



คุณนwor เดชสุวรรณ

คุณธัญญนิตย นียมการ

ดร.รุ่ง ไปษยานนท์ มัลลิกะมาส

3 ผู้ช่วยผู้ว่าการใหม่ เสริมทัพ สปท. ในโลกการเงินยุคดิจิทัล

เศรษฐกิจการเงินกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยีที่ผลักดันให้ผู้ให้บริการทางการเงินพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และการเกิดขึ้นของธุรกิจใหม่ที่อาจเข้ามาพลิกโฉมโลกการเงินในอนาคต ธนาคารแห่งประเทศไทย (สปท.) ในฐานะผู้รักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจการเงินของประเทศ จึงยับยั้งปรับโครงสร้างองค์กรให้เข้ากับบริบทโลกยุคใหม่มากยิ่งขึ้น BOT พระสยาม MAGAZINE มีโอกาสได้พูดคุยกับผู้ช่วยผู้ว่าการ สปท. ใหม่ 3 ท่าน ได้แก่ **คุณนwor เดชสุวรรณ** ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายนโยบายสถาบันการเงิน **คุณธัญญนิตย นียมการ** ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายกำกับสถาบันการเงิน 2 และ **ดร.รุ่ง ไปษยานนท์ มัลลิกะมาส** ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายเสถียรภาพระบบการเงินและยุทธศาสตร์องค์กร ที่เข้ามาเสริมทัพ สปท. ในโลกการเงินยุคใหม่

คุณนwor เดชสุวรรณ

การสร้างสมดุลของนโยบายกำกับสถาบันการเงินในโลกดิจิทัล



“เมื่อสถาบันการเงินต้องปรับตัวเพื่อแข่งขันได้ในโลกยุคใหม่ สิ่งที่เราต้องทำคือ ปรับกฎเกณฑ์ให้มีความยืดหยุ่นภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม...และในฐานะผู้กำหนดนโยบายกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เราต้องคำนึงถึงผลกระทบของเกณฑ์นั้นอย่างรอบด้าน”

ลูกค้ายิ่งขึ้นในราคาที่ต่ำลง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในวงกว้างต่อประชาชน และในฐานะผู้กำหนดนโยบายกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เราต้องคำนึงถึงผลกระทบของเกณฑ์นั้นอย่างรอบด้าน รับฟังและพูดคุยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งสถาบันการเงินและผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างผู้ประกอบการ ผู้ใช้บริการหรือลูกค้าของสถาบันการเงินด้วย ซึ่งเรื่องนี้เราได้นำกระบวนการ Regulatory Impact Assessment (RIA) มาใช้อย่างจริงจังในการคำนึงถึงผลกระทบกับทุกภาคส่วนให้ครบถ้วนรอบด้านและชี้แจงนำหนักข้อดีข้อเสียหาจุดสมดุลก่อนการปรับเปลี่ยนนโยบายต่าง ๆ เกี่ยวกับสถาบันการเงิน”

เมื่อถามว่าบุคลากรที่จะทำงานด้านนี้ควรเป็นอย่างไร คุณนwor ให้ความเห็นที่น่าสนใจว่า “ต้องเรียนรู้ตลอดเวลาและปรับวิธีทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ เข้าใจภาคธุรกิจจริง เพราะเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป กฎเกณฑ์ที่เคยเหมาะสมในอดีตก็อาจใช้ไม่ได้แล้ว ต้องตอบโจทย์ให้ได้ว่าเราห่วงอะไร ออกนโยบายนี้เพื่อเป้าหมายอะไร ต้องเปิดใจรับฟังผู้ได้รับผลกระทบให้มาก พร้อมยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์อย่างรวดเร็วทันเวลาโดยคำนึงถึงประโยชน์ในภาพใหญ่ของประเทศเป็นหลัก”

นอกจากนี้ คุณนworยังตั้งใจถึงความประทับใจในการทำงานว่า “ประสบการณ์การเป็นผู้ตรวจสอบสถาบันการเงินมานาน แล้วมีโอกาสได้ไปปฏิบัติงานที่สำนักงานภาคเหนือ ทำให้ได้ลงพื้นที่พบกับผู้ประกอบการ นักธุรกิจหลาย ๆ จังหวัด รวมถึงมีส่วนร่วมในการผลักดันโครงการต่าง ๆ กับส่วนราชการท้องถิ่น ทำให้เข้าใจภาคธุรกิจและประชาชนเพิ่มขึ้น เห็นความเชื่อมโยงของงาน สปท. กับภาคส่วนต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น ซึ่งมีส่วนช่วยอย่างมากในการทำงานด้านนโยบายสถาบันการเงินที่ยืดหยุ่น ไม่เป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันและเติบโตของธุรกิจในโลกอนาคต”

เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงโลกการเงินรวมถึงรูปแบบการทำธุรกิจของสถาบันการเงิน ในฐานะผู้กำกับดูแลสถาบันการเงินในโลกดิจิทัล จึงต้องหันมาพิจารณาผลกระทบอย่างรอบด้าน โดยคำนึงถึงความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้น

“การออกนโยบายเพื่อดูแลสถาบันการเงินให้มั่นคงเข้มแข็งถือเป็นหลักเกณฑ์สากลที่ สปท. ต้องปฏิบัติตาม รวมถึงก็ต้องสามารถนำมาประยุกต์เข้ากับบริบทของประเทศไทยในแต่ละช่วงเวลาให้ได้ อย่างเหมาะสมด้วย สิ่งที่ สปท. ต้องการเห็นไม่ใช่แค่เพียงความมั่นคงของระบบสถาบันการเงิน แต่ต้องการให้สถาบันการเงินเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ สปท. ยังให้ความสำคัญในมิติของการเติบโตอย่างยั่งยืนของภาคการเงินอีกด้วย บทบาทและมุมมองใหม่ ๆ ของสถาบันการเงินเหล่านี้จึงเป็นความท้าทายของงานด้านนโยบายที่ต้องมีการปรับกรอบความคิดและวิธีทำงานอย่างมาก” คุณนworกล่าว

คุณนworย้ำว่า “เมื่อสถาบันการเงินต้องปรับตัวเพื่อแข่งขันได้ในโลกยุคใหม่ สิ่งที่เราต้องทำคือ ปรับกฎเกณฑ์ให้มีความยืดหยุ่นภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้สถาบันการเงินมีพัฒนาการสามารถให้บริการทางการเงินรูปแบบใหม่ที่ตรงกับความต้องการของ



คุณธัญญานิษฐ์ นิยมการ

การกำกับดูแลเพื่อความมั่นคงควบคู่ไปกับการให้บริการที่เป็นธรรม



เทคโนโลยีทางการเงินทำให้คำนิยามของโลกธุรกิจการเงินต้องขยายกว้างออกไป นอกจากธนาคารพาณิชย์แล้ว ยังมีผู้ประกอบการที่มีไม่ใช่สถาบันการเงิน (non-bank) เพิ่มมากขึ้นด้วย การพัฒนารูปแบบบริการทางการเงินไปในทิศทางที่ซับซ้อนมากขึ้น ทั้งการใช้เทคโนโลยีช่องทางและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ นี่คือการท้าทายของคุณธัญญานิษฐ์ เมื่อต้องรับผิดชอบงานกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจภายใต้กระทรวงการคลังทั้ง 8 แห่ง และผู้ประกอบการที่มีไม่ใช่สถาบันการเงินควบคู่ไปกับการคุ้มครองผู้บริโภคบริการทางการเงินให้ได้รับบริการอย่างเป็นธรรม (market conduct) ขณะเดียวกัน ก็ต้องมุ่งพัฒนาเครื่องมือและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไป

คุณธัญญานิษฐ์มองว่า เมื่อสถาบันการเงินพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ผู้กำกับดูแลจึงต้องทำงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดโดยยึดหลัก 4 ข้อ คือ **เข้าใจ พัฒนา ท้าหรือ และผลักดัน** ซึ่งการทำความเข้าใจผู้เล่นทุกรายในตลาดเป็นความท้าทายของการกำกับดูแลสถาบันการเงินในยุคนี้

“**เข้าใจ** ความแตกต่างของผู้เล่นแต่ละราย ทั้งในแง่ของธุรกรรมที่ทำ ซึ่งอาจมีตั้งแต่ธุรกรรมพื้นฐาน จนถึงธนาคารขนาดใหญ่ที่ใช้เทคโนโลยีในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อน ฉะนั้น การออกกฎเกณฑ์ และการกำกับดูแลจะเป็น one-size-fits-all ไม่ได้ จะต้องใช้หลักความสมเหตุสมผลกับธุรกรรมและความเสี่ยงของผู้ให้บริการ เพื่อที่ผู้ตรวจสอบจะไม่เป็นอุปสรรคในการพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน

“ **แนวคิดในการกำกับดูแลจึงต้องเปลี่ยนจากเดิมที่แยกกันตามองค์กร (entity-based) เป็นตามลักษณะงาน (activity-based) เพื่อให้เกณฑ์การกำกับดูแลสอดคล้องกัน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเกิดประโยชน์ในระยะยาว** ”

เราเป็นเหมือนกรรมการตรงกลางที่จะทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการทำธุรกรรมทางการเงินกับการกำกับดูแลให้ธนาคารมีความมั่นคง “**พัฒนา** เกณฑ์กำกับดูแลผู้ตรวจสอบ และเครื่องมือในการกำกับตรวจสอบให้เท่าทันกับผู้เล่นในตลาดและต้องเป็น smart supervisor ที่รู้จักใช้เครื่องมือและข้อมูลมาช่วย เช่น ดาต้าอานาไลติกส์ (data analytics) และการพัฒนา dashboard ต่างๆ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และเลือกตรวจสอบจุดที่มีความเสี่ยง

“**ท้าหรือและผลักดัน** เมื่อผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ ธปท. หน่วยงานเดียว แต่มีหน่วยงานอื่นกำกับดูแลด้วย ไม่ว่าจะเป็นกระทรวงการคลัง กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม หรือคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย แนวคิดในการกำกับดูแลจึงต้องเปลี่ยนจากเดิมที่แยกกันตามองค์กร (entity-based) เป็นตามลักษณะงาน (activity-based) เพื่อให้เกณฑ์การกำกับดูแลสอดคล้องกัน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเกิดประโยชน์ในระยะยาว”

นอกเหนือจากงานด้านกำกับดูแลแล้ว การส่งเสริมให้ผู้ให้บริการทางการเงินให้บริการอย่างเป็นธรรมเป็นสิ่งที่ ธปท. ให้ความสำคัญอย่างมาก และผลักดันให้ผู้ให้บริการทางการเงินตระหนักในเรื่องนี้เพื่อสร้างกรอบความคิดหรือพฤติกรรมในการให้บริการที่เป็นธรรมให้อยู่ในดีเอ็นเอของเจ้าหน้าที่ทุกคน โดยยึดหลัก ไม่หลอก ไม่บังคับ ไม่รบกวน และไม่เอาเปรียบ

สิ่งสำคัญสำหรับการเป็นผู้กำกับดูแลสถาบันการเงินที่มีความซับซ้อนและมีพัฒนาการอย่างก้าวกระโดดในตอนนี้ คุณธัญญานิษฐ์กล่าวว่า “**เมื่อก่อนเราเน้นว่า ผู้ตรวจสอบต้องจบการบัญชี การเงิน หรือเศรษฐศาสตร์ แต่ตอนนี้เรายินดีต้อนรับคนที่จบด้านไอที เมื่อธุรกิจการเงินปรับเปลี่ยนรูปแบบไปใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลมากขึ้น เราก็ต้องพัฒนาความรู้เรื่องพวกนี้ด้วย ไม่ใช่อยู่แค่ในกรอบเดิมๆ ขณะเดียวกัน องค์ความรู้เดิมที่เป็นทักษะในการตรวจสอบ (investigation skill) ก็เป็นสิ่งที่ทิ้งไม่ได้เช่นกัน**”

ดร.รุ่ง โพษยานนท์ มัลลิกะมาส

การกิจด้านเสถียรภาพระบบการเงินและยุทธศาสตร์องค์กรในโลกยุคใหม่



“ **นอกจากการวิเคราะห์ประเด็นให้ลึกขึ้น คมขึ้น และการเตรียมบุคลากรภายในองค์กรให้พร้อม ธปท. ยังให้ความสำคัญกับการยกระดับการเชื่อมโยงกับผู้กำกับดูแลอื่น ๆ อย่างเป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากสถาบันการเงินมีกิจกรรมหลากหลายมากขึ้น** ”

การจัดทำแผน นั้นจึงเป็นที่มาของการรวมฝ่ายวางแผนและงบประมาณเข้ามาในสายงานเดียวกันกับกลุ่มงานยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งจะให้เห็นภาพรวมและสามารถขับเคลื่อน รวมทั้งติดตาม ทบทวนแผนได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เมื่อถามถึงมุมมองต่อความท้าทายในโลกยุคใหม่ ดร.รุ่งกล่าวว่า ความคาดหวังของสังคมในโลกดิจิทัลเปลี่ยนไปมาก และแพร่ไปอย่างรวดเร็ว ธปท. จึงต้องสื่อสารมากขึ้นเพื่อสร้างหรือปรับความเข้าใจเกี่ยวกับที่มาที่ไปและเหตุผลในการเลือกใช้เครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ นอกจากนี้ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ เช่น ความก้าวหน้าที่รวดเร็วของเทคโนโลยี หรือการเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย ก็เป็นอีกความท้าทายของ ธปท. ในการกำหนดยุทธศาสตร์และวางนโยบายจึงต้องมองให้กว้างว่า อะไรคือปัจจัยระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งปัจจัยบางอย่างจะไม่มีวันกลับไปเป็นแบบเดิม และไม่สามารถใช้มาตรฐานเดิมมาวัดได้ ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์สมัยใหม่จึงต้องยืดหยุ่นได้มากกว่าในอดีต เพื่อรองรับสิ่งไม่คาดคิดที่จะเข้ามาในอนาคต

ดร.รุ่งกล่าวถึงท้ายถึงแนวทางในการทำงานในแบบของตน เพื่อขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์อีก 3 ปีข้างหน้าของ ธปท. โดยให้ความสำคัญกับระหว่างทางสู่เป้าหมายไว้ว่า

“**มักถามคนในทีมเสมอว่า เขาทำงานนั้น ๆ เพื่ออะไร เป้าหมายสูงสุดของงานแต่ละชิ้นคืออะไร ถ้าเป้าหมายถูกต้องแล้ว เขาจะสามารถขับเคลื่อนการทำงานไปได้จนถึงที่สุด**”



ภายใต้การดูแลของ ดร.รุ่ง มีภารกิจสำคัญ 2 ด้าน คือ การดูแลเสถียรภาพระบบการเงินและการผลักดันยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งเสถียรภาพระบบการเงินเป็นเรื่องที่ ธปท. ให้ความสำคัญมาโดยตลอด โดยเฉพาะในช่วงที่อัตราดอกเบี้ยนโยบายคงจะอยู่ในระดับต่ำไปอีกระยะหนึ่งเช่นนี้ ก็อาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพได้

“นอกจากการวิเคราะห์ประเด็นให้ลึกขึ้น คมขึ้น และการเตรียมบุคลากรภายในองค์กรให้พร้อม ธปท. ยังให้ความสำคัญกับการยกระดับการเชื่อมโยงกับผู้กำกับดูแลอื่น ๆ อย่างเป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากสถาบันการเงินมีกิจกรรมหลากหลายมากขึ้น รวมถึงมีผู้ให้บริการทางการเงินมากขึ้นจากการที่มีธุรกิจอื่นกระโดดเข้ามาในธุรกิจการเงิน สิ่งที่คุณกำกับดูแลทุกฝ่ายต้องคำนึงถึงคือ ผู้ให้บริการที่มีผลิตภัณฑ์หรือให้บริการในลักษณะเหมือนกันควรจะถูกกำกับภายใต้มาตรฐานเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันมากที่สุด” ดร.รุ่งกล่าว

งานสำคัญอีกด้าน คือการผลักดันแผนยุทธศาสตร์ ธปท. ซึ่ง ดร.รุ่งยอมรับว่า การมีกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ (Strategy to execute the Strategic Plan) ให้ประสบความสำเร็จและเกิดได้จริงตามที่ต้องการนั้น ก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นตอน