค์กรในอนาคต องค์กรที่ไม่คำนึงว่าตนเองอาจเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาใหญ่ ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมไทยและไม่ดำเนินการแก้ไขจะทำให้เกิด Reputation risk แก่องค์กร ในอนาคตมุมมองของสังคมจะเปลี่ยนไปเป็นกฎระเบียบใหม่ ๆ เกิดข้อจำกัดในการทำธุรกิจ เกิดเป็น Strategic risk ที่ทำให้องค์กรต้องปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business model) อย่างรุนแรง นอกจากนี้ ปัญหาความเหลื่อมล้ำยังทำให้เกิดปัญหาความแตกแยกขึ้นเหมือนกับในหลายประเทศหลายสังคม ซึ่งจะทำให้ต้นทุนในการทำงานและต้นทุนในการใช้ชีวิตของคนปรับสูงขึ้น

ทุกองค์กรมีเป้าหมายที่จะเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อภาคธุรกิจ ชุมชน และสังคมพัฒนาไปด้วยกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงต้องสร้างให้องค์กรเป็น Good corporate citizen ผ่านการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนมีกลไกในการตรวจสอบตนเอง ว่าได้สร้างผลข้างเคียงให้กับสังคมบ้างหรือไม่ ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลไกการตรวจสอบตนเองจะเป็นรากฐานของ “การสร้างความไว้วางใจ” กับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Stakeholder) และนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว



การกำหนดนโยบายด้านธรรมาภิบาลและนโยบายด้านความยั่งยืนขององค์กร เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบภายในสามารถให้ความมั่นใจแก่คณะกรรมการและผู้บริหาร ได้ว่านโยบายด้านธรรมาภิบาลและนโยบายด้านความยั่งยืนขององค์กรที่กำหนดมานั้น ได้ถูกนำมาปฏิบัติจริงภายในองค์กร เกิดผลตามความคาดหวังขององค์กร ตลอดจนให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการและผู้บริหาร ได้ว่าต้องปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง

ผู้ตรวจสอบภายใน ควรหารือกับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในเรื่องธรรมาภิบาลและความยั่งยืน เกี่ยวกับขอบเขตงานตรวจสอบที่อยากให้ความสำคัญ ซึ่งอาจครอบคลุมถึงการประเมินและให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมค่านิยม และจริยธรรมองค์กรที่เหมาะสม จรรยาบรรณขององค์กร การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงและการควบคุมในองค์กร การดูแลลูกค้า การดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ

ในภาคสถาบันการเงิน ธปท. ในฐานะผู้กำกับดูแล ก็อยากเห็นธนาคารพาณิชย์เป็น Good corporate citizen จึงมุ่งหวังให้มีการยกระดับธรรมาภิบาลของธนาคาร โดยมุ่งเน้นการทำหน้าที่ของกรรมการและผู้บริหารระดับสูงอย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง การมีกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุลที่เข้มแข็ง ตลอดจนการดูแลผู้ใช้บริการทางการเงิน การกำหนดค่าธรรมเนียมนให้เหมาะสม การขายผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า การต่อต้านคอร์รัปชัน และการธนาคารเพื่อความยั่งยืน (Sustainable banking) ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในของธนาคารจะมีส่วนสำคัญมากในการผลักดันให้ธนาคารเป็น Corporate citizen ที่ดี

ท่านผู้มีเกียรติทุกท่านครับ

โลกกำลังเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าที่เราคิดมาก เราต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความผันผวนสูง และประเทศไทยยังมีปัญหาเชิงโครงสร้างอีกมาก การจะก้าวผ่านไปได้ ภาคธุรกิจจะมีบทบาทสำคัญมาก ทั้งในการปรับตัวเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพอย่างเท่าทันไปพร้อมกับการทำธุรกิจอย่างรับผิดชอบ ไม่ซ้ำเติมปัญหาต่าง ๆ ในเศรษฐกิจและสังคมไทย องค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ผลิตภาพ (Productivity) การสร้างภูมิคุ้มกัน (Immunity) และการกระจายผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างทั่วถึง โดยไม่สร้างผลข้างเคียงให้แก่สังคม (Inclusivity)

ผู้ตรวจสอบภายในเป็นกลไกสำคัญของภาคธุรกิจ ดังนั้นปฏิเสธไม่ได้ว่า ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นในด้านเหล่านี้ เพื่อเศรษฐกิจและสังคมไทยสามารถพัฒนาไปได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน เพื่อประโยชน์ในอนาคตของพวกเราทุกคน

ขอบคุณครับ