

การบรรยายพิเศษเรื่อง ธรรมากับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

โดย ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ

ประธาน สถาบันไทยพัฒนา

ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพฯ

22 พฤศจิกายน 2562

ท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน

ผมขอขอบคุณทางธนาคารออมสิน ที่ให้เกียรติผมมาบรรยายพิเศษเรื่อง **“ธรรมากับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน”** ในวันกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ CG DAY ประจำปี 2562 ซึ่งถือเป็นนิมิตหมายอันดีของหน่วยงาน ในฐานะสถาบันการเงินของคนไทย ที่มีอายุ 106 ปี มีฐานลูกค้ามากกว่า 26 ล้านบัญชี และกำลังเคลื่อนเข้าสู่ยุคที่ 4 จากบทบาทธนาคารเชิงพาณิชย์ สู่ธนาคารเพื่อสังคม รองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ที่เต็มไปด้วยความท้าทายจากเทคโนโลยีและเครือข่ายสังคมออนไลน์ ที่จะต้องพัฒนาและยกระดับการกำกับดูแลกิจการ ให้สามารถนำพากิจการไปสู่ความยั่งยืน ภายใต้บริบทใหม่ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

ในวันนี้ ผมขอถือโอกาสที่จะร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนความเห็นใน 3 ประเด็นใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ

- (1) ธรรมากับกาลในทศวรรษ 2020
- (2) การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน
- (3) ธนาคารกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

## ธรรมากับกาลในทศวรรษ 2020

ท่านผู้มีเกียรติครับ

เรื่องธรรมากับกาลในประเทศไทย ได้ถูกหยิบยกขึ้นเป็นวาระสำคัญระดับชาติ ในสมัยที่เกิดวิกฤตต้มยำกุ้ง ปี 2540 ที่ธุรกิจขนาดใหญ่และสถาบันการเงินกู้เงินระยะสั้นดอกเบียดูจากต่างประเทศ มาแสวงหาผลตอบแทน เก็งกำไรในตลาดหลักทรัพย์ และปั่นราคาอสังหาริมทรัพย์เกิดเป็นฟองสบู่ จนกระทั่งถูกต่างชาติโจมตีค่าเงิน เพื่อหวังทำกำไร จากความจำเป็นในการลอยตัวค่าเงินบาท

ค่าเงินบาทอ่อนลงจาก 25 บาทต่อดอลลาร์ (ม.ย. 2540) มาอยู่ที่ 56 บาทต่อดอลลาร์ (ม.ค. 2541) ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ตกลงจาก 1,410 จุด (ม.ค. 2539) เหลือเพียง 204 จุด (ส.ค. 2541) และ

หนี้เสียของธนาคารพาณิชย์พุ่งไปถึง 2.5 ล้านล้านบาท ทำให้สถาบันการเงินและบริษัทหลายแห่งขาดทุนเสียหายจนต้องปิดกิจการ

จากปัจจัยในเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ความไม่โปร่งใสในการบันทึกบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ ที่เป็นประเด็นของการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีในยุคฟองสบู่แตก ในปี 2545 รัฐบาลได้ประกาศให้เป็นปีแห่งการเริ่มต้นรณรงค์การกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำให้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีการตื่นตัวในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการให้สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติ หรือ National CG Committee ขึ้นเป็นครั้งแรก โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน

ในห้วงเวลา 17 ปีที่ผ่านมา สถานการณ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของไทย ปรับตัวพัฒนาดีขึ้นมาเป็นลำดับ มีการตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ หรือคณะกรรมการธรรมาภิบาลขึ้นในหน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชน มีการกำหนดนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร มีประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณสำหรับบุคลากรในทุกระดับ

ท่านผู้มีเกียรติครับ

ในประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้รณรงค์และส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเสนอหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีจำนวน 15 ข้อ ในปี 2545 ให้แก่บริษัทจดทะเบียน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในขั้นเริ่มแรก

ในปี 2549 ได้มีการปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน โดยแบ่งออกเป็น 5 หมวด ได้แก่ 1) สิทธิของผู้ถือหุ้น 2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน 3) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย 4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และ 5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดยเทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการของ OECD และข้อเสนอแนะของธนาคารโลก

ต่อมาในปี 2555 ได้ทำการปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน โดยเป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมในส่วนของแนวปฏิบัติที่ดีของทั้ง 5 หมวด ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ ASEAN CG Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดระดับการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน สำหรับประเทศในกลุ่มอาเซียน

และในปี 2560 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน (CG Code) ฉบับใหม่ โดยมีการปรับปรุงและเพิ่มเติมประเด็น เพื่อให้ครอบคลุมถึงแนวคิดและปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การเพิ่มความชัดเจนของบทบาทคณะกรรมการในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ และบูรณาการหลักความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการธุรกิจเข้าไปในชั้นวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักดังกล่าว เพื่อให้การสร้างคุณค่ากิจการอย่างยั่งยืนแทรกเป็นเนื้อเดียวกับการประกอบธุรกิจ

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ฉบับปี 2560 ประกอบด้วยหลักปฏิบัติ 8 ข้อ ได้แก่ (1) ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน (2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน (3) เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ (4) สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (5) ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ (6) ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม (7) รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล (8) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

แม้การดำเนินการที่ผ่านมาของไทยจะประสบความสำเร็จด้วยดี แต่การพัฒนา CG ต่อไป มีความท้าทาย คือ ปัญหาความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมของโลก ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการพัฒนาอุตสาหกรรม ระบบทุนนิยม และการขยายตัวของภาคธุรกิจ จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งในระดับสากล ในประเทศ และผู้ลงทุนต่าง ๆ ได้เรียกร้องให้กิจการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากการมี CG ที่ดี

การกำกับดูแลกิจการที่ดี จำเป็นต้องบูรณาการประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ ตั้งแต่การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ กระบวนการดำเนินงาน การติดตามและการรายงาน เพื่อให้คณะกรรมการสามารถใช้เป็นกรอบในการกำกับดูแลให้กิจการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน

สถานการณ์ด้านธรรมาภิบาลในทศวรรษหน้า จึงไม่อาจจำกัดอยู่เพียงการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ Governance (ตัว “G”) ในมิติที่เพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของกิจการฝ่ายเดียวอีกต่อไป แต่ยังคงครอบคลุมไปถึงธรรมาภิบาลด้านสิ่งแวดล้อม หรือ Environment (ตัว “E”) อาทิ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอันเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การลดปริมาณขยะพลาสติกที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศ และครอบคลุมไปถึงธรรมาภิบาลด้านสังคม หรือ Social (ตัว “S”) อาทิ นโยบายด้านสิทธิมนุษยชน ความหลากหลายในมิติหญิงชาย การไม่เลือกปฏิบัติ

ทำให้บทบาทของการกำกับดูแลกิจการในทศวรรษ 2020 ที่จะมาถึง ต้องขยายกรอบการทำงาน จากคำว่า “CG” มาสู่คำว่า “ESG” ที่ครอบคลุมทั้งประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล หรือ Environmental, Social and Governance อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

พร้อมๆ กับที่บทบาทของผู้ถือหุ้นในทศวรรษ 2020 จากเดิมที่คำนึงถึงผลตอบแทนสูงสุด ด้วยการพิจารณาคูณลักษณะความสัมพันธ์ด้านความเสี่ยงและผลตอบแทน (Risk-Return Profile) จากการลงทุน จะขยายขอบเขตมาสู่การพิจารณาโดยมีมิติเรื่อง “Real World Impact” เพิ่มเติมจากการพิจารณา Risk-Return Profile ในแบบเดิม เป็นการให้น้ำหนักความสำคัญของผู้ลงทุนในทศวรรษ 2020 (โดยเฉพาะผู้ลงทุนประเภทสถาบัน) ต่อผลกระทบที่เปลี่ยนแปลงโลกไว้ในทางเลือกกลยุทธ์และในการตัดสินใจลงทุน สอดคล้องกับที่กิจการขยายกรอบการกำกับดูแลกิจการจาก CG มาสู่ ESG โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมเพิ่มเติมจากเดิม

การกำกับดูแลกิจการในทศวรรษ 2020 จึงหนีไม่พ้นเรื่องของการดำเนินธุรกิจที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนเป็นเป้าหมายปลายทาง ซึ่งเป็นหัวข้อที่จะร่วมแลกเปลี่ยนกับท่านผู้มีเกียรติในประเด็นถัดไป

## การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ในส่วนแรก ผมจะพูดถึงพัฒนาการเรื่องการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในประเทศไทย ที่ผมและสถาบันไทยพัฒน์ได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องพอสมควร

สถาบันไทยพัฒน์ ได้ริเริ่มก่อตั้งเครือข่ายธุรกิจร่วมรับผิดชอบต่อสังคมไทย (Thai CSR Network) ขึ้น ในปี 2548 เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลด้านองค์ความรู้ งานวิจัย และเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนองค์กรธุรกิจ ให้สามารถนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมไปขับเคลื่อนอย่างเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร และมีความสอดคล้องกับมาตรฐานและแนวทางที่เป็นสากล

ในปี 2549 ผมได้เข้าร่วมในคณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน ที่แต่งตั้งโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) มีการจัดทำเอกสาร “**เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม**” (Corporate Social Responsibility Guidelines) ขึ้นในปี 2551 โดยประกอบด้วยแนวปฏิบัติ 8 หัวข้อ ได้แก่ (1) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (2) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (3) การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม (4) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (5) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (6) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (7) นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม (8) การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ถือเป็นแนวปฏิบัติฉบับแรกที่แนะนำให้บริษัทจดทะเบียนตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้จัดตั้งสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute: CSRI) ขึ้นในปี 2550 โดยที่ผมได้เข้าร่วมในคณะที่ปรึกษาตั้งแต่ก่อตั้ง เพื่อผลักดันให้มีการปรับแนวทางการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ในขณะนั้นบริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่ยังมุ่งไปที่การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมที่เกิดขึ้นภายหลังกระบวนการดำเนินงาน และเป็นกิจกรรมหรือโครงการที่อยู่นอกเหนือการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการ ในลักษณะ “**CSR-after-process**” ให้มาเน้นที่การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการดำเนินงาน ครอบคลุมตั้งแต่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรไปจนถึงผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ ในลักษณะ “**CSR-in-process**” และได้มีการปรับเกณฑ์พิจารณารางวัล CSR Award (พัฒนาต่อมาเป็น Sustainability Award ในปัจจุบัน) จากเดิมที่ใช้วิธีพิจารณาการดำเนินโครงการ (Project) ด้าน CSR มาเป็นการพิจารณาการดำเนินงาน CSR ในกระบวนการ (Process) ทางธุรกิจเป็นหลัก

ในปี 2555 คณะที่ปรึกษา สถาบันธุรกิจเพื่อสังคมได้ผลักดันให้มีการจัดทำเอกสารขึ้น 2 ฉบับ โดยฉบับแรกเป็น “**แนวทางการรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ**” โดยได้มีการปรับปรุงแนวปฏิบัติจากเข็มทิศ

ธุรกิจเพื่อสังคม ฉบับปี 2551 เพิ่มเป็น 10 หัวข้อ โดยแยกหัวข้อการเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติ ต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ออกเป็นสองหัวข้อ และเพิ่มหัวข้อ ‘การต่อต้านการทุจริต’ ขึ้นใหม่ อีกหนึ่งหัวข้อ

แนวปฏิบัติ 10 หัวข้อในเอกสารแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ฉบับปี 2555 ได้แก่ (1) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (2) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (3) การเคารพสิทธิมนุษยชน (4) การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม (5) การต่อต้านการทุจริต (6) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (7) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (8) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (9) นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรม จากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม (10) การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

เอกสารฉบับที่สองเป็น “แนวทางการจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืน” เพื่อใช้เป็นเอกสารตั้งต้น สำหรับบริษัทจดทะเบียนและองค์กรธุรกิจทั่วไป ใช้ศึกษาทำความเข้าใจถึงแนวทางและวิธีการจัดทำรายงาน แห่งความยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยอ้างอิงจากกรอบการรายงานขององค์การแห่ง ความริเริ่มว่าด้วยการรายงานสากล (Global Reporting Initiative: GRI) โดยปัจจุบันมี 237 องค์กรใน ประเทศไทย ที่เปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน ผ่านรายงานรวมทั้งสิ้น 681 ฉบับ (ข้อมูล ณ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2562)

ต่อมาในปี 2556 ก.ล.ต. ได้สนับสนุนสถาบันไทยพัฒนา ให้จัดทำดัชนีชี้วัดเพื่อประเมินระดับการ พัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ “CSR Progress Indicator” และการป้องกันการมีส่วนที่เกี่ยวข้อง กับคอร์รัปชัน หรือ “Anti-corruption Progress Indicator” สำหรับบริษัทจดทะเบียน ด้วยตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับ 0 ถึงระดับ 5 เป็นครั้งแรกของไทย เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนสามารถนำผลการประเมินไปพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

และในปี 2558 สถาบันไทยพัฒนา ได้ต่อยอดการพัฒนาข้อมูลด้านความยั่งยืนของธุรกิจ ด้วยการ จัดทำข้อมูลหลักทรัพย์จดทะเบียนที่มีการดำเนินงานโดดเด่นด้าน ESG 100 อันดับ หรือที่เรียกว่า “ESG100 List” และเป็นผู้ริเริ่มจัดทำดัชนี อีเอสจี ไทยพัฒนา หรือ “Thaipat ESG Index” สำหรับใช้เป็น ดัชนีเปรียบเทียบผลตอบแทนจากการลงทุน (Benchmark Index) และเป็นดัชนีอ้างอิงสำหรับการลงทุน (Investable Index) ในผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่างๆ ที่ให้ความสำคัญกับหลักทรัพย์คุณภาพที่ผ่านเกณฑ์ด้าน ESG ในปี 2561

ในส่วนที่สอง ผมจะพูดถึงวิธีการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน จากมุมมองและประสบการณ์ที่ผมและ สถาบันไทยพัฒนา ได้มีโอกาสเข้าไปร่วมขับเคลื่อนกับหลายองค์กร ในช่วง 18 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่ที่สถาบัน ไทยพัฒนาก่อตั้งขึ้น จนตกผลึกออกมาเป็นชุดความคิดที่เรียกว่า มณฑลแห่งความยั่งยืนของกิจการ

ปฏิเสธไม่ได้ว่าเรื่องความยั่งยืน (Sustainability) ได้ถูกจัดให้เป็นวาระของการพัฒนาในทุกๆระดับ โดยในระดับโลก มีการกำหนดเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไว้ 17 ข้อ ในระดับประเทศ มีการ กำหนดในวิสัยทัศน์ (มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน) สำหรับใช้เป็นทิศทางการพัฒนาประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2558

- 2563) และในระดับองค์กร มีการกำหนดเป็นนโยบายดำเนินงาน เพื่อมุ่งให้ได้มาซึ่งความยั่งยืนของกิจการ

ในระดับองค์กร ความยั่งยืนจัดเป็นสถานะของกิจการที่ทุกองค์กรคาดหวังให้เกิดขึ้น หรือเป็น **“ผลลัพธ์”** ที่อยากให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของกิจการ

ด้วยเหตุนี้ องค์กรที่ต้องการได้มาซึ่งความยั่งยืน จำเป็นต้องมี **“วิธีการ”** ที่จะดำเนินไป เพื่อให้ถึงซึ่งผลลัพธ์หรือสถานะดังกล่าว

การค้นหาวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งความยั่งยืน องค์กรจะต้องเข้าใจในสองเรื่องสำคัญ คือ **กิจการของตนทำอะไร (What)** และ **สิ่งที่ทำนั้น ส่งผลไปถึงใคร (Who)** บ้าง

องค์กรที่มีการระบุเรื่องที่ทำ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุม จะรับรู้ถึง **“มณฑลแห่งความยั่งยืน” (Sphere of Sustainability)** สำหรับกิจการของตน ที่สามารถใช้เป็นพิมพ์เขียวในการพัฒนาวิธีการที่จะดำเนินการได้

เริ่มจากการพิจารณาถึงการดำเนินงานที่ส่งผลถึงผู้เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นของกิจการ ความยั่งยืนในกรณีนี้ จะเกิดขึ้นจากองค์กรมี **การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance: CG) ที่ดี** มีการกำหนดทิศทางและสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของกิจการให้มีความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ เจริญรุดหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความเสียหายของกิจการ พร้อมกันกับความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมการเติบโตของกิจการอย่างมั่นคง

ถัดมาเป็นผู้เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผู้ลงทุน โดยเฉพาะผู้ลงทุนสถาบัน ความยั่งยืนในกรณีนี้ จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นไปอย่างรับผิดชอบ สามารถเปิดเผยข้อมูลใน **ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG)** ให้แก่ผู้ลงทุน นอกเหนือจากปัจจัยด้านผลตอบแทนและความเสี่ยงของกิจการ

สำหรับผู้เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียรอบกิจการ ความยั่งยืนในกรณีนี้ จะเกิดขึ้นจากการคำนึงถึงผลกระทบจากการดำเนินงานที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม ไม่จำกัดเพียงการปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด เป็นการดำเนิน **ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (Corporate Social Responsibility: CSR)** ที่สอดคล้องกับหลักนิติธรรม และหลักปฏิบัติที่เป็นบรรทัดฐานสากล

ส่วนผู้เกี่ยวข้องทั่วไปที่เป็นสังคมในวงกว้าง ความยั่งยืนในกรณีนี้ จะเกิดขึ้นจากการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ในฐานะนิติพลเมือง ภายใต้การดำเนินงานที่ตอบโจทย์ **การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development: SD)** ในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งหมายที่จะบรรลุถึงสถานะแห่งความยั่งยืนของสังคมโดยรวม มิใช่เพื่อความยั่งยืนหรือความสามารถในการอยู่รอดขององค์กรเพียงลำพัง (หมายรวมถึง วิธีการบริโภคอย่างยั่งยืน และแหล่งทรัพยากรที่ยั่งยืน)

และสำหรับผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ภายในองค์กร โดยเฉพาะฝ่ายบริหาร ความยั่งยืนในกรณีนี้ จะเกิดขึ้นจากการวางกลยุทธ์การดำเนินงานที่สามารถส่งมอบประโยชน์ให้ทั้งกับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เป็นการสร้างผลกระทบเชิงบวกหรือ **การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV)** ระหว่างธุรกิจและสังคมควบคู่ไปพร้อมกัน

นอกจากนี้ กิจการยังสามารถพิจารณาปรับเปลี่ยนรูปแบบทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ หรือจัดตั้งธุรกิจใหม่ โดยมีโดยมีพันธกิจในการดำเนินงานที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของสังคมเป็นที่ตั้ง ในลักษณะ **วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE)** หรือในรูปแบบที่เรียกว่า **ธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business: SB)** ความยั่งยืนในกรณีนี้ จะเกิดขึ้นจากการที่องค์กรมีความมุ่งประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม หรือสิ่งแวดล้อมโดยตรง มิใช่การหวังผลกำไรในทางธุรกิจเป็นหลัก แต่เป็นการดำเนินธุรกิจเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมด้วยวิถีทางที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้

การพิจารณาถึงสิ่งที่องค์กรดำเนินการ และผลกระทบที่ส่งไปถึงผู้เกี่ยวข้องในช่องทางข้างต้นนี้ ก่อให้เกิดเป็นมณฑลแห่งความยั่งยืนของกิจการ ที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ในเรื่อง CG, ESG, CSR, SD, CSV, SE, SB ซึ่งในแต่ละเรื่องมีเหตุผลของการดำรงอยู่ ตามบริบทที่เรื่องนั้นเข้าไปเกี่ยวข้อง

ทั้ง 7 เรื่องที่กล่าวมาข้างต้น จริงอยู่ที่อาจมีส่วนที่ทับซ้อนกันอยู่บ้าง แต่ในทางปฏิบัติแล้ว มิใช่เรื่องที่กิจการจะนำเรื่องหนึ่งมาใช้แทนอีกเรื่องหนึ่งได้ แต่เป็นหลักการที่กิจการสามารถใช้พัฒนาวิธีการในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้าน

## ธนาकारกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ในหัวข้อสุดท้ายนี้ ผมจะพูดถึงการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในบริบทของกิจการธนาकारโดยทั่วไป และในบริบทของธนาकारออมสิน

ธนาकारเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ถูกคาดหวังจากสังคม ในฐานะแหล่งเงิน เสมือนเชื่อเพลิงหลักสำหรับการขับเคลื่อนเครื่องยนต์เศรษฐกิจของประเทศ การมุ่งกำไรของธนาकारเพียงเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่กิจการและความมั่งคั่งแก่ผู้ถือหุ้นในบริบทของสังคมปัจจุบัน ไม่เพียงพอต่อการเป็นที่ยอมรับจากสังคมอีกต่อไป จากเหตุดังกล่าว ทำให้ทุกธนาकार จึงต้องพัฒนาบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (CSR) และความริเริ่มด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD) ให้เป็นที่ประจักษ์ สามารถวัดผล จับต้องได้

ในห้วงเวลาที่ผ่านมา ธนาकारใช้การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม ที่ส่วนใหญ่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลักในธุรกิจธนาकार หรือเป็น CSR-after-process สำหรับสื่อสารหรือแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้เกิดเป็น CSR ในรูปของโครงการและกิจกรรมต่างๆ มากมาย พร้อมด้วยคำถามที่ติดตามมาในหมู่ผู้ขับเคลื่อนงาน CSR ในธนาकारว่า กิจกรรมเหล่านี้จะก่อให้เกิดความยั่งยืน ที่มีได้จำกัดอยู่เพียงการสร้างการรับรู้ได้อย่างไร

ธนาคารบางแห่ง ได้ริเริ่มบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับกระบวนการหลักในธุรกิจธนาคาร หรือเป็น CSR-in-process ปรับเปลี่ยนการทำงานจากรายโครงการและกิจกรรมรายครั้ง มาเป็นกระบวนการในธุรกิจที่สืบเนื่องต่อไปไม่สิ้นสุด (Going Concern) เพื่อตอบคำถามเรื่องความยั่งยืน มากกว่าการสร้างการรับรู้ อันเป็นจุดเริ่มของการใช้สินทรัพย์หลักของธนาคาร นั่นคือ Core Business ในการขับเคลื่อนบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างการยอมรับจากสังคม

สำหรับธนาคารที่ดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ จนสามารถดูแลและจัดการกับผลกระทบทางลบได้อยู่ในระดับที่น่าพอใจแล้ว สามารถดำเนินการยกระดับมาสู่การส่งมอบผลกระทบในทางบวก จากการใช้สินทรัพย์และความเชี่ยวชาญหลักของกิจการ มาสร้างให้เกิดเป็นคุณค่าร่วม (CSV) ระหว่างธนาคารและสังคมควบคู่ไปพร้อมกัน

**ในระดับผลิตภัณฑ์** ธนาคารสามารถพัฒนาบริการที่ช่วยเสริมสร้างสุขภาวะทางการเงินในระยะยาวให้แก่ลูกค้าปัจจุบัน และขยายบริการให้ครอบคลุมกลุ่มบุคคลและเอสเอ็มอีที่ยังเข้าไม่ถึงบริการของธนาคาร

**ในระดับห่วงโซ่คุณค่า** ธนาคารสามารถสร้างนวัตกรรมบริการสำหรับส่วนตลาดลูกค้าที่คำนึงถึงผลกระทบทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนการลงทุนในโครงการที่มุ่งแก้ไขปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

**ในระดับกลุ่มความร่วมมือ** ธนาคารสามารถช่วยสร้างเศรษฐกิจท้องถิ่นให้เติบโตด้วยการพัฒนาบริการในระดับห่วงโซ่อุปทานหรือคลัสเตอร์อุตสาหกรรม และช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยความร่วมมือทางการเงินที่สนับสนุนการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างการสร้างคุณค่าร่วมของธุรกิจธนาคารโดยทั่วไป ได้แก่ การออกสินเชื่อรับประกันการประหยัดพลังงาน (Energy Saving Guarantee Program) ให้แก่ผู้ประกอบการในรูปของสินเชื่อสีเขียว / เช่าซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ และ/หรือ เงินกู้ระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการลงทุนในโครงการจัดการด้านพลังงานให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการใช้บริการจากบริษัทจัดการด้านพลังงาน (Energy Service Company - ESCO) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาและบริหารจัดการด้านพลังงานอย่างครบวงจร และมีการรับประกันผลการประหยัดพลังงานที่ได้จากการลงทุนในโครงการดังกล่าว ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการมั่นใจได้ว่าผลการประหยัดพลังงานที่ได้จากการลงทุนในโครงการจะเป็นแหล่งที่มาหลักของการชำระคืนเงินกู้ของลูกค้า (Self-Financing Project) โดยไม่กระทบกระแสเงินสดจากการดำเนินงานปกติของกิจการ ผลจากการลดต้นทุนการใช้พลังงาน นอกจากจะเป็นผลดีต่อสภาพแวดล้อมและการใช้พลังงานของประเทศโดยรวมแล้ว ยังทำให้กิจการมีสถานะทางการเงินและความสามารถทางการเงินแข่งขันดีขึ้นในระยะยาว

ในปี 2559 สถาบันไทยพัฒนา ได้ดำเนิน **โครงการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)** เพื่อใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นสำหรับการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทของธนาคารออมสิน ในบริบทของธนาคารเพื่อสังคม ภายใต้กรอบของการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธนาคารกับสังคม โดยผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) **ด้านผลิตภัณฑ์ (มีรายได้สูง)** เสนอแนวทางการดำเนินงานด้วยการสานความรุ่งเรืองให้แก่ลูกค้า โดยการเข้าถึงตลาดใหม่และการเพิ่มบัญชีลูกค้า ประกอบด้วย การสนับสนุนให้เกิดสุขภาวะทางการเงินในระยะยาวสำหรับลูกค้าปัจจุบัน และการขยายบริการให้ครอบคลุมกลุ่มบุคคลและเอส



เอ็มอีที่ยังเข้าไม่ถึงบริการของธนาคาร (2) **ด้านห่วงโซ่คุณค่า (กระจายความมั่งคั่ง)** เสนอแนวทางการดำเนินงานด้วยการเติมเชื้อให้ภาคเศรษฐกิจเติบโตเพื่อขยายอุปสงค์ที่มีต่อบริการของธนาคาร ประกอบด้วย การสร้างกลยุทธ์การให้บริการในระดับห่วงโซ่อุปทาน และ/หรือเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น และช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยบริการทางการเงินที่สนับสนุนการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน (3) **ด้านกลุ่มความร่วมมือ (เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม)** เสนอแนวทางการดำเนินงานด้วยการร่วมแก้ปัญหาของสังคมโลก โดยการทำงานร่วมกับภาคธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การสร้างบริการสำหรับส่วนตลาดลูกค้าที่คำนึงถึงผลประโยชน์ทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม และการลงทุนในโครงการที่มุ่งแก้ไขปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

และในปี 2560 สถาบันไทยพัฒนา ได้ดำเนิน **โครงการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของธนาคารออมสิน** ระยะ 5 ปี (2561-2565) ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยความยั่งยืนที่มุ่งเน้นให้เกิดการเติบโต การเพิ่มประสิทธิภาพ และการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยผลการศึกษาแนะนำให้ยุทธศาสตร์แห่งการเป็นธนาคารที่บริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี ยุทธศาสตร์แห่งการเป็นธนาคารเพื่อสังคม และยุทธศาสตร์แห่งการเป็นธนาคารที่สนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

**ยุทธศาสตร์แห่งการเป็นธนาคารที่บริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี** ประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก ได้แก่ (1) **ระบบบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความยั่งยืน** เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจและสอดคล้องกับแนวคิดความยั่งยืน การบูรณาการปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลในกระบวนการธุรกิจ และการบริหารสภาพแวดล้อมทางกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ จนถึงการส่งมอบให้ลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งการจัดทำแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีแนวบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการทางธุรกิจที่เหมาะสมในด้านผลประโยชน์ทับซ้อน การดำเนินทุจริต การต่อต้านการฟอกเงิน และการก่อการร้าย เป็นต้น (2) **ระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในสำนักงาน** เป็นแนวทางการจัดการเพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมทางธุรกิจของธนาคาร ด้านพลังงาน น้ำ ชยะทั่วไป และขยะอิเล็กทรอนิกส์ มลอากาศ ก๊าซเรือนกระจก วัสดุอุปกรณ์ในกระบวนการทางธุรกิจตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยให้ความสำคัญกับการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและประหยัดพลังงาน การปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการรักษาสิ่งแวดล้อมภายในธนาคาร (3) **นวัตกรรมดิจิทัล** เป็นแนวทางการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารด้วยนวัตกรรมดิจิทัลที่สอดคล้องกับของรูปแบบการใช้ชีวิตของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ โดยเน้นความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย รวมทั้งแผนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในกระบวนการทางธุรกิจ กรณีที่เกิดเหตุการณ์ผิดปกติด้านเทคโนโลยี เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารสามารถลดหรือจำกัดขนาดของผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (4) **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** เป็นแนวทางการจัดการเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานและบุคลากรของธนาคารทุกคน ได้รับการดูแลสอดคล้องกับระเบียบของธนาคารและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ธุรกรรมการเงิน ด้านการจ้างงาน ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย การบริหารความสัมพันธ์แรงงาน ฯลฯ

รวมทั้งการยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะความสามารถให้เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคาร และความสามารถในการใช้ชีวิต

**ยุทธศาสตร์แห่งการเป็นธนาคารเพื่อสังคม** ประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก ได้แก่ (1) **การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความรู้ทางการเงินให้แก่ชุมชนและสังคม** เป็นแนวทางการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและความรู้ทางการเงินให้แก่ชุมชนและสังคม โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลฐานราก ผ่าน โครงการ/กิจกรรมของธนาคาร โดยเข้าไปมีส่วนช่วยสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นและเป็นตัวกลางในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด อาทิ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงการให้ความรู้ทางการเงินแก่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ อย่างทั่วถึง (2) **การบริหารจัดการคู่ค้า/พันธมิตรทางธุรกิจอย่างยั่งยืน** เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาข้อปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความครอบคลุมประเด็นด้านความยั่งยืน และใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกคู่ค้ารายใหม่ รวมทั้งการประเมินคู่ค้าปัจจุบัน (3) **การให้บริการกับลูกค้าอย่างรับผิดชอบ** เป็นแนวทางที่ให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องข้อกับผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วนและตรงไปตรงมา ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ อย่างเหมาะสม อาทิ กลุ่มบุคคลฐานรากควรใช้ช่องทางการสนทนาโดยตรงกับพนักงานสาขา ในขณะที่กลุ่มลูกค้ารายย่อยที่รู้เรื่องไอทีที่สามารถใช้ช่องทางออนไลน์ ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น จากการได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมทั้งการรักษาความเป็นส่วนตัวของลูกค้าและความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า (4) **ผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการออกแบบให้คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคมสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า** เป็นแนวปฏิบัติสำหรับการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการอย่างรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการมีความสอดคล้องกับแนวคิดความยั่งยืน มีส่วนในการช่วยลดผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในวงกว้าง และถูกออกแบบให้เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับความสะดวกสบาย ความรวดเร็วและปลอดภัย รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้ ทั้งกลุ่มบุคคลฐานราก กลุ่มบุคคลทั่วไป กลุ่มลูกค้าสถาบัน ฯลฯ

**ยุทธศาสตร์แห่งการเป็นธนาคารที่สนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน** ประกอบด้วย 2 แนวทางหลัก ได้แก่ (1) **การเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน** เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่สนับสนุนให้ธนาคารและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ทั้งลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สังคม สถาบันการศึกษา ร่วมกันขับเคลื่อนและตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ในฐานะหุ้นส่วนของการพัฒนา (2) **การบริหารจัดการเพื่อบรรเทาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ** เป็นแนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร จะมีส่วนช่วยบรรเทาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม อาทิ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมทั้งมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและขับเคลื่อนการลงทุนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ผมคิดว่า ได้ใช้เวลาไปพอสมควรในการบรรยายเรื่องธรรมาภิบาลกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน  
เนื่องในโอกาสวันกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ CG DAY ของธนาคารออมสิน ทั้งประเด็นธรรมาภิบาลใน  
ทศวรรษ 2020 การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และธนาคารกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ท่านผู้มีเกียรติครับ

ในทศวรรษ 2020 ที่กำลังจะมาถึง ซึ่งจะครอบคลุมระยะเวลา 10 ปี จวบจนปี ค.ศ.2030 เป็นห้วง  
เวลาเดียวกันกับที่สหประชาชาติได้เรียกร้องให้ทั้งโลกร่วมกันตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน  
(SDGs) ให้บรรลุผลสำเร็จภายในปี ค.ศ.2030 เช่นกัน ผมหวังว่า ธนาคารออมสิน ซึ่งมีคำขวัญว่า “**เป็น  
มากกว่าธนาคาร ธนาคารเพื่อสังคม**” จะร่วมขับเคลื่อนภารกิจในการตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่  
ยั่งยืนอย่างเข้มข้น ให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในกลุ่มธนาคารไทย และ “**เป็นมากกว่า  
ธนาคารเพื่อสังคมไทย ธนาคารเพื่อสังคมโลก**”

ขอขอบคุณครับ

\*\*\*\*\*