

ปาฐกถา
ดร.วิรไท สันติประภพ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย
เรื่อง “ธรรมาภิบาลในการบริหารสหกรณ์ยุค 4.0”
ในงานสัมมนาไตรภาคีวิชาการ ณ โรงแรมเชียงใหม่แกรนด์วิว จ.เชียงใหม่
วันเสาร์ที่ 4 พฤศจิกายน 2560
จัดโดย สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย

สวัสดีครับ ท่านอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์
ท่านประธานสหกรณ์ออมทรัพย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ท่านประธานสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ท่านประธานสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย
ท่านผู้บริหารสหกรณ์และสมาชิกทุกท่าน

ผมขอขอบคุณคณะผู้จัดที่ให้เกียรติเชิญผมมากล่าวปาฐกถาในงานสัมมนาไตรภาคีวิชาการประจำปีนี้ ถ้าเรามองย้อนกลับไป สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้ ซึ่งเป็นสหกรณ์แห่งแรกของประเทศไทยจัดตั้งขึ้นในปี 2459 มีทุนดำเนินงานเพียง 3,080 บาท สมาชิกเพียง 16 คน ผ่านมา 100 ปี วันนี้เรามีสหกรณ์กว่า 8 พันแห่ง มีสินทรัพย์รวม 2.7 ล้านล้านบาท สมาชิกมากถึง 12 ล้านคน นับว่าเป็นสิ่งที่น่าชื่นชมยินดีมาก

ในช่วงเวลา 100 ปีที่ผ่านมา บริบทของประเทศ สังคม เทคโนโลยี และระบบการเงินเปลี่ยนแปลงไปมาก เราผ่านวิกฤตการเงินมาหลายครั้ง โลกการเงินในปัจจุบันมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น เมื่อมองไปในอนาคตเทคโนโลยีจะก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด ระบบเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องเผชิญความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่หลากหลายและคาดเดายากขึ้น วันนี้เราคงต้องมาช่วยกันคิดว่าจะนำพาให้สหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ เติบโตอย่างยั่งยืน เป็นที่พึ่งทางการเงินให้แก่สมาชิกและสังคมไทยได้ต่อไปอย่างไร

เมื่อบริบทใหม่ของโลกแตกต่างจากเดิม มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก แรงจูงใจและพฤติกรรมของผู้คนในสังคมหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไป สิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างยั่งยืนและตรงตามวัตถุประสงค์ คือ การมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี หรือระบบการบริหารกิจการที่ดี ซึ่งประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ซึ่งผมเชื่อว่าผู้บริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่คุ้นเคยดีและใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการอยู่แล้ว

ท่านผู้มีเกียรติทุกท่านครับ

ปี 2560 นี้ ครบรอบ 20 ปีวิกฤตทางการเงินของไทยที่นับเป็นบทเรียนราคาแพงของประเทศ สาเหตุสำคัญของการเกิดวิกฤต คือ การขาดธรรมาภิบาล ผมขอขอบคุณคณะทำงานจัดการสัมมนาในปีนี้ที่ตั้งเรื่องธรรมาภิบาลเป็นหัวข้อสำคัญของการสัมมนา และดีใจที่ชาวสหกรณ์ออมทรัพย์เห็นความสำคัญ of เรื่องนี้ ในส่วนแรกของการพูดคุยวันนี้ ผมขอย้อนถึงเหตุการณ์อดีตที่เกิดขึ้นเมื่อปี 2540 เพื่อเป็นข้อเตือนใจพวกเรา และขวนคิดว่าเหตุการณ์ดังกล่าวจะเป็นบทเรียนให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ได้อย่างไร

การขวนขวายในวันนี้ผมไม่ได้หมายความว่า สหกรณ์ออมทรัพย์กำลังมีความเสี่ยงที่จะเกิดวิกฤตเช่นสถาบันการเงินในปี 2540 แต่เป็นการขวนขวายเพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์ทบทวนและคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลที่ดีสำรวจถึงความเสี่ยงต่าง ๆ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงในระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ได้อย่างเท่าทัน **ในส่วนที่สอง** ผมขอกล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์ รวมถึงความเปราะบางที่เกิดขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา และ **ในส่วนสุดท้าย** ผมจะพูดถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลต่อการปฏิรูปและการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อให้ระบบสหกรณ์ออมทรัพย์มีภูมิคุ้มกัน สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่เราจะเผชิญในอนาคต โดยเฉพาะความเสี่ยงทางการเงิน รวมทั้งเพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์เติบโตได้อย่างยั่งยืน และมีเสถียรภาพในระยะยาว โดยขอยกตัวอย่าง **เรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความเสี่ยง และการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการ**

ท่านผู้มีเกียรติทุกท่านครับ

1. เรียนรู้อดีต : บทเรียนราคาแพงจากวิกฤตทางการเงินปี 2540

วิกฤตทางการเงินปี 2540 เป็นจุดพลิกผันสำคัญที่ผลักดันให้ประเทศไทยเกิดการปฏิรูปโครงสร้างของประเทศให้เข้มแข็งมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบริหารจัดการนโยบายเศรษฐกิจมหภาค การกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยงของระบบสถาบันการเงิน การสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านการเงินต่าง ๆ ซึ่งได้ส่งผลให้เศรษฐกิจไทยสามารถผ่านพ้นเหตุการณ์วิกฤตทางการเงินโลกในปี 2551 มาได้ โดยได้รับผลกระทบค่อนข้างน้อย แม้ว่าวิกฤตทางการเงินปี 2540 จะผ่านมา 20 ปีแล้ว แต่วิกฤตดังกล่าวเป็นบทเรียนมีค่าที่เราต้องมองย้อนกลับไประลึกถึงบ่อย ๆ ว่าทำไมถึงเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น เพื่อเตือนใจตัวเองว่าเราต้องไม่ปล่อยให้เกิดเหตุการณ์แบบนี้ขึ้นอีกในประเทศไทย

หากพิจารณาถึงสาเหตุของวิกฤตทางการเงินปี 2540 พบว่า มีความเปราะบาง และมีการสะสมความเสี่ยงในหลายมิติ ทั้งใน (1) **ด้านเศรษฐกิจมหภาค** ขณะนั้นไทยใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่ก่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจที่บิดเบือนในระบบเศรษฐกิจหลายด้าน ทำให้ภาคเอกชนไม่ตระหนักถึงและไม่ป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนในการกู้ยืมเงินจากต่างประเทศ รวมทั้งมีการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดสูงอย่างต่อเนื่อง (2) **ด้านระบบสถาบันการเงินและธุรกิจเอกชน** ภาคธุรกิจและสถาบันการเงินจำนวนมากสะสมความเสี่ยงโดยการกู้ยืมเกินตัว มีการกู้เงินระยะสั้นจากต่างประเทศเพื่อนำมาใช้ในโครงการระยะยาว ซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งจากความเหลื่อมล้ำของระยะเวลาเงินกู้ (maturity mismatch) และด้านสกุลเงินที่แตกต่างกัน (currency mismatch) โดยลูกหนี้ของสถาบันการเงินมีการลงทุนเก็งกำไรในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์อย่างมาก จนเกิดภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ (3) **ภาคการกำกับดูแล** เกณฑ์กำกับดูแลบางเรื่องยังไม่ได้มาตรฐาน ไม่มีข้อมูลที่เท่าทันในการติดตามฐานะของสถาบันการเงิน ข้อมูลที่สำคัญไม่สะท้อนความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ข้อมูลสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) หรือข้อมูลเงินกองทุนของสถาบันการเงิน ไม่มีโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ อาทิ เครดิตบูโรสำหรับการตรวจสอบสถานะของผู้กู้ และไม่มีระบบคุ้มครองเงินฝาก รวมทั้งกฎระเบียบที่มีอยู่ในเวลานั้นไม่ได้ให้อำนาจทางการเข้าแก้ปัญหาสถาบันการเงินได้อย่างทันท่วงที

ผมเชื่อว่าหลายท่านคงจำได้ว่า ในช่วงก่อนเกิดวิกฤติปี 2540 บริษัทเงินทุนและธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก ๆ จำนวนมากเติบโตสูงในเชิงปริมาณ แต่ขาดคุณภาพ สถาบันการเงินเหล่านี้แข่งขันกันระดมเงินฝากโดยให้อัตราดอกเบี้ยสูง และหลายแห่งกู้ยืมเงินระยะสั้นจากต่างประเทศ เพื่อขยายสินทรัพย์โดยการเร่งให้สินเชื่อกับภาคเอกชนที่ขยายกิจการไปนอกธุรกิจหลักของตนเอง หรือเก็งกำไรใน

สินทรัพย์ เช่น บริษัทที่ทำธุรกิจอยู่ในภาคการผลิต แต่กู้เงินได้ง่ายจึงไปลงทุนในภาคอสังหาริมทรัพย์ ด้วยหวังว่าจะได้กำไรจากราคาที่ดินที่สูงขึ้นหรือกู้เงินเพื่อนำไปซื้อหุ้นเก็งกำไร ทั้งสถาบันการเงินและธุรกิจให้ความสำคัญกับผลตอบแทนหรือกำไรในระยะสั้นมากกว่าความยั่งยืนในระยะยาว และไม่ตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง ในปี 2540 ภาคธุรกิจมีสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E ratio) สูงถึง 5 เท่า อีกทั้งส่วนใหญ่ใช้เงินกู้ยืมระยะสั้นไปลงทุนในโครงการระยะยาว ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เมื่อแหล่งเงินทุนระยะสั้นสะดุดลง ไม่สามารถต่ออายุเงินกู้ได้ หรือเมื่ออัตราดอกเบี้ยปรับสูงขึ้นเร็ว อีกทั้ง ภาคครัวเรือนก็นำเงินออมหรือกู้เงินระยะสั้นไปเก็งกำไรในที่ดินหรือหลักทรัพย์ จึงเป็นผลให้ mismatch ลักษณะนี้เกิดขึ้นในหลายระดับ ทั้งระดับสถาบันการเงิน ธุรกิจเอกชน และระดับประชาชน

ขณะที่สถาบันการเงินก็ขาดการติดตามการใช้เงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการกู้ยืม และมีการกู้ยืมระหว่างสถาบันการเงินค่อนข้างมาก สถาบันการเงินจำนวนไม่น้อยเชื่อใจกัน โดยไม่เข้าใจถึงความเสี่ยงที่แท้จริงของสถาบันการเงินที่ให้ออกไป ไม่ได้คำนึงถึงความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของแหล่งเงินทุน โดยมองว่าถ้าเศรษฐกิจยังขยายตัวได้ก็เชื่อมั่นว่าไม่น่าจะมีปัญหาอะไร นอกจากนี้ ยังมีความเชื่อว่าถ้าเกิดปัญหาขึ้นเราจะดึงเงินออกได้ก่อน คนอื่นและภาครัฐจะเข้ามาช่วยเหลือ ทำให้เกิดความประมาทในการดำเนินธุรกิจ สำหรับผู้ฝากเงินก็สนใจเพียงว่าจะได้รับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่าการฝากเงินในธนาคารพาณิชย์ โดยไม่ได้สนใจว่าบริษัทเงินทุนเล็ก ๆ เหล่านั้นนำเงินฝากของตนไปทำอะไรถึงได้ผลตอบแทนสูงกว่าเงินฝากในธนาคารพาณิชย์มาก

เมื่อภาคอสังหาริมทรัพย์มีปัญหามากขึ้นจนเกิดภาวะฟองสบู่แตก และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมคงอยู่ในระดับสูง ได้ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ภาคธุรกิจ จนกลายเป็นลูกหนี้ด้อยคุณภาพจำนวนมาก นอกจากนี้ สถาบันการเงินหลายแห่งขาดสภาพคล่อง หมุนเงินไม่ทัน เพราะมี mismatch อยู่มาก ทั้งอสังหาริมทรัพย์และหลักทรัพย์ที่เป็นหลักประกันก็ด้อยค่าลงอย่างรวดเร็ว ที่สำคัญคือ ความเชื่อมโยงระหว่างบริษัทเงินทุนและธนาคารพาณิชย์ผ่านการกู้ยืมระหว่างกันได้ทำให้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้างต่อทั้งระบบการเงินและระบบเศรษฐกิจ สภาพคล่องในระบบการเงินหยุดชะงักลงเพราะจากที่สถาบันการเงินเคยเชื่อใจกันก็หันมาไม่เชื่อใจกัน ผู้ฝากเงินถอนเงินฝากอย่างรวดเร็ว หรือสถาบันการเงินต้องปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้สูงขึ้นมากเพื่อดึงเงินฝากไว้ จนเกิดปัญหาความมั่นคงของทั้งระบบการเงิน

ถ้ามองย้อนกลับไปจะพบว่า สถาบันการเงินเล็ก ๆ เหล่านั้นขาดธรรมาภิบาลที่ดีในการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผู้บริหารและกระบวนการบริหารจัดการ โดยเฉพาะกระบวนการพิจารณาสินเชื่อผู้บริหารขาดความรู้และประสบการณ์ด้านการเงินเนื่องจากการบริหารกิจการมีลักษณะครอบครัวหรือเพื่อนฝูง ไม่มีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี ประกอบกับขณะนั้นเรายังไม่มีระบบฐานข้อมูลที่ดีที่จะช่วยให้สถาบันการเงินมีข้อมูลที่ต้องการและเพียงพอในการประเมินภาระหนี้โดยรวมและติดตามพฤติกรรมชำระหนี้ของลูกหนี้อย่างทันกาล การอนุมัติสินเชื่อจึงพิจารณาจากหลักประกันหรืออาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก โดยไม่ได้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการหรือความสามารถในการชำระหนี้สินเชื่อหลายรายการมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปเพิ่มทุน หรือให้กู้กับผู้ที่เข้าไปซื้อกิจการ โดยใช้ใบหุ้นและที่ดินเป็นหลักประกัน ซึ่งมีการประเมินราคาที่ดินหรือมูลค่าบริษัทสูงเกินความเป็นจริงเพื่อให้ได้วงเงินกู้สูงและมีการให้สินเชื่อกับลูกหนี้โดยสร้างเอกสารหรือข้อมูลเท็จ บางสินเชื่อไม่มีธุรกิจรองรับจริง ซึ่งล้วนก่อให้เกิดหนี้ด้อยคุณภาพจำนวนมากในระบบการเงิน ความเสียหายบางส่วนยังเกิดจากผู้บริหารที่ไม่สุจริต มีการปลอมแปลงเอกสารเพื่อประโยชน์ของตนและพวกพ้อง รวมทั้งยังมีการตกแต่งบัญชีให้ดูมีกำไรเพื่อให้สามารถจ่ายเงินปันผลในอัตราที่สูงได้ หรือมีการใช้เงินของสถาบันการเงินในทางมิชอบ ซึ่งแม้จะใช้

วิธีการที่ซับซ้อนจนอาจไม่ผิดกฎหมาย แต่เป็นสิ่งที่ผิดแนวปฏิบัติที่ดีที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ผู้ฝากเงิน และสถาบันการเงิน

การกำกับดูแลและกฎเกณฑ์การกำกับดูแลที่ไม่ได้มาตรฐานก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดวิกฤตทางการเงินปี 2540 เช่น นิยามลูกหนี้ด้อยคุณภาพใช้เกณฑ์การค้างชำระเกิน 1 ปี ในขณะที่มาตรฐานสากลอยู่ที่ 3 เดือน ทำให้สถาบันการเงินให้สินเชื่อแบบไม่ระมัดระวังและไม่มีทบทวนคุณภาพลูกหนี้อย่างสม่ำเสมอ จึงไม่ทราบสถานะที่แท้จริงของลูกหนี้ ส่วนผู้กำกับดูแลเองก็ไม่ทราบสถานะที่แท้จริงของระบบสถาบันการเงินเช่นกัน เมื่อเกิดความเสียหายขึ้น เงินสำรองและเงินกองทุนที่มีจึงไม่เพียงพอรองรับความเสียหาย ประกอบกับขณะนั้น การตรวจสอบสถาบันการเงินเป็นการตรวจสอบที่เน้นการตรวจสอบรายการทางบัญชี จึงเป็นการตรวจตามหลังเหตุการณ์ ทำให้ไม่สามารถประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ และไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ เพราะเน้นการสั่งการตามกฎหมายเมื่อพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว ฐานข้อมูลสถาบันการเงินที่ไม่สมบูรณ์ ทำให้การตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายใด ๆ ทำได้ไม่ทันกาล เกิดข้อถกเถียงกันมากมาย รวมถึงขาดกระบวนการติดตามฐานะและผลการดำเนินงานแบบต่อเนื่อง และไม่มีผู้กำกับดูแลในภาพรวม ทำให้ไม่เห็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงเชิงระบบไม่เห็นความเชื่อมโยงกันระหว่างสถาบันการเงินประเภทต่าง ๆ การพิจารณาปัญหาสถาบันการเงินมุ่งเน้นดูที่ละรายสถาบัน และอาจมีการอ่อนผันเพิ่มเติมเป็นรายกรณี ไม่ได้ใช้ระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าที่ชัดเจนหรือมีกระบวนการในการจัดการปัญหาที่พร้อมใช้ ประกอบกับกฎหมายในขณะนั้นไม่เอื้อให้ทางการเข้าแก้ไขปัญหาได้อย่างเบ็ดเสร็จ ทำให้การจัดการแก้ไขปัญหาทำได้ไม่มีประสิทธิภาพและไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

เหตุการณ์ที่ผมกล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตทางการเงินปี 2540 ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนครั้งใหญ่ของไทยที่ผลักดันให้เกิดการปฏิรูปทางเศรษฐกิจและระบบการเงินมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการสร้างสมดุลของนโยบายเศรษฐกิจมหภาคและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง การสร้างธรรมาภิบาลในระบบสถาบันการเงิน การปรับโครงสร้างเชิงสถาบัน การยกระดับการกำกับดูแลสถาบันการเงิน ตลอดจนการวางกลไกแก้ไขปัญหาเชิงระบบถ้าเกิดปัญหาขึ้น ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยเองก็ต้องปรับตัวอย่างมากเช่นกัน ทั้งการปรับโครงสร้างองค์กรและคุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแนวทางการกำกับดูแลสถาบันการเงินมาเน้นการดูแลบริหารจัดการความเสี่ยงและธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินตามมาตรฐานสากล หรือที่เรียกว่า Risked-based supervision มองไปข้างหน้าอย่างรอบด้านและลึกซึ้ง ต้องพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจและการเงิน และเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะให้ประชาชนเข้าใจสภาพเศรษฐกิจและการเงินอย่างเท่าทัน รวมถึงร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลอื่นเพื่อดูแลเสถียรภาพของระบบการเงินโดยรวม นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้จัดตั้งหน่วยงานใหม่ที่จำเป็นสำหรับระบบเศรษฐกิจไทย เช่น เครดิตบูโร สถาบันคุ้มครองเงินฝาก และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors : IOD) เพื่อส่งเสริมให้เกิด ธรรมาภิบาลขึ้นในภาคเอกชน เป็นต้น

ส่วนสถาบันการเงินเองก็ได้ปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในหลายมิติ ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี กรรมการและผู้บริหารตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสถาบันการเงิน ผู้ถือหุ้น และผู้ฝากเงิน กระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ อยู่ที่คณะกรรมการที่ต้องมีความรู้ความสามารถ มีระบบถ่วงดุลอำนาจการตัดสินใจ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคนคนเดียว และต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ข้อมูลที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงก็เป็นข้อมูลที่ลึกและทันกาลมากขึ้น มีการกันเงินสำรองและดำรงเงินกองทุนในระดับสูงด้วยการมองไปข้างหน้าเพื่อให้สามารถรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ จนอาจกล่าวได้ว่าวันนี้เราพัฒนามาไกลกว่าในอดีตมาก

แต่ข้อผิดพลาดในอดีตเป็นสิ่งที่เราละเลยไม่ได้ ต้องระลึกและทบทวนตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เรา
ดำเนินการอย่างระมัดระวัง ไม่ประมาท และไม่ผิดซ้ำรอยเดิม

ท่านผู้มีเกียรติครับ

ความเปราะบางที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤตทางการเงินปี 2540 เกิดจากสถาบันการเงินขนาดเล็ก ๆ
จำนวนมาก โดยเฉพาะบริษัทเงินทุน ซึ่งในปี 2539 บริษัทเงินทุนมีขนาดสินทรัพย์รวมกัน 1.8 ล้านล้านบาท
คิดเป็นประมาณร้อยละ 21.2 ของระบบสถาบันการเงิน ถัดมาเพียงปีเดียวภายหลังวิกฤตทางการเงินเกิดขึ้น
ขนาดสินทรัพย์ของบริษัทเงินทุนลดลงเหลือเพียง 6 แสนล้านบาท หรือลดลงถึง 2 ใน 3 ส่วนจากเดิมนั้น
นั้นแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าบริษัทเงินทุนแต่ละแห่งจะมีขนาดเล็ก แต่ด้วยรูปแบบธุรกิจที่มีความเสี่ยงใน
ลักษณะเดียวกัน ขาดธรรมาภิบาลที่ดีในการบริหารจัดการคล้ายกัน มีการก้ำกึ่งระหว่างกันและมีความ
เชื่อมโยงระหว่างกันสูง เมื่อเกิดความเสียหายขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อตามกันไปเหมือนโดมิโน ก่อให้เกิด
ความเสียหายกับทั้งระบบสถาบันการเงินได้

คำถามต่อไป คือ แล้วเราจะใช้บทเรียนปี 2540 มาเป็นประโยชน์สำหรับการสำรวจสถานะของ
สหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบันได้อย่างไรบ้าง ซึ่งผมจะกล่าวถึงในส่วนที่ 2 นี้

**2. อยู่กับปัจจุบัน : บทบาทความสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์ ความเปราะบางที่เกิดขึ้นผมขอเริ่ม
จากประเด็นแรก สหกรณ์ออมทรัพย์มีบทบาทและความสำคัญอย่างไร**

สหกรณ์ออมทรัพย์ถือเป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญอย่างมากต่อภาคครัวเรือน ทั้งการเป็น
แหล่งออมเงินและแหล่งให้กู้ยืมเงิน มีบทบาทที่ช่วยเติมเต็มการเข้าถึงบริการทางการเงินของประชาชน
โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อยหรือผู้ที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการจากธนาคารพาณิชย์ได้ และด้วยหลักการ
ดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีพันธกิจเพื่อช่วยเหลือสมาชิกเป็นหลัก ช่วยส่งเสริมให้เกิดการออมในภาค
ประชาชน โดยสมาชิกผู้ฝากเงินจะได้รับดอกเบี้ยในอัตราที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์ และสมาชิกยังเข้าถึง
สินเชื่อที่มีต้นทุนทางการเงินต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่นด้วย โดยปัจจุบันระบบสหกรณ์ออมทรัพย์มีขนาด
สินทรัพย์ใหญ่เป็นลำดับที่ 3 รองจากธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินเฉพาะกิจ และเป็นผู้ให้กู้แก่
ภาคครัวเรือนถึงร้อยละ 15.3 ของสินเชื่อครัวเรือนทั้งหมด จึงถือว่าสหกรณ์ออมทรัพย์มีบทบาทและ
ความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยมาก

ที่ผ่านมาพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีขนาดใหญ่ขึ้นและเริ่มมีรูปแบบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
หลักการและพื้นฐานความเป็นสหกรณ์ที่สมาชิกรวมตัวกันเป็นกลุ่มและช่วยเหลือดูแลซึ่งกันและกันภายใน
กลุ่มนั้นถือว่าเป็นสิ่งดี แต่ในช่วง 5-6 ปีที่ผ่านมา สหกรณ์ออมทรัพย์ขยายสินทรัพย์อย่างรวดเร็ว
มีการเติบโตเฉลี่ยสูงถึงเกือบร้อยละ 10 ต่อปี โดยเงินให้สินเชื่อเพิ่มสูงขึ้นจาก 9 แสนล้านบาท ณ สิ้นปี 2553
มาอยู่ที่ 1.8 ล้านล้านบาท ณ สิ้นปี 2559 ซึ่งเป็นการขยายตัวถึงเท่าตัวภายในช่วงเวลาเพียง 6 ปี อีกทั้ง
เราเริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจต่างไปจากเดิมที่ส่วนใหญ่เคยให้กู้ยืมแก่สมาชิก เป็นการ
เพิ่มขึ้นของเงินลงทุนทั้งตราสารหนี้และตราสารทุน และการให้สินเชื่อแก่สหกรณ์อื่น ทำให้เกิดคำถามว่า
โครงสร้างการดำเนินงาน ระบบธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล เท่าทันกับขนาด
ของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เติบโตขึ้นมากหรือไม่

ในระยะหลังมีข่าวของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนในหน้าหนังสือพิมพ์
อยู่หลายครั้ง ตั้งแต่เรื่องการขาดทุนจากการลงทุนในสลากกินแบ่งรัฐบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่ง

การกระทำการนอกพันธกิจโดยให้เงินกู้แก่นิติบุคคลและบุคคลภายนอก ซึ่งขัดต่อระเบียบและใช้อำนาจที่ไม่ได้ระบุไว้ในวัตถุประสงค์การดำเนินงาน การประเมินราคาหลักประกันหรือที่ดินสูงเกินจริง การปล่อยให้ลูกหนี้กู้เงินใหม่เพื่อปิดบัญชีเงินกู้เดิม เพื่อหลีกเลี่ยงการเป็นหนี้เสีย หรือการผ่อนปรนขยายระยะเวลางวดชำระหนี้ออกไปหลายสิบปี รวมถึงการจ่ายค่าคอมมิชชั่นให้กับผู้ที่หาเงินฝากรายใหญ่ ตลอดจนการทุจริตของผู้บริหารหรือมีการใช้อำนาจและข้อมูลภายในสหกรณ์เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน และตกแต่งบัญชีเพื่อปกปิดฐานะที่แท้จริงของสหกรณ์ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์อื่นที่ให้กับกู้ยืม มีผลกระทบเล็กน้อยบ้างใหญ่บ้าง แต่ทั้งหมดล้วนกระทบต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นและศรัทธาที่มีต่อระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ ฐานะความมั่นคงและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสหกรณ์จึงเป็นประเด็นที่ค้ำใจของสาธารณชนทั่วไป

หากมองในเชิงระบบ ระบบสหกรณ์ออมทรัพย์เริ่มสะสมความเสี่ยงมากขึ้นจากที่สหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งมีปัญหาการบริหารจัดการที่คล้ายกัน ซึ่งมีหลายประเด็นที่ควรให้ความสนใจ

เรื่องแรก คือ สหกรณ์ออมทรัพย์มีพฤติการณ์ช่วยเหลือลูกหนี้ด้วยการให้ลูกหนี้ rollover หนี้ไปเรื่อย ๆ หรือการกู้หนี้ใหม่มาใช้หนี้เก่า ซึ่งเป็นการต่ออายุหนี้ หรือขยายหนี้เพิ่มให้กับผู้กู้ที่มีคุณภาพด้อยลง เป็นการปรารถนาดีแต่การปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้ลูกหนี้ไม่ได้รับการแก้ไขหนี้อย่างจริงจัง โดยติดอยู่ในวงจรถูกอย่างไม่มีรู้จบ อีกทั้งการจัดชั้นลูกหนี้ด้วยคุณภาพและการกันสำรองก็ใช้เกณฑ์ที่อ่อนกว่าเกณฑ์สากล การที่เราเห็นตัวเลข NPL ในระบบสหกรณ์ออมทรัพย์อยู่ในระดับต่ำ จึงอาจไม่ได้สะท้อนฐานะความเสี่ยงและคุณภาพสินเชื่อที่แท้จริง ผลที่ตามมาคือสงสัยว่าเงินสำรองมีพอที่จะรองรับความเสียหายหรือไม่

เรื่องที่สอง คือ สหกรณ์ออมทรัพย์มีความพิเศษกว่าสถาบันการเงินอื่นที่ลูกหนี้เป็นพนักงานที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน รู้จักลูกหนี้ดี และสหกรณ์ออมทรัพย์มีบุริมสิทธิที่สามารถหักเงินเดือนได้ก่อนเจ้าหนี้รายอื่น สหกรณ์ออมทรัพย์จึงมักเชื่อว่าตนเองมีความเสี่ยงด้านเครดิตหรือความเสี่ยงจากการไม่ได้รับชำระหนี้ต่ำ แต่ข้อเท็จจริง คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ทราบภาระหนี้ทั้งหมดของลูกหนี้หากลูกหนี้มีหนี้กับสถาบันการเงินหลายแห่ง เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นสมาชิกเครดิตบูโร เจ้าหนี้อื่นก็ไม่ได้เห็นภาระหนี้ที่สหกรณ์ออมทรัพย์ จึงคิดว่าลูกหนี้ยังมีศักยภาพที่จะสร้างหนี้ได้อีก ลูกหนี้จึงก่อหนี้เกินตัวและเมื่อไม่สามารถชำระหนี้ได้ ถูกเจ้าหนี้อื่นฟ้องล้มละลาย ผลเสียก็เกิดขึ้นกับเจ้าหนี้ทั้งหมดรวมถึงสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วย สาเหตุที่สถาบันการเงินไม่มีข้อมูลในการวิเคราะห์สินเชื่อที่เพียงพอเป็นสาเหตุหนึ่งของระบบสะสมความเสี่ยงไว้มากจนเกิดวิกฤตทางการเงินขึ้น และเป็นที่มาของการจัดตั้งบริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด หรือเครดิตบูโร หลังจากเกิดวิกฤตปี 2540

เรื่องที่สาม คือ สหกรณ์หลายแห่งมีพอร์ตลงทุนที่ใหญ่และหลากหลายมากขึ้น ในภาวะที่อัตราดอกเบี้ยต่ำติดต่อกันมานาน พฤติกรรมแสวงหาผลตอบแทน หรือ search for yield เกิดขึ้นทั่วไปและได้แพร่หลายเข้ามาในรูปแบบการทำธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ ส่วนหนึ่งเกิดจากแรงกดดันของสมาชิกที่ต้องการผลตอบแทนที่สูง ส่งผลให้กรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องแสวงหาผลตอบแทนที่สูงขึ้น โดยขยายเงินลงทุนในตราสารทุนและตราสารหนี้เพื่อมุ่งหวังผลตอบแทนโดยอาจจะไม่ได้คำนึงถึงความเสี่ยงอย่างดีพอ การลงทุนเหล่านั้นมีความเสี่ยงอยู่ด้วยไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านราคา ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย หรือความเสี่ยงด้านเครดิต สหกรณ์จึงต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ทางการเงินและมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดีเพื่อรองรับพอร์ตการลงทุนที่ใหญ่ขึ้น ตลอดจนต้องบันทึกบัญชีพอร์ตเงินลงทุนให้ถูกต้องตามมาตรฐานบัญชี เพื่อให้วัดผลได้อย่างถูกต้อง

จัดการความเสี่ยงและแก้ไขได้ทันกาล นอกจากนี้ สหกรณ์บางแห่งได้ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ โดยลงทุนสร้างอาคารฝึกอบรมหรืออาคารจัดเลี้ยง สิ่งเหล่านี้เป็นการลงทุนที่มีมูลค่าสูง หากผิดพลาดก็จะกระทบต่อฐานะความมั่นคงของสหกรณ์ และกรณีนี้ก็อาจจะขัดกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งสหกรณ์

เรื่องที่สี่ ที่มีลักษณะคล้ายกับกรณีบริษัทเงินทุนก่อนวิกฤตปี 2540 มาก คือ **โครงสร้างแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ ที่ส่วนใหญ่เป็นการกู้ยืมเงินระยะสั้นเพื่อนำมาปล่อยให้สมาชิกกู้ยืมในระยะยาว** จึงมีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องจาก maturity mismatch ค่อนข้างมาก บางครั้งมีการขยายวงเงินกู้ยืมออกไปยาวมากหลายร้อยงวด ยิ่งส่งผลให้เกิด mismatch มากยิ่งขึ้น หากสถานการณ์การเงินในประเทศหรือในโลกเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดการเร่งไถ่ถอนเงินฝากหรือถอนหุ้นคืนเป็นจำนวนมากก็จะกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ได้ เพราะแม้ว่าสหกรณ์จะมีหุ้นจากสมาชิกที่ถือเป็นเงินทุนระยะยาว แต่สมาชิกก็สามารถถอนหุ้นคืนได้ตลอดเวลา

เรื่องที่ห้าที่สำคัญมากต่อระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ **กฎหมายและการกำกับดูแลที่ปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตของสหกรณ์ออมทรัพย์** เพราะที่ผ่านมามาตรส่งเสริมสหกรณ์ จะให้ความสำคัญด้านการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์มากกว่าการกำกับดูแล กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ จะเน้นการตรวจสอบบัญชีเพื่อความเห็นงบการเงินมากกว่าการตรวจสอบตามความเสี่ยง ซึ่งการตรวจสอบบัญชีเป็นการตรวจสอบเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว จึงไม่ได้ประเมินถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งกฎหมายในปัจจุบันก็ไม่ได้ให้อำนาจแก่นายทะเบียนผู้กำกับดูแลมากนัก และมีบทกำหนดโทษที่ไม่เข้มงวด ประกอบกับเครื่องมือเตือนภัยและฐานข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้กำกับดูแลติดตามความเสี่ยงของสหกรณ์ก็ยังไม่เพียงพอ จึงทำให้ยังมีสหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งที่ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งเป็นการสะสมความเสี่ยงไว้ในระบบสหกรณ์ออมทรัพย์

สิ่งสำคัญที่สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องคำนึงถึงให้มาก คือ สมาชิกเห็นความสำคัญของการออมผ่านระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ และไว้วางใจสหกรณ์ออมทรัพย์เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ หากเกิดปัญหาขึ้นอาจทำให้เงินออมของสมาชิกเสียหายและสมาชิกขาดความเชื่อมั่นต่อระบบสหกรณ์ออมทรัพย์โดยรวมได้ ปัจจุบันสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีขนาดสินทรัพย์คิดเป็นร้อยละ 9.3 ของระบบสถาบันการเงิน และมีสมาชิกมากถึง 4 ล้านคน หากสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งใดแห่งหนึ่งโดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มีปัญหาฐานะการดำเนินงานหรือปัญหาสภาพคล่อง ก็อาจสร้างความตระหนกตกใจไปยังสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งอื่น ๆ ด้วย เนื่องจากความเชื่อมั่นของสมาชิกเป็นเรื่องสำคัญและมีความเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์สูง รวมถึงสหกรณ์ออมทรัพย์ยังเชื่อมโยงกับสถาบันการเงินประเภทอื่น ผลกระทบนั้นก็อาจขยายวงกว้างไปถึงระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยได้ ดังนั้น การปรับปรุงระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์จึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยต้องทำในหลายมิติ โดยเฉพาะการเริ่มจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกและครอบคลุมความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกไม่หลงไปกับภาพลวงตา แต่ได้รับทราบข้อเท็จจริงถึงสถานะของสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อกำกับและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันกาล

ท่านผู้มีเกียรติทุกท่านครับ

ผมขอเรียนย้ำอีกครั้งหนึ่งว่า ระบบสหกรณ์ออมทรัพย์วันนี้ไม่ได้อยู่ในสภาวะใกล้เกิดวิกฤตเหมือนกับบริษัทเงินทุนก่อนปี 2540 ที่ผมยกประเด็นเหล่านี้ขึ้นมาเพราะผมเห็นความสำคัญของระบบ

สหกรณ์ออมทรัพย์และไม่อยากให้เกิดเหตุการณ์คล้ายกับที่เกิดขึ้นกับบริษัทเงินทุนในปี 2540 การสร้างความมั่นคงให้กับระบบสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นเรื่องที่สำคัญมาก และต้องเริ่มจากธรรมาภิบาลที่ดี

การไม่มีหลักธรรมาภิบาลทำให้ปรัชญาและอุดมการณ์ของการก่อตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์เลือนลางไป โดยเฉพาะเมื่อมีสมาชิกจำนวนมากมาเกี่ยวข้องและโลกในยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แนวคิดบริโภคนิยมและการคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตน ทำให้เกิดการแข่งขันที่มุ่งแสวงหาผลตอบแทนหรือกำไรในระยะสั้น ๆ เข้ามาครอบงำหลักการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น การแสวงหาผลตอบแทนที่สูงขึ้น (search for yield) และการกำกับดูแลที่หละหลวมได้ผลักดันให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีพฤติกรรมแข่งขันกันในทิศทางที่อาจประเมินความเสี่ยงต่ำเกินไป ก่อให้เกิดความเสี่ยงสะสมในระบบ เช่น แข่งขันกันระดมเงินฝากที่อัตราดอกเบี้ยสูง แข่งขันกันให้เงินปันผลในอัตราที่สูง หรือหันไปลงทุนในหลักทรัพย์ที่เสี่ยงมากขึ้น ซึ่งจะยิ่งส่งผลเสียหายต่อทั้งระบบเมื่อหลาย ๆ สหกรณ์เริ่มทำเหมือนกันและแข่งขันกันลดมาตรฐานของตนเองลง จนก่อให้เกิดความเปราะบางในระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ หรือที่เรียกในภาษาอังกฤษว่า race to the bottom ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบริษัทเงินทุนเมื่อปี 2540

3. ทำอนาคตให้ดีขึ้น : สร้างเสถียรภาพและความน่าเชื่อถือด้วยธรรมาภิบาล

ท่านผู้มีเกียรติครับ

สหกรณ์ออมทรัพย์ทำหน้าที่เหมือนกับสถาบันการเงิน สิ่งที่สำคัญคือความเชื่อมั่น หรือ trust ของสมาชิก เมื่อสหกรณ์ออมทรัพย์มีขนาดเล็ก สมาชิกรู้จักกันและกัน trust จึงมาจากความเชื่อมั่นใน “ตัวบุคคล” มีความไว้วางใจกันระหว่างกรรมการ ผู้บริหาร และสมาชิก แต่เมื่อสหกรณ์ออมทรัพย์มีขนาดใหญ่ขึ้นมาก สิ่งสำคัญ คือ ต้องมี “ระบบ” ที่สร้าง trust และรักษาไม่ให้อัตราความน่าเชื่อถือหายไป การมีธรรมาภิบาลเป็นหลักพื้นฐานหรือแก่นในการดำเนินงาน จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นภูมิคุ้มกันสำคัญที่จะนำไปให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีเสถียรภาพในระยะยาว

เราต้องไม่ลืมว่าธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่อยู่คู่กับสหกรณ์มาตั้งแต่เริ่มการสหกรณ์ โดยสอดแทรกอยู่ในทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นค่านิยมสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ หรือวิธีการสหกรณ์¹ ก็ตาม แต่สำหรับโลกในอนาคตที่จะเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ซับซ้อน และผันผวนมากขึ้น สหกรณ์ออมทรัพย์ควรจะต้องเตรียมพร้อมเพื่อรองรับสิ่งเหล่านี้ ซึ่งผมเห็นว่าหัวใจสำคัญที่จะช่วยในการสร้างธรรมาภิบาลที่ดีในระบบสหกรณ์มีอยู่อย่างน้อย 2 เรื่อง

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความเสี่ยง

ด้วยปัญหาทางการเงินได้เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจเอเชียปี 2540 วิกฤตการเงินโลกปี 2551 วิกฤติซับไพร์ม กรณี Lehman Brothers ประกาศล้มละลาย และล่าสุด คือ กรณี Wells Fargo เปิดบัญชีลูกค้าปลอมหลายล้านบัญชี วิกฤตหรือปัญหาเหล่านี้ก็ล้วนเกิดจากการขาดธรรมาภิบาลที่ดีทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารขาดการบริหารความเสี่ยงที่ดี สร้างแรงจูงใจที่ขึ้นอยู่กับผลกำไรระยะสั้น การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้องเป็นหลักมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร

¹ ประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยคุณค่าสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ลงวันที่ 25 สิงหาคม 2552 ข้อ 4 ระบุว่า วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

ซึ่งหลายกรณีนำไปสู่การทุจริตและการตกแต่งบัญชีจนสร้างความเสียหายอย่างมากต่อองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะความเสียหายในรูปของตัวเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความน่าเชื่อถือต่อองค์กรและระบบการเงินอีกด้วย จึงเป็นเหตุผลให้ผู้กำกับดูแลทั่วโลกหันมาสนใจเรื่องการยกระดับวัฒนธรรมองค์กรให้ดีขึ้น โดยต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความเสี่ยง ไม่มุ่งเน้นการแสวงหาผลกำไรจนละเลยถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ต้องดำเนินกิจกรรมทางการเงินที่เหมาะสมและสมดุล และมีระบบงานที่มีการถ่วงดุล (check and balance) เพื่อให้เกิดการคานอำนาจการบริหารจัดการ และไม่ก่อให้เกิดความหละหลวมในการดำเนินงาน

การมีระบบถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสมจะช่วยป้องกันและควบคุมไม่ให้เกิดนโยบายที่เอื้อให้กรรมการและสมาชิกได้ประโยชน์เกินควรในระยะสั้น แต่ต้องคำนึงถึงความยั่งยืนระยะยาวขององค์กรด้วย ยกตัวอย่างเช่น การจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวทางป้องกัน 3 ชั้น หรือที่เรียกว่า three lines of defense โดยหน่วยธุรกิจซึ่งเป็นด่านแรกที่เผชิญกับความเสี่ยง ควรมีการควบคุมภายในที่เหมาะสมตั้งแต่การออกผลิตภัณฑ์และการนำเสนอผลิตภัณฑ์การเงินให้แก่สมาชิก ขณะที่ด่านที่สอง คือ หน่วยบริหารความเสี่ยงขององค์กร ควรทำหน้าที่อย่างอิสระและไม่ถูกรองบังจากหน่วยธุรกิจ และหน่วยตรวจสอบภายในที่เป็นปรាកการด่านที่สาม ต้องคอยสอบทานการปฏิบัติงานขององค์กร กลไกการคานอำนาจและระบบการตรวจสอบการใช้อำนาจจะช่วยป้องกันการใช้อำนาจเกินควรของผู้บริหาร และไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว นอกจากนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องมีระบบการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสตรงไปตรงมาและทันกาล

แม้ว่าคำว่า “ธรรมาภิบาล” มาจากคำว่า ธรรม และ อภิบาล ซึ่งหมายถึง การปกครองด้วยคุณธรรมความดี หรือการบริหารกิจการที่ดี ซึ่งอาจทำให้เข้าใจว่าเป็นเรื่องของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรเท่านั้น แต่แท้ที่จริงแล้ว **ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร** เพราะทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทุกคนล้วนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการกระทำหรือการไม่กระทำของตนเอง สมาชิกเองก็ต้องให้ความสนใจและสอดส่องดูแลการบริหารงานของผู้บริหารด้วยเช่นกัน ไม่เพียงแต่หวังผลตอบแทนที่สูงโดยไม่ได้คำนึงถึงความเสี่ยง

2. การยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินกิจการ

โลกการเงินในอนาคตจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงบริบททางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทในชีวิตของคนมากขึ้น ความสะดวกสบายที่เพิ่มมากขึ้นนี้อาจพาให้เราหลงไปกับของใหม่ ๆ และความมั่งคั่งมั่งมี จนลืมนึกถึงที่มาของปรัชญาการจัดตั้งสหกรณ์แห่งแรกโดย Robert Owen ว่ามีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนามาตรฐานความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของเพื่อนมนุษย์ โดยช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และดำเนินกิจการอย่าง “พอประมาณ” ซึ่งแนวคิดดังกล่าวก็สอดคล้องกับหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ขององค์พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ที่ได้พระราชทานให้กับพวกเราทุกคน

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้ต้องประกอบด้วย 3 ห่วง 2 เงื่อนไข โดย 3 ห่วง คือ (1) ความพอประมาณ ที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น (2) ความมีเหตุผล ที่พิจารณาถึงเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องและคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นอย่างรอบคอบทั้งในวันนี้และวันหน้า และ (3) การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ที่ต้องเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี

ซึ่งการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมให้อยู่ในระดับที่พอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้ง 2 เงื่อนไข คือ **ความรู้และคุณธรรม**เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาาระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สมดุล มั่นคง และยั่งยืน

ผมเชื่อว่าทุกท่านที่มารวมกันในวันนี้ มีความรักและศรัทธาในระบบสหกรณ์ และอยากเห็นระบบสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ เติบโตได้อย่างยั่งยืน เป็นที่พึ่งทางการเงินที่สำคัญให้แก่คนไทย ดังนั้น เราจึงควรร่วมมือกันสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้กับระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยต่อไป โดยการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ตั้งแต่ระดับ สมาชิก ผู้บริหาร ตลอดจนผู้กำกับดูแล ธนาาคารแห่งประเทศไทยยินดีที่จะมีส่วนช่วยสร้างความเข้มแข็งและธรรมาภิบาลให้กับระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ไทย ถ้าท่านคิดว่ามีเรื่องใดที่ธนาาคารแห่งประเทศไทยจะเป็นประโยชน์ได้บ้าง ขอให้ท่านอย่ารีรอที่จะแจ้งให้ทราบ ท้ายที่สุดนี้ ผมขออวยพรให้การสัมมนาของชาวสหกรณ์ไตรภาคีสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของการจัดงานทุกประการครับ

ขอบคุณครับ