

สรุปเนื้อหาการสัมมนาหัวข้อการบรรยาย บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน ในยุค AEC

โดยผู้ช่วยผู้ว่าการ สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย (คุณสาลินี วังตาล) เมื่อ 26 ก.ค. 2556

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในในยุค AEC

เมื่อจะมีการเปิดเสรีในปี 2015 แล้วจะเป็นอย่างไรนั้น ก่อนอื่นต้องมาพิจารณาถึงคำว่าบทบาทก่อน บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในธนาคารกับบทบาทของผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ โดยนำมาเปรียบเทียบก่อนว่ามีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร การทำงานคล้ายกันหรือไม่

บทบาทของผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ จะชัดเจนมากๆ คือ ดูแลเรื่องความเสี่ยงของธนาคาร และในการเข้าไปดูแลก็จะมีกฎหมายธนาคารพาณิชย์ให้อำนาจในการเข้าไปดูแล สั่งการต่างๆ ได้ตามกฎหมาย สำหรับบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในธนาคารในความคิดของคุณสาลินีฯ ท่านมีความเห็น ดังนี้

1. ทำให้ธนาคารทำตามกฎเกณฑ์ กฎเกณฑ์ในที่นี้คือกฎของธนาคารเอง มาตรฐานบัญชี กฎของธนาคารแห่งประเทศไทย หรือกฎอะไรก็ตามที่มีอยู่ ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องช่วยให้เป็นไปตามนั้น
2. เนื่องจากธนาคารทำงานเกี่ยวกับเรื่องเงินเป็นจำนวนมาก และมีสาขากระจายอยู่ทั่วไป จึงจำเป็นต้องมีการไปดูแลเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริต หรือในกรณีที่มีการทุจริตเกิดขึ้นแล้วก็มักจะให้ผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ทำการสอบสวน เพื่อให้รู้ว่าการทุจริตเกิดขึ้นอย่างไรและใครเป็นผู้กระทำ
3. น่าจะสำคัญขึ้นเรื่อยๆ คือ การตรวจสอบจะพยายามไม่ใช่ลักษณะการไปจับผิด แต่จะต้องเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แนะนำให้การปฏิบัติงานทำได้เร็วขึ้น โดยไม่เสียการควบคุมภายใน ซึ่งถ้าสามารถทำแบบนี้ได้องค์กรนั้นจะได้เปรียบ เพราะจะทำอะไรได้เร็วขึ้นกว่าคนอื่น

แต่ละบทบาทที่กล่าวมา ไม่แน่ใจว่าผู้ตรวจสอบภายในจะทำตามนี้หรือไม่ แต่โดยส่วนตัวคุณสาลินีฯ คิดว่าบทบาทที่ 1 และ 2 ชัดเจนมาก อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องทำ ส่วนบทบาทที่ 3 ถ้าทำได้จะเป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากทุกธนาคารไทย 14 แห่งนำเสนอสินค้าเหมือนกันหมด คือ เงิน เพียงแต่นำเงินมาพลิกแพลงเป็นรูปแบบต่างๆ เท่านั้นเอง ในเมื่อทุกธนาคารเสนอสินค้าเหมือนกัน ดังนั้นการแข่งขันก็อยู่ที่ว่า ใครทำได้เร็ว สะดวก และถูกใจลูกค้ามากกว่า

ถ้าถามที่ว่าผู้ตรวจสอบภายในเอาอำนาจมาจากไหนไปบังคับให้ผู้รับการตรวจสอบทำตามกฎจริงๆ แล้วไม่มีอำนาจ ไม่มีกฎหมาย แต่เพียงว่าเป็นมาตรฐานที่ดี เป็นสิ่งที่พึงปฏิบัติ และการทำงานของผู้ตรวจสอบภายในต้องใช้ศิลปะในการทำงานมากกว่าผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์

นอกจากนี้ ท่านได้ให้ความเห็นว่ามี 3 หน่วยงานในธนาคารพาณิชย์ที่คล้ายกันมาก ได้แก่ ตรวจสอบภายใน Compliance และ Risk Management ซึ่งท่านเห็นว่า Risk Management ยังดูแตกต่างบ้าง ซึ่งท่านมองว่า Risk Management คือ คนที่ทำโมเดลอะไรสักอย่าง เช่น ถ้าเป็น Market Risk ก็จะบอกว่า ห้างค้าห้ามทำอะไรเกินพอร์ตของ

สินเชื่อ หรือต้องทำอะไร อย่างไร ซึ่งสิ่งที่ Risk Management ทำค่อนข้างจะเป็นทาง Business หรือ Front Office ดังนั้น บางหลายๆโอกาสเท่าที่เห็น Risk Management จะบอกด้าน Business ว่าห้ามทำอะไร เช่น ตอนนี้ตลาดผันผวนมาก ห้ามไปซื้อพันธบัตรของเอกชนในกลุ่มประเทศลาติน เป็นต้น อีกกลุ่มหนึ่งคือ Compliance ซึ่งท่านเห็นว่าคล้ายกับ ตรวจสอบมาก และท่านมีความเห็นว่า สองกลุ่มนี้ไม่ต่างกัน แต่เราไปตั้งสมมติฐานและขีดเส้นแบ่งเอง อย่างไรก็ตามทั้ง ตรวจสอบและ Compliance ก็น่าจะมีคุณลักษณะคล้ายกันคือ รู้ว่าการตรวจสอบทำอะไร รู้จักกฎเกณฑ์ต่างๆ และ ที่สำคัญที่สุดต้องรู้ว่าองค์กรที่เราสังกัดอยู่มีโครงสร้างอย่างไร มี Business ทำอะไรบ้าง และมี Flow ของการทำธุรกิจ อย่างไร เพราะถ้าผู้ตรวจสอบภายในไม่เข้าใจว่า Business Flow เป็นอย่างไร ก็จะไม่รู้ว่าผู้รับการตรวจนั้นได้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือไม่ และจะเสนอได้อย่างไรว่าควรจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรเพื่อให้กระบวนการทำงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในส่วนของผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ ก็พยายามทำ Credit Process นอกจากนั้นยังมี Process การทำงาน ของห้องค้าด้วย โดยจะพยายามสร้าง Process ที่เป็น Business สำคัญของธนาคารไว้และในแต่ละ Business Process ต้องพยายามหาจุดที่เป็น Critical Function ที่ต้องมี ซึ่งถ้าไม่มีแล้วจะเสียหายไป แล้วการควบคุมจะขาดหายไป เช่น จะปล่อยกู้ก็ต้องมีการประเมินราคาหลักทรัพย์ เป็นต้น ในการกำหนด Critical Function เพื่อให้ทราบว่าจะขั้นตอนที่ สามารถลดขั้นตอนการทำงานได้ ก็ควรลดขั้นตอนเพื่อให้การทำงานเร็วขึ้น แต่บางขั้นตอนถ้าลดลงไปแล้วจะเกิดความเสียหาย

โดยสรุป บทบาทการตรวจสอบที่กล่าวมาข้างต้น จะเป็นในลักษณะเชิงปฏิบัติการไม่ใช่การแนะนำหรือให้ความเห็นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้าน Business

คุณสาธิตฯ ได้ถามความเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนา เกี่ยวกับสาระสำคัญที่แตกต่างกันของตรวจสอบและ Compliance ซึ่งมีผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แสดงความคิดเห็นโดยสรุปได้ว่า ตรวจสอบและ Compliance แตกต่างกันคือ ตรวจสอบมีหน้าที่ในการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน และครอบคลุมถึงการบริหารความเสี่ยง การดูแล ความปลอดภัยของทรัพย์สิน สำหรับ Compliance มีหน้าที่กำกับการปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎหมาย โดยไม่ได้มี หน้าที่ในการประเมินความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

เมื่อพิจารณาเรื่องการเปิดเสรี ว่าธนาคารจะมีบทบาทเปลี่ยนไปหรือไม่นั้น ท่านเห็นว่าบทบาทของธนาคาร ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แต่การขยายธุรกิจให้ใหญ่ขึ้น อาจจะไปตั้งสาขาที่ต่างประเทศ ซึ่งทำให้บทบาทของ Business แตกต่างไปจากเดิม บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในจึงต่างไปจากเดิมด้วยเช่นกัน การทำ Pre-Exam ก็ต้องมีบทบาทมากขึ้น เราต้องเรียนรู้ในสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ทำให้เราต้องอยากรู้มากขึ้นว่าสาขาหรือลูกค้าที่ต่างประเทศทำอะไรบ้าง เพื่อให้ การตรวจสอบของเราดีขึ้น แต่ก็จะมีจุดท้าทาย เพราะธุรกิจจะขยายตัวขึ้นเรื่อยๆ แผนกสินเชื่ออาจจะขยายเป็นแผนก สินเชื่อของแต่ละประเทศในกลุ่ม AEC แต่ก็คงไม่น่าจะขยายผู้ตรวจสอบภายในในสัดส่วนที่เท่ากัน เพราะว่าธนาคารจะ

ทำอะไร ก็ต้องพิจารณาแผนกที่ก่อให้เกิดรายได้ก่อน แผนกที่ก่อให้เกิดต้นทุนถ้าต้องขยายตัวเพิ่มขึ้นเป็นสัดส่วนกับรายได้ ธนาคารก็ยังมีกำไรแต่ไม่สูง ดังนั้นแผนกที่เป็นต้นทุนก็ต้องพยายามขยายตัวให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แผนกรายได้ก็ต้องทำรายได้ให้มากที่สุด ความท้าทายย่อมเกิด เมื่อการทำงานก็ต้องไปไกลขึ้น ปริมาณงานมากขึ้น แต่จำนวนคนเท่าเดิม ดังนั้นผู้ตรวจสอบภายใน ต้องคิดว่าในองค์กรขนาดใหญ่ จะต้องตรวจสอบอะไรบ้าง และเป็นที่น่าแน่นอนว่าการตรวจสอบก็ต้องเลือกตามสิ่งที่เป็นธุรกรรมสำคัญก่อน อย่างไรก็ตามก็ต้องเลือกตามนั้น ถ้าเลือกตามปัจจัยอื่นก็สามารถทำได้ แต่อาจไม่มี Value ในสายตาของผู้บริหาร นอกจากนี้แผนการตรวจสอบที่วางไว้ก็ควรมีการปรับแผนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันแผนที่วางไว้เมื่อปลายปี 2555 แต่เมื่อปี 2556 มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญก็ควรมีการปรับแผน เช่น เรื่อง Stress Test จาก QE ซึ่งควรพิจารณา เป็นต้น บางธนาคารอาจมีการทบทวนแผนสินเชื่อใหม่ในครึ่งปีหลังด้วย และในความคิดเห็นของคุณสาลินีฯ ท่านเห็นว่าเรื่องการป้องกันการทุจริตก็เป็นเรื่องสำคัญ แต่ถ้าผู้ตรวจสอบภายใน Compliance สอบทานสินเชื่อหรือหน่วยงานอะไรก็ตามที่มีหน้าที่คล้ายๆกัน สามารถบอกได้ว่าอะไรที่เป็น Critical ที่จะต้องควบคุม เช่น ในขณะที่สาขามีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จึงควรจะต้องสำรวจ Critical Function หลักว่าจะควบคุมด้วยวิธีตรวจสอบ Random Sampling จูโจม หรือจะควบคุมโดยให้จัดทำรายงาน แต่สิ่งสำคัญคือควรจะต้องมี Critical Function เพื่อจะได้ไม่ต้องดูแลทั้งหมด

เรื่องการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ก็เช่นเดียวกัน คุณสาลินีฯจะบอกเจ้าหน้าที่ตรวจสอบของรพท . เสมอว่าให้พิจารณาเกณฑ์ที่ใช้ด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่ เพราะเกณฑ์ซึ่งออกมาหลายปีแล้ว อาจไม่เหมาะสมในปัจจุบันก็ได้ ในส่วนของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์จะเข้าตรวจเพียงปีละครั้ง และโดยทั่วไปแล้วไม่ได้มีหน้าที่เข้าไปตรวจเกณฑ์ และบอกให้ยกเลิกหากเห็นว่าเกณฑ์ที่ใช้ไม่เหมาะสม แต่หน้าที่คือ เข้าไปดูว่ามีความเสี่ยงแค่ไหนในเรื่องกฎเกณฑ์เป็นเพียงผลพลอยได้ ดังนั้น ในเรื่องกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่อาจไม่เหมาะสมนั้น ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องพิจารณาด้วย หากเห็นว่าไม่เหมาะสม ถ้าสมัย อาจปรึกษากันระหว่างธนาคารว่ามีความเห็นเช่นเดียวกันหรือไม่ หรือนำมาหารือกันในสมาคมธนาคารไทย แล้วอาจยกเรื่องมายังผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงหรือยกเลิกกฎเกณฑ์ดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร สำหรับปัจจุบันการแข่งขันยิ่งมากขึ้น จุดนี้ยังสำคัญ การทำงานต้องรวดเร็วขึ้น ดังนั้นถ้าเข้มงวดมากเกินไปทุกขั้นตอนในขณะที่ Business ก็มีเป้าหมายซึ่งเป้าหมายก็มักจะถูกกำหนดไว้สูงทำได้ยาก ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจดีก็อาจจะทำได้ง่าย ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีก็ทำได้ยาก ดังนั้นถ้าผู้ตรวจสอบภายในไปเป็นอุปสรรค หรือทำให้การทำงานล่าช้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่ได้แนะนำอะไรที่เกิดประโยชน์ Business ก็คงไม่ชอบ แต่อย่างไรก็ตามถ้าการไม่บรรลุเป้าหมายนั้น มีเหตุผลที่สำคัญมากๆ ซึ่งถ้าทำแล้วจะเสียหายทั้งหมด Business ก็ต้องรับฟังและอาจจะต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมาย

สิ่งเดียวที่อยากจะสรุปคือ การเข้าสู่ AEC คือ ไม่มีอะไรที่แตกต่างไปจากเดิมแต่ขอบเขตการทำงานจะกว้างขึ้น ในขณะที่เจ้าหน้าที่อาจไม่ได้มีเพิ่มขึ้น และเศรษฐกิจในขณะนี้ก็จะชะลอตัว ลูกค้าย่าเดิม การแข่งขันสูงขึ้น ตรวจสอบ

ภายในจะต้องคิดว่า จะทำอะไรให้องค์กรสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และการควบคุมไม่ได้หย่อนมากนัก ซึ่งท่านแนะนำว่าต้องอาศัยจินตนาการ ซึ่งจินตนาการจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเรามีประสบการณ์รู้ว่า Business ต้องทำอะไร อย่างไร ขั้นตอนการทำธุรกิจเป็นอย่างไร และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ต้องมีความเชื่อมั่น มีความกล้าที่จะนำเสนอแนวคิดด้วย เนื่องจากท่านเชื่อว่าธนาคารเป็นองค์กรที่แสวงหากำไร อย่างไร Top Management ย่อมต้องเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้องค์กรจะสามารถทำกำไรได้มากขึ้นอย่างปลอดภัย หรือเสียหายน้อยลง

สิ่งสำคัญของผู้ตรวจสอบภายใน คือ จะทำอะไรเพื่อสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับงานตรวจสอบได้ ซึ่งท่านได้แนะนำว่า ท่านทำหน้าที่ 2 อย่างคือ

1. สื่อความให้รู้เรื่อง นำสิ่งที่ตรวจสอบพบมาสื่อความให้ผู้รับฟังได้เข้าใจ
2. นำสิ่งที่ได้จากการตรวจสอบมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานด้านอื่นๆ

สุดท้ายท่านได้ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมสัมมนา ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือสอบถาม สรุปได้ ดังนี้

- โครงสร้างของหน่วยงานตรวจสอบมักแบ่งเป็น ตรวจสอบสาขา สำนักงานใหญ่ เทคโนโลยี ซึ่งการตรวจสอบภายในยังคงติดกรอบโครงสร้างแบบ Silo จึงอาจทำให้มีข้อจำกัดในการให้ข้อเสนอแนะในภาพรวม

คุณสาธิตินิฯ ได้แสดงความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเป็นเรื่องยาก ดังนั้นจึงต้องทำการตรวจสอบในส่วนที่ตนรับผิดชอบให้เป็นที่ยอมรับก่อน และถ้าจะให้ยุบโครงสร้างรวมไปด้วยกันก็อาจจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามต้องพยายามทำให้เห็นผลงานก่อน ถ้าจะไปปรับโครงสร้างเลยคงไม่ได้ ต้องค่อยๆปรับและใช้จินตนาการในการคิด ซึ่งไม่ใช่สิ่งง่ายในการเปลี่ยนแปลง แต่ก็ให้เชื่อมั่นว่าเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การมองกรรมมองให้กว้าง มองภาพใหญ่ เช่น เศรษฐกิจเปลี่ยน ธนาคารก็เป็นส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจ และสิ่งที่เราทำอยู่ในส่วนใดของภาพใหญ่ เพื่อจะโยงเข้ากันได้ เพื่อให้การทำงานเกิดคุณค่า

- บางองค์กรมีการแก้ปัญหา โดยมีการคุยกันตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน เพื่อสามารถแบ่งคนมาช่วยให้เหมาะสมกับแผนที่วางไว้

คุณสาธิตินิฯ ได้แสดงความคิดเห็นว่าท่านเห็นด้วย โดยควรให้ระดับหัวหน้ามาพูดคุยกันให้ชัดเจนว่าพันธกิจคืออะไร มีทรัพยากร เวลาแค่ไหน อาจจะมีการโอนทรัพยากรไปมาระหว่างกลุ่มงานได้ ถึงแม้โครงสร้างจะเป็น Silo ก็สามารปรับได้ เช่น อาจแบ่งผู้ตรวจสอบภายในตามความสามารถ เช่น ความสามารถด้านสินเชื่อ ด้านห้องค้า แทนการตรวจสอบที่แบ่งตามภูมิศาสตร์ได้

- Significant Activities ในแต่ละธนาคารมีธุรกรรม เช่น เงินให้สินเชื่อ การให้บริการทางการเงิน เป็นต้น ถ้าตรวจสอบประเมินแล้ว อย่างไร Significant Activities ก็เหมือนเดิม แล้วเมื่อไหร่จะเลิกตรวจ

คุณสาธิตินิฯ ได้แสดงความคิดเห็นว่า อย่างไร Significant Activities ก็ต้องตรวจ สำหรับธนาคารไทยเงินให้สินเชื่อเป็น 85% ของ Balance Sheet ถ้าพิจารณาความเสี่ยงจะเป็น 90% อย่างไรก็ต้องตรวจสินเชื่อ แต่สินเชื่อก็สามารถแยกได้

เป็นหลายชนิด ซึ่งจุดเน้นก็จะต่างกันไป สำหรับ Activities รองๆ ลงมาเช่น ห้องค้า IT การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน ซึ่งเราสามารถสลับได้ในส่วนของ Activities ต่างๆ

- สิ่งที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องเตรียมตัวล่วงหน้าในการเปิดเสรีปี 2015

คุณสาธิตฯ ได้แสดงความเห็นที่ต้องเข้าใจให้ได้ว่าปัจจุบันธุรกิจไทยพยายามมองหาที่มีต้นทุนต่ำ ซึ่งถ้าจะไปลงทุนในต่างประเทศ เช่น ลาว เขมร ธนาคารซึ่งเป็นผู้ปล่อยกู้ก็ต้องทำความเข้าใจในพื้นที่ต่างๆ เหล่านั้นด้วย อย่างไรก็ตามท่านเห็นว่า AEC ไม่ใช่เรื่องใหญ่แต่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในประเทศเป็นสิ่งที่สำคัญกว่า จึงต้องเน้น Significant Activities ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ