



อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย

โดย

นายธิตี ทศคร

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บัญชีมหาบัณฑิต

สาขาบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย

โดย

นายธิตี ทศคร



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บัญชีมหาบัณฑิต

สาขาบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

BARRIERS TO ORGANIZATIONAL
INTEGRATED REPORTING IN THAILAND.

BY

MR. THITI TASSAKORN



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ACCOUNTING
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2017

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายธิตี ทศคร

เรื่อง

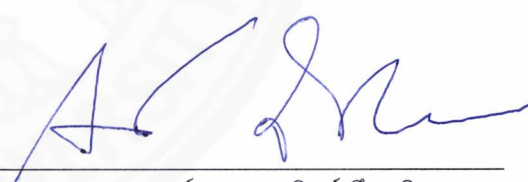
อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร


บัญชีมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 08 ส.ค. 2561

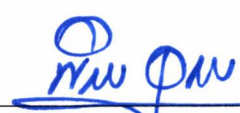
ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร. เอกจิตต์ จິงเจริญ)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร. วิชนีพร เศรษฐสุโข)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการ ขององค์กรในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นายธิตี ทิศคร
ชื่อปริญญา	บัญชีมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บัญชี พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร. วัชณีพร เศรษฐฐัสโก
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทยโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างกับผู้เกี่ยวข้องที่รู้เชิงลึกเกี่ยวกับการจัดทำรายงานบูรณาการและ/หรือรายงานความยั่งยืน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงและทีมงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำรายงานบูรณาการและ/หรือรายงานความยั่งยืนของแต่ละองค์กร ทั้งหมด 3 องค์กร เป็นตัวแทนของ 3 กลุ่ม ที่มีความแตกต่างกันของลักษณะการบริหารงานและกฎระเบียบที่ควบคุมองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหลักประกอบด้วย (1) การประสานงานและความล่าช้าในการจัดทำรายงานเป็นปัจจัยที่ทุกองค์กรคาดว่าจะเป็อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการ (2) การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (3) การใช้ทรัพยากรจำนวนมาก (4) ความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร (5) การเขียนเชื่อมโยงเรื่องราว และ (6) การที่ไม่มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงาน

คำสำคัญ: อุปสรรค , รายงานความยั่งยืน , รายงานบูรณาการ

Independent Study Title	BARRIERS TO ORGANIZATIONAL INTEGRATED REPORTING IN THAILAND.
Author	Mr. Thiti Tassakorn
Degree	Master of Accounting
Department/Faculty/University	Accounting Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assoc.Prof.Dr.Watchaneeporn Setthasakko , Ph.D.
Academic Years	2017

ABSTRACT

Barriers to organizational integrated reporting in Thailand were studied. Data was collected by semi-structured interviews. Samples were involved in integrated and/or sustainability reporting. Samples belonged to three organizations representing three management styles and organizational rules.

Results were that coordination and delays in reporting were expected by all organizations to impede integrated reporting. Lack of support from top management, using excessive resources, organizational complexity, the linking of stories, and lack of central agency responsible for integrated reporting were other obstacles, in decreasing order of importance.

Keywords: Barriers, Sustainability reporting, Integrated reporting.

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร. วัชณีพร เศรษฐฐัสโก อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้อุทิศเวลาในการแนะนำแนวทางและให้คำปรึกษาต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาดำเนินการ เพื่อให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. วัชณีพร เศรษฐฐัสโก ไว้ ณ ที่นี้ด้วย และขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะอาจารย์สาขาวิชาการบัญชีและวิทยาการทุกท่านที่ได้มอบความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา รวมถึงขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโททางการบัญชีทุกท่านที่ช่วยประสานงานและอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ส่งผลให้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณมารดาและขอขอบคุณกำลังใจจากทุกคนในครอบครัว ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งพลังสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น MAP ทุกคน สำหรับมิตรภาพที่ดี ความช่วยเหลือและแรงผลักดัน ที่ส่งผลให้สำเร็จการศึกษาไปพร้อมกัน หากผลการศึกษานี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัย ขอน้อมรับไว้เพื่อปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไป และขอขอบคุณความดีอันบังเกิดจากประโยชน์ของการค้นคว้าอิสระฉบับนี้แก่บุคคลที่กล่าวถึงทั้งหมด

นายธิตี ทัศคร
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2561

(4)

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(6)
สารบัญภาพ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามของงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวทางในการจัดทำรายงานความยั่งยืน	4
2.2 รายงานบูรณาการ	5
2.3 ปัจจัยผลักดันของการจัดทำรายงานบูรณาการ	10

	(5)
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	13
3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษา	13
3.2 การวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา	14
3.3 ประวัติและข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่สัมภาษณ์	14
บทที่ 4 ผลของการวิจัย	17
4.1 อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย	17
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	25
5.1 สรุปผลการวิจัย	25
5.2 ข้อจำกัดงานวิจัย	28
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต	28
รายการอ้างอิง	30
ประวัติผู้เขียน	

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 สรุปปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการ ขององค์กรในประเทศไทย	24



สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

2.1 แนวคิดพื้นฐานของการจัดทำรายงานบูรณาการ

6



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมุ่งมั่นที่จะสร้างภูมิคุ้มกันควบคู่ไปกับการยกระดับให้ตลาดทุนโดยใช้หลักบรรษัทภิบาล ให้เป็นศูนย์กลางการซื้อขายหลักทรัพย์ที่ทันสมัย มีคุณภาพ โปร่งใส และสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ต่างๆ ก่อให้เกิดความยั่งยืน ด้วยการผลักดันนโยบายส่งเสริมการเติบโตเชิงปริมาณและคุณภาพไปพร้อมกับการสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ตลาดทุนระยะยาวสู่ปี พ.ศ.2563 “Towards Sustainable Growth” รวมทั้งผลักดันผู้เกี่ยวข้องให้ร่วมมือกันขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืน

จากการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาความยั่งยืนของตลาดทุนในระยะยาว ข้อควรพิจารณาถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพองค์กร ให้สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ มิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่สมดุล โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและบริบทขององค์กรเป็นสำคัญ อีกทั้งมีการวิเคราะห์หลักการและมาตรฐานระดับสากล เช่น Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), Global Reporting Initiative (GRI) รวมทั้งศึกษากลยุทธ์การพัฒนาความยั่งยืนของตลาดหลักทรัพย์ชั้นนำในต่างประเทศ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย , 2561)

ปัจจุบันมาตรฐานสากลด้านการเปิดเผยข้อมูลและรายงานความยั่งยืนมีอยู่หลายแนวปฏิบัติ เช่น The UN Global Compact (UNGC), GRI, International Integrated Reporting Council (IIRC) เป็นต้น แต่ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ GRI เนื่องจากมีตัวชี้วัดที่ช่วยให้ผู้รายงานเลือกใช้ตามความเหมาะสมของธุรกิจและ ความสนใจของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนสามารถทำได้หลากหลายช่องทาง ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริโภคข้อมูลข่าวสารของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น บนเว็บไซต์ขององค์กร รายงานประจำปี รายงานความรับผิดชอบต่อสังคมหรือรายงานความยั่งยืน เป็นต้น แต่มีแนวทางการจัดทำรายงานอีกแบบที่ถูกลกล่าวถึงและน่าสนใจไม่แพ้กันคือ รายงานบูรณาการ (Integrated Reporting : IR) ของ IIRC เป็นรูปแบบของการจัดทำรายงานประจำปีโดยมีการบูรณาการข้อมูลด้านความยั่งยืนเข้าไปด้วย ทั้งนี้ เพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักลงทุนจะสามารถมองเห็นภาพรวมของการดำเนินธุรกิจได้ชัดเจน

ยิ่งขึ้นซึ่งการจัดทำรายงานในลักษณะนี้ต้องอาศัยความร่วมมือของหลายหน่วยงานในองค์กร เพื่อเปลี่ยนความคิดในการจัดทำรายงานประจำปีให้มีลักษณะของการบูรณาการมากยิ่งขึ้น

การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนขยายตัวมากยิ่งขึ้น ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาเป็นผลมาจาก แนวโน้มการลงทุนอย่างรับผิดชอบที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้ลงทุนมีความต้องการนำข้อมูล ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจลงทุน ดังนั้น การเปิดเผย ข้อมูล อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และโปร่งใสจึงกลายเป็นกลไกที่นำไปสู่การเพิ่มมูลค่าของราคาหลักทรัพย์ และดึงดูดความสนใจของผู้ลงทุนมากยิ่งขึ้น (อรุณี ดันติมังกร และ ศุภกร เอกชัย ไพบูลย์, 2560) งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมายังไม่มีงานวิจัยใดที่ศึกษาอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กร ในประเทศไทย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาปัจจัยอุปสรรคในการจัดทำรายงาน บูรณาการขององค์กรในประเทศไทยเพื่อให้ผู้ประกอบการหรือผู้ที่สนใจนำผลการศึกษาที่ได้ ไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างต้นแบบการจัดการกับอุปสรรคจากการปรับใช้กับองค์กรธุรกิจ ใน ประเทศไทยต่อไป

1.2 คำถามของงานวิจัย

การจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทยมีอุปสรรคอย่างไรบ้าง

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษางานวิจัยเรื่อง “อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย” กับจำนวน 3 องค์กร เป็นตัวแทนของ 3 กลุ่ม ที่มีความแตกต่างกันของลักษณะการบริหารงานและกฎระเบียบที่ควบคุมองค์กร คือ องค์กรแรกเป็นองค์กรที่มีมูลค่าตลาดสูงที่สุดในประเทศไทยและเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ผ่านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นกระทรวงการคลังและบุคคลทั่วไป จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นตัวแทนขององค์กรในประเทศไทย องค์กรถัดมาเป็นองค์กรข้ามชาติที่มีมูลค่าตลาดสูงที่สุดในประเทศไทย มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นชาวต่างชาติและจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นตัวแทนขององค์กรข้ามชาติในประเทศไทย และองค์กรสุดท้ายองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีรายได้ต่อปีสูงที่สุดที่ยังไม่ผ่านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นกระทรวงการคลังและไม่ได้จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นตัวแทนขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.5.1 เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญในการจัดทำรายงานบูรณาการ
- 1.5.2 เพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย
- 1.5.3 เพื่อให้สถาบันการศึกษา สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการเรียนการสอนและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรธุรกิจ
- 1.5.4 เพื่อให้องค์กรต่างๆที่มีความประสงค์จะจัดทำรายงานบูรณาการสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การจัดทำรายงานราบรื่นยิ่งขึ้น รวมถึงเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากอุปสรรคที่เกิดขึ้นและเตรียมความพร้อมหาแนวทางแก้ไขต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กร ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวทางในการจัดทำรายงานความยั่งยืน
- 2.2 รายงานบูรณาการ
- 2.3 ปัจจัยผลักดันของการจัดทำรายงานบูรณาการ
- 2.4 ปัจจัยอุปสรรคของการจัดทำรายงานบูรณาการ

2.1 แนวทางในการจัดทำรายงานความยั่งยืน

ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ หรือ CSR หรือ ESG (Environment, Social, Governance) ในประเทศไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อยู่บนพื้นฐานของการไม่เอาัดเอาเปรียบผู้อื่น หรือแสวงหาผลกำไรจนเกินควรจากการเบียดเบียนประโยชน์ของสังคม โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤติตามมา ตลอดจนให้ความสำคัญถึงการใช้ทรัพยากรในธุรกิจอย่างประหยัด และมีคุณภาพ สอดคล้องกับในระดับสากลที่มีการประกาศใช้ทิศทางใหม่ของการพัฒนามาตรฐานการจัดทำรายงานความยั่งยืนที่เป็นที่นิยมของสากล คือ การพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development (SD) ต่อมา มีการเรียกร้องให้ธุรกิจแสดงความเป็นพลเมืองที่ดีของโลก รวมทั้งประกาศใช้หลักสากล 10 ประการของข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (UNGC) เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับองค์กรธุรกิจต่อไป หลังจากนั้น CSR ค่อย ๆ แพร่กระจายในวงกว้างจนเป็นที่ยอมรับและถือปฏิบัติในระดับสากล เช่นเดียวกับการดำเนินการผลักดัน CSR ในตลาดทุนไทย (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2561)

การจัดทำรายงานความยั่งยืนของแต่ละองค์กรไม่ได้มีแบบแผนตายตัวว่าจะต้องจัดทำตามกรอบแนวทางใด องค์กรต่างๆ สามารถนำเสนอรายงานความยั่งยืนในรูปแบบที่แตกต่างกันเช่น ใช้แนวทางของ UNGC ซึ่งประกอบไปด้วย 10 หลักการ โดยแบ่งเป็น 4 หมวด คือ สิทธิมนุษยชน แรงงาน สิ่งแวดล้อม และการต่อต้านคอร์รัปชันหรือแนวทางของ GRI โดยล่าสุด คือ GRI G4 (ณัฐวีร์ คุสินธุ์, 2560)

ปัจจุบันองค์กรมากมายทั่วโลกจัดทำรายงานตามกรอบของ GRI โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในภูมิภาคต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2561) ในอดีตผู้บริหาร นักลงทุนและนักธุรกิจให้ความสนใจเฉพาะทุนทางการเงินและทุนทางการผลิต การให้ความสนใจอย่างจำกัดและการขาดความโปร่งใสในรูปแบบธุรกิจและความยั่งยืนนำไปสู่การสูญเสียความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแนวทางการจัดทำรายงานความยั่งยืนล่าสุดที่ถูกกล่าวถึงที่ขยายความสนใจไปถึงทุนทรัพย์สินทางปัญญา ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคมและความสัมพันธ์ และทุนทางธรรมชาติ คือ รายงานบูรณาการ (Diplock, 2018)

2.2 รายงานบูรณาการ

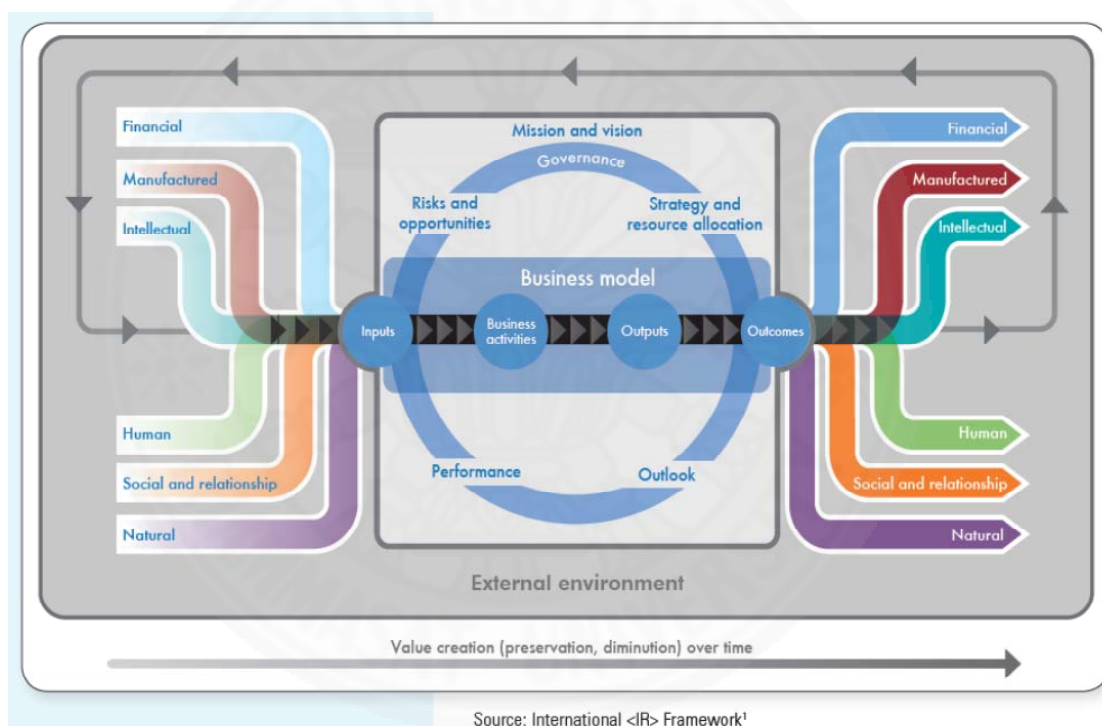
IIRC เป็นความร่วมมือระหว่าง ผู้ออกกฎหมาย นักลงทุน บริษัท ผู้กำหนดมาตรฐาน นักบัญชี และองค์กรที่ไม่ใช่องค์กรของรัฐ (NGOs) มาร่วมกันออกความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารในการสร้างคุณค่าว่าควรจะเป็นก้าวต่อไปสำหรับการจัดทำรายงานสำหรับองค์กร (IIRC, 2013) ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2556 IIRC ได้เปิดตัวกรอบการรายงานบูรณาการระหว่างประเทศ (The International Integrated Reporting Framework) มุ่งเน้นไปที่การสร้างมูลค่าโดยองค์กรและ ทุนในการสร้างมูลค่าในช่วงเวลาต่างๆโดยทุนในความหมายของการจัดทำรายงานบูรณาการ ประกอบไปด้วย 6 ประเภท ได้แก่ ทุนทางการเงิน ทุนทางการผลิต ทุนทรัพย์สินทางปัญญา ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคมและความสัมพันธ์ และทุนทางธรรมชาติ (Calleja et al., 2014)

รายงานบูรณาการ คือ การนำเสนอเพื่ออธิบายกลยุทธ์ ธรรมชาติ ผลการดำเนินงาน และอนาคตที่คาดหวังขององค์กรในบริบทของสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่ออธิบายให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบว่าองค์กรจะมีการสร้างมูลค่าระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวได้อย่างไร รวมถึงอธิบายความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับทุนทุกประเภท ได้แก่ ทุนทางการเงิน ทุนทางการผลิต ทุนทรัพย์สินทางปัญญา ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคมและความสัมพันธ์ และทุนทางธรรมชาติโดยรายงานนี้ให้ประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พันธมิตรทางธุรกิจ ชุมชนท้องถิ่น ผู้ออกกฎหมาย ผู้บังคับใช้กฎหมาย และผู้กำหนดนโยบาย (IIRC, 2013) การจัดทำรายงานบูรณาการควรมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแล อาจจะเป็นหน่วยงานทางการเงิน หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานความยั่งยืน หน่วยงานบริหารความเสี่ยง หรือหน่วยงานกลยุทธ์ หรืออาจจัดให้มีคณะกรรมการอำนวยการ (Steering Committee) หรือหน่วยงานเฉพาะดูแลก็ได้ เพื่อทำการรวบรวมข้อมูล โดยรอบระยะเวลาของรายงานจะเหมือนกันกับการออกรายงานประจำปีปกติ และมีการเผยแพร่ในช่องทางต่างๆ เช่น เอกสารเผยแพร่ หรือเว็บไซต์ โดยหัวข้อเนื้อหาจะครอบคลุมหลายเรื่อง โดยระบุ

ประเด็นสำคัญ (Material Issues) ทำได้โดยใช้ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลการบริหารความเสี่ยง รายงานผู้ถือหุ้น และรายงานภายใน โดยได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการ (Board Committee) และคณะกรรมการจัดทำรายงานบูรณาการ (The Integrated Reporting Steering Committee) เมื่อระบุประเด็นสำคัญที่จะใช้เป็นหัวข้อเนื้อหาได้แล้ว ต่อมาจะเป็นการรวบรวมและทบทวนข้อมูล โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงาน สุดท้ายผ่านการอนุมัติเห็นชอบจากส่วนงาน และผู้บริหารระดับต่างๆ รวมถึงคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง (Calleja et.al , 2014)

ภาพที่ 2.1

แสดงแนวคิดพื้นฐานของการจัดทำรายงานบูรณาการ (IIRC, 2013)



การจัดทำรายงานบูรณาการมีประโยชน์มากมาย เช่น ในองค์กรสมัยใหม่ที่มีการจัดการ และธรรมาภิบาลที่ดีต้องการที่จะเพิ่มความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีของตนเอง (Diplock, 2018) ช่วยผลักดันให้เกิดการคิดแบบบูรณาการด้วยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร และช่วยให้เข้าใจประเด็นสำคัญ สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ ความเสี่ยง และรูปแบบธุรกิจ (Hoffman , 2012 , Calleja et.al , 2014, KPMG Japan Integrated Reporting Advisory Group, 2017 and Diplock, 2018) โดยเน้นไปที่ทุนด้านต่างๆ และมุมมองขององค์กรในระยะยาวในบางกรณี รายงานบูรณาการที่ใช้ภายนอกช่วยปรับปรุงคุณภาพของรายงานที่ใช้ภายในและช่วยสร้างความสอดคล้องกัน ระหว่างทั้งสองรายงานมากขึ้น (Hoffman , 2012 , Calleja et.al , 2014 and KPMG Japan Integrated

Reporting Advisory Group) ทำให้มีความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อทุนแต่ละประเภทมากขึ้น ในบางกรณีรายงานบูรณาการทำให้การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องให้ความสนใจกับประเด็นสำคัญที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสนอ และนำมาบูรณาการเข้ากับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงให้แก่หน่วยงาน การประชุม ใช้สอนพนักงานใหม่ หรือสื่อสารกับบุคคลภายนอก (Calleja et.al , 2014) และดึงดูดนักลงทุนระยะยาว (Roberts, 2017) เป็นต้น

ในปัจจุบันมีธุรกิจชั้นนำกว่า 1,750 รายทั่วโลกเข้าร่วมเครือข่ายการจัดทำรายงานบูรณาการสร้างสรรค์รายงานในรูปแบบของตัวเองและช่วยเหลือองค์กรที่มุ่งมั่นในการยอมรับการจัดทำรายงานบูรณาการในการติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลที่สำคัญ อีกทั้ง IIRC มีการทำงานร่วมกับหลายองค์กรทั่วโลกเพื่อดำเนินการเครือข่ายเหล่านี้ รวมถึงตลาดหุ้น สถาบันต่างๆ ภาครัฐกิจและสมาคมอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น สมาพันธ์อุตสาหกรรมอินเดียและธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศบราซิลมีเครือข่ายครอบคลุมในภูมิภาคของตน โดย IIRC กระตุ้นหรือริเริ่มที่จะพัฒนาและทำซ้ำกรอบการจัดทำรายงานนี้ทั่วโลก เพื่อนำประโยชน์ของรายงานบูรณาการไปสู่องค์กรใหม่ ๆ (IIRC , 2015)

ในแต่ละประเทศทั่วโลกมีความเคลื่อนไหวในการจัดทำรายงานบูรณาการ ดังต่อไปนี้ สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโครงการรายงานบูรณาการในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สถาบันการบัญชีของประเทศสิงคโปร์ (ISCA) ได้จัดตั้งคณะกรรมการรายงานบูรณาการ ซึ่งเป็นหน่วยงานแรกในภูมิภาคที่นำหน่วยงานภาครัฐ นักลงทุนอาวุโส นักลงทุนสถาบันชั้นนำและสถาบันการศึกษาชั้นนำเข้ามามีส่วนร่วมและมีอิทธิพลต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่วนในประเทศญี่ปุ่น IIRC ได้รับการสนับสนุนจาก JICPA และ Japan Exchange Group มีผู้เข้าร่วมโครงการกว่า 35 ราย จากกลุ่มนักลงทุน มีการประชุมเป็นประจำเพื่อหารือเกี่ยวกับสมาคมนักลงทุนสัมพันธ์แห่งประเทศญี่ปุ่น (Japan Investor Relations Association) คาดการณ์ว่าปัจจุบัน บริษัทญี่ปุ่นประมาณ 182 แห่งกำลังเริ่มและพัฒนารายงานบูรณาการทางด้านประเทศอินเดีย IR Lab คณะทำงานที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแนวทางสนับสนุนองค์กรอินเดียในการปรับใช้รายงานบูรณาการ ช่วยให้ธุรกิจและนักลงทุนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ความชำนาญเพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ขององค์กรต่างๆที่ปรับใช้กรอบการจัดทำรายงานบูรณาการ ซึ่ง IR Lab จะลงทุนในการวิจัยการวิเคราะห์และการพัฒนาความรู้เพื่อช่วยให้องค์กรต่างๆสามารถปรับใช้กรอบการจัดทำรายงานบูรณาการ รวมถึงช่วยให้เกิดการแพร่หลายของรายงานบูรณาการในอินเดีย มีการจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ สัมมนาและเผยแพร่จดหมายข่าวที่เน้นการพัฒนาและข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับรายงานบูรณาการ ใน

ประเทศออสเตรเลีย การรายงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากธุรกิจตระหนักถึงความสำคัญในการปลดล็อกมูลค่าและดึงดูดเงินทุน เครือข่ายท้องถิ่นมีการจัด Business Reporting Leaders Forum เป็นเวลากว่า 3 ปีแล้วเป็นตัวแทนความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่อุปทานของรายงานขององค์กร สมาชิกมารวมกันและพิจารณาแนวโน้มหรือประเด็นต่างๆเกี่ยวกับการรายงาน รวมถึงหาทางแก้ไขที่เหมาะสมกับตลาดทุนออสเตรเลียและข้อกำหนดของการจัดทำรายงาน การจัดเสวนานี้เน้นการสร้างการรายงานขององค์กรที่เอื้อต่อการลงทุนมากยิ่งขึ้นโดยการสนับสนุนการอภิปรายและการส่งเสริมความคิดเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับปริมาณความซับซ้อนและความยุ่งยากในการจัดทำรายงานโดยใช้รายงานบูรณาการเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา รวมไปถึงกองทุนบำนาญของออสเตรเลียมีการรวบรวมการสนับสนุนจากนักลงทุนสถาบันเพื่อการรายงานที่โปร่งใสมากขึ้น กองทุนอุตสาหกรรมของออสเตรเลียหลายกองทุนได้เริ่มเครือข่ายรายงานบูรณาการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นการเสวนาที่เปิดให้กองทุนทั้งหลายหรือเกี่ยวกับการนำรายงานบูรณาการมาปรับใช้กับกองทุน โดยมี VicSuper เป็นกองทุนแรกในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานแบบบูรณาการทางด้านประเทศรัสเซีย เปิดตัวเครือข่ายรายงานบูรณาการภูมิภาครัสเซียในเดือนกันยายน พ.ศ. 2555 โดยมีผู้เข้าร่วมกว่า 50 ราย เช่น รัฐวิสาหกิจด้านพลังงานนิวเคลียร์ Rosatom, บริษัทพลังงาน Rosneft และบริษัทการเงิน Uraslib เครือข่ายนำผู้ที่ต้องการปรับใช้รายงานบูรณาการมาร่วมกันแบ่งปันประสบการณ์การรายงานและหาแนวทางทำให้รายงานบูรณาการสอดคล้องกับข้อกำหนดด้านกฎหมายของรัสเซียความโปร่งใสและการกำกับดูแลกิจการที่ดีในประเทศตุรกี มีเครือข่ายที่ได้รับการประสานงานโดย Integrated Reporting Platform Türkiye ซึ่งรวบรวมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ได้แก่ นักธุรกิจ นักลงทุน และ NGOs เข้าร่วมในการนำเสนอรายงานบูรณาการสู่ตลาดตุรกีและเป็นช่องทางในการอภิปรายเกี่ยวกับการนำรายงานบูรณาการมาปรับใช้ในประเทศตุรกี ส่วนประเทศเยอรมนี เครือข่ายรายงานบูรณาการ นักธุรกิจและนักลงทุนจะแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันเป็นประจำ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย FWB เป็นตลาดหุ้นแรกๆที่เข้ามามีส่วนร่วมในการนำกรอบการจัดทำรายงานบูรณาการมาปรับใช้ผ่านโครงการนำร่องของ IIRC องค์กรที่นำรายงานบูรณาการมาปรับใช้เช่นบริษัทเคมีที่ใหญ่ที่สุดในโลก BASF, บริษัทการเงิน Deutsche Asset & Wealth Management, ธนาคาร Deutsche Bank, ศูนย์ซื้อขายหลักทรัพย์ที่มีขนาดใหญ่อันดับต้นๆของโลก Deutsche Börse Group, บริษัทผลิตไฟฟ้า EnBW Energie Baden Württemberg, สนามบินนานาชาติอันดับสองของประเทศ Flughafen München และบริษัท Software ข้ามชาติ SAP ในประเทศเนเธอร์แลนด์ สมาชิกเครือข่ายรายงานบูรณาการเนเธอร์แลนด์จะพบปะกันเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการจัดทำรายงานบูรณาการโดยเครือข่ายเนเธอร์แลนด์ ได้รับการสนับสนุนจากสถาบัน Royal NBA ซึ่งร่วมมือกับ IIRC ในการจัดกิจกรรมและแบ่งปันข้อมูล

เชิงลึกกับองค์กรต่างๆที่นำรายงานบูรณาการมาปรับใช้ เช่น บริษัทประกันชีวิต กองทุนบำนาญ และบริหารสินทรัพย์ Aegon, บริษัทสี AkzoNobel NV, สนามบิน Luchthaven Schipol FMO และบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าข้ามชาติ Royal Philips Electronics อีกทั้งรายงานบูรณาการล่าสุดจากเนเธอร์แลนด์จะมีการแชร์ใน Integrated Reporting Examples Database เพื่อให้องค์กรอื่นสามารถเรียนรู้จากแนวทางปฏิบัติล่าสุด ทางด้านประเทศฝรั่งเศสมีเครือข่ายรายงานบูรณาการประกอบด้วย บริษัทที่ปรึกษาทางด้านเทคโนโลยี Atos, ธนาคารที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 8 ของโลก BNP Paribas, บริษัทตรวจสอบบัญชีระดับโลก Mazars รวมทั้งบริษัทต่างๆกว่า 15 แห่ง จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประเทศฝรั่งเศส CAC40 ที่มีความมุ่งมั่นที่จะนำรายงานบูรณาการมาปรับใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 บริษัทเหล่านี้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสและความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการนำรายงานบูรณาการมาปรับใช้กับนักลงทุนและสมาคมวิชาชีพอื่นๆเป็นประจำโดยธุรกิจที่เผยแพร่รายงานบูรณาการหรือนำรายงานบูรณาการมาปรับใช้อย่างเป็นทางการในปี พ.ศ.2558 ได้แก่ บริษัทประกันข้ามชาติที่มียอดขายจากการให้บริการทางการเงินใหญ่เป็นอันดับ 2 ของโลก AXA, กองทุนส่วนบุคคล Eurazeo PME, ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ Gecina ,บริษัทผลิตไฟฟ้านานาชาติ GDF Suez, บริษัทยานานาชาติ Sanofi และบริษัทสื่อขนาดใหญ่ Vivendi ในประเทศอังกฤษ ธุรกิจต่างๆ เช่น ธนาคารข้ามชาติที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 7 ของโลกและใหญ่ที่สุดในทวีปยุโรป HSBC, บริษัทสินค้าอุปโภคและบริโภคข้ามชาติ Unilever, บริษัทรับเหมาก่อสร้างข้ามชาติ Interserve และสมาคมผู้จัดทำบัญชีที่ได้รับการรับรอง ACCA เข้าร่วมเครือข่ายรายงานบูรณาการในภูมิภาคนี้ มีการประชุมเป็นประจำเพื่อหารือเกี่ยวกับการนำรายงานบูรณาการมาปรับใช้ในบริบทข้อกำหนดของประเทศอังกฤษ โดยร่วมกันทำงานเพื่อเอาชนะความท้าทายต่างๆ ในส่วนของประเทศสหรัฐอเมริกา ธุรกิจชั้นนำหลายแห่งผลักดันกิจกรรมในเครือข่ายรายงานบูรณาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัทประกันและให้บริการทางการเงิน Prudential Financial, บริษัทบริหารการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ JLL, บริษัทผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด The Clorox Company, ธนาคารโลก The World Bank, บริษัทอาหารและเครื่องดื่ม PepsiCo, บริษัทเทคโนโลยีข้ามชาติ Microsoft และบริษัทสื่อสารมวลชนและการตลาด Edelman บริษัทต่างๆมีความสนใจในการสำรวจหาพัฒนาการของจัดทำรายงานขององค์กร และประเมินว่าแนวคิดการจัดทำรายงานบูรณาการสามารถนำมาใช้เพื่อลดความซับซ้อนและปริมาณของรายงาน ในขณะที่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์กับนักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศบราซิล เครือข่ายรายงานบูรณาการได้รับการอำนวยความสะดวกโดยธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศบราซิลและนำผู้เข้าร่วมกว่า 500 ราย มาร่วมเป็นตัวแทนองค์กร ได้แก่ สถาบันการกำกับดูแลกิจการของบราซิล, สมาคมบริษัทจดทะเบียนของบราซิล, สถาบันนักลงทุนสัมพันธ์และสมาคมนักวิเคราะห์ของบราซิล, สหพันธ์ธนาคารบราซิล และสมาคมผู้บริหารบราซิลและในประเทศแอฟริกาใต้ IRC

เป็นผู้นำในการพัฒนาและปรับใช้รายงานบูรณาการ สมาชิกของกลุ่มเป็นองค์กรวิชาชีพและองค์กรชั้นนำ ในประเทศแอฟริกาใต้รวมถึงตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแอฟริกาใต้ JSE , สมาคมการออมและการลงทุน, สมาคมธนาคารแห่งแอฟริกาใต้, สภากองทุนเพื่อการเกษียณอายุสำหรับแอฟริกาใต้ Batseta, สถาบันเลขานุการได้รับอนุญาตแห่งประเทศแอฟริกาใต้, คณะกรรมการบริการทางการเงิน , กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการของรัฐ , สถาบันนักบัญชีได้รับอนุญาตแห่งประเทศแอฟริกาใต้ SAICA , สถาบันผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศแอฟริกาใต้, สถาบันกรรมการบริษัทแห่งประเทศแอฟริกาใต้มีหน้าที่ในการพัฒนาแนวทางด้านข้อมูลสำหรับองค์กรในแอฟริกาใต้เพื่อช่วยในการจัดเตรียมรายงานบูรณาการ ใน พ.ศ. 2554 IRC ได้เผยแพร่กรอบแนวคิดการจัดทำรายงานบูรณาการ ต่อมาใน พ.ศ. 2557 ได้เปิดตัวคู่มือสำหรับมือใหม่ในการเริ่มต้นจัดทำรายงานบูรณาการ และใน พ.ศ. 2558 IRC มีการพัฒนาเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ (IIRC, 2015)

จากการสำรวจข้อมูลในเว็บไซต์ พบว่าปัจจุบันในประเทศไทยมีองค์กรที่มีการจัดทำรายงานบูรณาการ ได้แก่ บมจ. ไออาร์พีซี (IRPC) โดยใช้ชื่อว่า “รายงานบูรณาการ” จัดทำมาตั้งแต่ พ.ศ. 2558 โดยมีการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนควบคู่กันไปด้วย (IRPC, 2018) ส่วน บมจ.พีทีที โกลบอล เคมิคอล (PTTGC) ใช้ชื่อว่า “รายงานความยั่งยืนแบบบูรณาการ (Integrated Sustainability Report)” เริ่มจัดทำตั้งแต่ พ.ศ. 2558 เช่นกัน โดยมีการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนควบคู่กันไปด้วยแค่ใน พ.ศ. 2558 เท่านั้น ต่อมาจัดทำเฉพาะรายงานความยั่งยืนแบบบูรณาการจนถึงปัจจุบัน (PTTGC , 2018)

2.3 ปัจจัยผลักดันของการจัดทำรายงานบูรณาการ

ปัจจัยผลักดันของการจัดทำรายงานบูรณาการในต่างประเทศ เช่นในประเทศแอฟริกาใต้ เมื่อ พ.ศ. 2537 ระบอบการปกครองเปลี่ยนเป็นประชาธิปไตยเต็มรูปแบบ ก่อให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในหมู่นักลงทุน บริษัท และสถาบันต่างๆ (Calleja et al , 2014) ต่อมาวิกฤตการเงิน พ.ศ. 2551 ทำให้เศรษฐกิจโลกเข้าสู่ภาวะถดถอย แสดงให้เห็นชัดเจนว่ารายงานประจำปีแบบเดิม แม้ว่าจะมีความยาวและความซับซ้อน แต่ก็ไม่เพียงพอต่อการระบุความเสี่ยง (Calleja et al , 2014 and Panorama Consulting Solutions , 2018) ในส่วนของประเทศเยอรมัน SAP SE และประเทศญี่ปุ่น KPMG Japan มีมุมมองว่าโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายที่ไม่เคยมีมาก่อนและองค์กรกำลังมองหาวิธีที่จะตอบสนอง ซึ่งแนวทางการจัดทำรายงานบูรณาการช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ดีกว่าในการตัดสินใจ และช่วยให้นักลงทุนมีพื้นฐานที่สมบูรณ์มากขึ้นสำหรับการตัดสินใจลงทุนของตน (Dymond , 2017 and KPMG Japan Integrated

Reporting Advisory Group , 2017) ใน พ.ศ.2553 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ และพ.ศ. 2554 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บังคับให้บริษัทจดทะเบียนต้องนำรายงานบูรณาการมาปรับใช้ตาม apply or explain basis (Callejaet.al , 2014) การรายงานข้อมูลของบริษัทในเยอรมัน ถูกคาดหวังให้มุ่งไปที่กลยุทธ์ ข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน และการคาดการณ์อนาคต ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชีเยอรมันฉบับใหม่ฉบับที่ 20 (GAS 20) เกี่ยวข้องกับการรายงานการบริหารจัดการของกลุ่ม (PWC , 2013) ส่วนในประเทศญี่ปุ่นมีการจัดทำรายงานบูรณาการด้วยความสมัครใจ ยังไม่มีการบังคับด้วยกฎหมาย เนื่องจากผู้บริหารขององค์กรต่างมุมมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำรายงาน คือ การคิดแบบบูรณาการ (KPMG Japan Integrated Reporting Advisory Group , 2017) หลายองค์กรมีปัจจัยผลักดันหนึ่งเหมือนกัน คือ ช่วยในการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจให้ดีขึ้น ส่งเสริมความคิดแบบบูรณาการและใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์

2.4 ปัจจัยอุปสรรคของการจัดทำรายงานบูรณาการ

การจัดทำรายงานบูรณาการในต่างประเทศมีอุปสรรคในการนำมาปรับใช้ คือ อาจมีความไม่เต็มใจในการนำเสนอข้อมูลที่เป็นการคาดการณ์อนาคต (Baron , 2014) จัดทำตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบังคับจากกฎหมาย ในส่วนการนำมาปรับใช้ ข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน เช่น สุขภาพ สิ่งแวดล้อม ชุมชน ควรมีการรายงานเป็นมาตรฐานเหมือนรายงานข้อมูลทางการเงินและตามแนวทางของ IIRC ในส่วนของโมเดลใหม่ของการสร้างมูลค่าแตกต่างจากเมื่อก่อนที่บริษัทเป็นผู้คิดเพียงคนเดียว แต่ในปัจจุบันการสร้างมูลค่าได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย (Lunsche, 2017) รวมถึงสอดคล้องกับการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มคุณภาพของรายงานบูรณาการ และมีการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในทุกไตรมาสและจากผู้ตรวจสอบภายนอกทุกปี (Callejaet.al , 2014 and Lunsche, 2017) อีกทั้งต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Callejaet.al , 2014, Roberts, 2017 , Dymond , 2017 and Lunsche, 2017) ใช้ข้อมูลจำนวนมากและจำเป็นต้องมีการลงทุนอย่างมากในด้านบุคลากร เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อความสะดวกในการจัดเรียงข้อมูลและเข้าถึงได้ง่าย (Callejaet.al, 2014, Baron, 2014, Roberts, 2017 and Lunsche, 2017) องค์กรที่มีขนาดใหญ่กว่า มีทรัพยากรมากกว่า ซึ่งวัดจากรายได้สินทรัพย์สุทธิ กระแสเงินสดและมูลค่าตามราคาตลาดมีแนวโน้มจัดทำรายงานบูรณาการได้ดีกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่า รวมถึงองค์กรที่ประกอบธุรกิจที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากมีแนวโน้มที่จะเปิดเผยข้อมูลในรายงานบูรณาการมากกว่าองค์กรที่ประกอบธุรกิจที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยกว่า (Buitendag , 2017) พนักงานในทุกระดับควรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ

การจัดทำรายงานบูรณาการ อีกทั้งควรมีคณะกรรมการและหน่วยงานที่รับผิดชอบที่ทุ่มเท (Calleja et al., 2014) รวมถึงองค์กรมีแนวโน้มที่จะรายงานเฉพาะผลลัพธ์ในเชิงบวกมากกว่าผลลัพธ์ ทั้งที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบทั้งหมดที่มีนัยสำคัญ มีการเปิดเผยข้อมูลไม่เพียงพอของผลลัพธ์ทางอ้อม และผลลัพธ์ที่ไม่ได้ตั้งใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่เป็นผลลัพธ์เชิงลบ รวมถึงมีการตีความผิด เช่น ผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) องค์กรรายงานการใช้เงินมากกว่าการรายงานผลลัพธ์ (ผลจากการใช้ทุน) ของกิจกรรมทางธุรกิจและผลผลิต อีกทั้งไม่ใช้ทุนทุกประเภทที่ได้รับการพิจารณา องค์กรบางแห่งให้ความสำคัญกับมูลค่าทางการเงินที่สร้างขึ้นสำหรับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก (ราคาหุ้นหรือการสร้างความมั่งคั่ง) แต่ไม่สนใจผลลัพธ์ของทุนประเภทอื่นที่มีความสำคัญกับ องค์กรเหมือนกัน ไม่สามารถที่จะปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของความเปรียบเทียบกันได้ ความน่าเชื่อถือ และความครบถ้วนเนื่องจากขาดข้อมูลที่วัดได้หรือแนวโน้ม ในส่วนของรูปแบบการรายงานเป็นแบบ ทั่วไปแทนที่จะเป็นรูปแบบเฉพาะของแต่ละองค์กร (IRC, 2015)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคในการ จัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การค้นคว้าอิสระนี้มุ่งเน้นศึกษา “อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย” ดังนั้นงานวิจัยชิ้นนี้จึงใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลปฐมภูมิได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำรายงานความยั่งยืน ส่วนข้อมูลทุติยภูมิมาจากการศึกษางานวิจัย หนังสือ ทฤษฎี และบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยขั้นตอนในการวิจัยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษา
- 3.2 การวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา
- 3.3 ประวัติและข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่สัมภาษณ์

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำรายงานความยั่งยืนจำนวน 3 องค์กร เป็นตัวแทนของ 3 กลุ่ม ที่มีความแตกต่างกันของลักษณะการบริหารงานและกฎระเบียบที่ควบคุมองค์กร คือ องค์กรแรกเป็นองค์กรที่มีมูลค่าตลาดสูงที่สุดในประเทศไทยและเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ผ่านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นกระทรวงการคลังและบุคคลทั่วไป จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นตัวแทนขององค์กรในประเทศไทย องค์กรถัดมาเป็นองค์กรข้ามชาติที่มีมูลค่าตลาดสูงที่สุดในประเทศไทย มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นชาวต่างชาติและจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นตัวแทนขององค์กรข้ามชาติในประเทศไทย และองค์กรสุดท้ายองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีรายได้ต่อปีสูงที่สุดที่ยังไม่ผ่านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นกระทรวงการคลังและไม่ได้จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นตัวแทนขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าประมาณครึ่งละ 1 – 1.5 ชั่วโมง และสัมภาษณ์เพิ่มเติมทางโทรศัพท์ประมาณครึ่งละ 0.5 ชั่วโมง ใช้วิธีการจดข้อความและบันทึกเสียงเพื่อบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยใช้ชื่อสมมติแทนองค์กรที่ทำการศึกษได้แก่ องค์กร ก., องค์กร ข. และองค์กร ค.

ในส่วนของการสัมภาษณ์ใช้วิธีการแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้เกี่ยวข้องที่รู้เชิงลึกเกี่ยวกับการจัดทำรายงานบูรณาการและ/หรือรายงานความยั่งยืน คือผู้บริหารระดับสูงและทีมงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำรายงานบูรณาการและ/หรือรายงานความยั่งยืนของแต่ละองค์กร โดยองค์กร ก. ทำการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการบริหารจัดการความยั่งยืนของกลุ่มองค์กร ในส่วนขององค์กร ข. ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายความยั่งยืนและทีมงานอีก 2 ท่าน และทำการสัมภาษณ์หัวหน้ากองแผนแม่บทและประเมินผลกิจการสังคม ฝ่ายกิจการสังคม และทีมงานอีก 1 ท่าน เนื่องจากต้องการเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหลายๆคน พร้อมทั้งต้องการความเข้าใจในประสบการณ์ของแต่ละคน โดยมีความยืดหยุ่นพร้อมจะปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้สอดคล้องกับบริบทของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยแต่ละคนและสถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

คำถามกึ่งโครงสร้างที่เตรียมไปใช้ในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยหัวข้อหลักต่อไปนี้

1. ประวัติองค์กร
2. กระบวนการทำงานในการจัดทำรายงาน
3. ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบหรือคาดว่าจะพบในการจัดทำรายงานบูรณาการ

3.2 การวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้วิธีของ Mile and Huberman (1994) ซึ่งเป็นกระบวนการในการสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ รวมถึงข้อมูลที่รวบรวมได้จากบริษัท และสรุปสาระสำคัญที่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ทำการศึกษา โดยใช้ภาษาของผู้วิจัยที่สามารถเข้าใจได้ง่าย

3.3 ประวัติและข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่สัมภาษณ์

องค์กร ก.

องค์กรขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและมีผู้ถือหุ้นหลักเป็นสัญชาติไทยดำเนินธุรกิจหลายด้าน ได้แก่ธุรกิจปิโตรเลียมและปิโตรเคมีครบวงจร โดยผ่านธุรกิจที่ดำเนินงานเองและธุรกิจที่ลงทุนผ่านบริษัทในกลุ่ม ได้แก่ การสำรวจและผลิต จัดหาและจัดจำหน่าย ขนส่ง และแยกก๊าซธรรมชาติ ดำเนินกิจการค้าระหว่างประเทศสำหรับ

ผลิตภัณฑ์น้ำมันและปิโตรเคมี และมีการลงทุนในธุรกิจการกลั่นและปิโตรเคมีในประเทศ รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ

องค์กรเริ่มจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนครั้งแรกในปี พ.ศ. 2545 โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ได้จัดทำรายงานให้สอดคล้องตามแนวทางของ GRI G3.1 ในปัจจุบันองค์กรจัดทำรายงานตามมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนของ GRI G4 รวมถึงนำเสนอต้นทุนเพื่อแสดงคุณค่าทั้ง 6 ด้านตามแนวทาง IR พร้อมทั้งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามหลักสากล 10 ประการของ UNGC เพื่อให้การเปิดเผยข้อมูลมีความเหมาะสมและเฉพาะเจาะจงกับธุรกิจมากขึ้น รวมถึงมีคณะกรรมการบริหารความร่วมมือการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ทำหน้าที่ทบทวน พิจารณาความเหมาะสม และให้ความเห็นชอบการเปิดเผยข้อมูล นอกจากนี้องค์กรจัดให้มีการสอบทานข้อมูลในรายงานโดยหน่วยงานภายนอกองค์กรได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน สิ่งแวดล้อมและการรับรองคุณภาพมากมายทั้งในและต่างประเทศ ในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีจัดทำรายงานบูรณาการ แต่บริษัทย่อยจำนวน 1 แห่ง มีการจัดทำรายงานบูรณาการ และอีก 1 แห่ง จัดทำรายงานความยั่งยืนแบบบูรณาการ

องค์กร ข.

องค์กรขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแต่มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นชาวต่างชาติบริษัทเคมีภัณฑ์ระดับโลกที่มีฐานการผลิต 75 แห่ง ใน 25 ประเทศ บริษัทนำเสนอนวัตกรรมและโซลูชันให้แก่ลูกค้ากว่า 100 ประเทศทั่วโลก ผ่านกลุ่มผลิตภัณฑ์เคมีภัณฑ์ โพลีเมอร์ และเส้นใยที่มีความหลากหลายและมีการบูรณาการ โดยลูกค้า คือ บริษัทผู้ผลิตชั้นนำในหลากหลายตลาด อาทิ อาหารและเครื่องดื่ม อุปกรณ์เครื่องใช้ภายในบ้าน และของใช้ส่วนตัว ผลิตภัณฑ์เพื่อการดูแลสุขภาพ ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์ สิ่งทอ และอุปกรณ์ที่ใช้ในงานอุตสาหกรรม ในขณะเดียวกันผลิตภัณฑ์ของบริษัทใกล้ชิดกับชีวิตผู้ใช้สินค้านับล้านคนทั่วโลก ขวดน้ำจำนวน 1 ใน 5 ขวด ทำจากเม็ดพลาสติกของบริษัท ผ้าอ้อมเด็กระดับพรีเมียมจำนวน 1 ใน 2 และ ถุงลมนิรภัยจำนวน 1 ใน 4 ที่ใช้ทั่วโลกทำจากเส้นใยของบริษัท มีพนักงานจำนวนกว่า 15,000 คน

บริษัทเริ่มจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนครั้งแรกใน พ.ศ. 2553 ต่อมาใน พ.ศ. 2557 จนถึงปัจจุบันบริษัทจัดทำรายงานตามมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนของ GRI G4 มีคณะกรรมการด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการกำกับดูแลการพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้บริษัทได้รับรางวัล

ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน สิ่งแวดล้อม และการรับรองคุณภาพมากมายทั้งในและต่างประเทศ
ในปัจจุบันบริษัทยังไม่มีการจัดทำรายงานบูรณาการ

องค์กร ค.

รัฐวิสาหกิจบริการสาธารณูปโภคด้านพลังงานไฟฟ้าให้กับประชาชน ดำเนินภารกิจหลัก
ด้านการผลิตจัดหาให้ได้มาและจัดส่งพลังงานไฟฟ้าผ่านระบบสายส่งไปยังลูกค้า ซึ่งเป็นผู้จำหน่าย
กระแสไฟฟ้าต่อให้ภาคอุตสาหกรรมและประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ ยังดำเนินธุรกิจให้บริการที่
เกี่ยวเนื่องกับการเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า

รายงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนประจำปี พ.ศ. 2559 เป็นรายงานด้านความยั่งยืนฉบับที่ 8
ซึ่งจัดทำอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2552 ในปัจจุบันองค์กรจัดทำรายงานตามมาตรฐาน
การรายงานความยั่งยืนอาทิ GRI G4, UNGC และ WBCSD เป็นต้น มีคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ องค์กร
ได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน สิ่งแวดล้อม และการรับรองคุณภาพมากมายทั้งในและ
ต่างประเทศ ในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีการจัดทำรายงานบูรณาการ

**การสัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง “อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กร
ในประเทศไทย” มีรายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้**

องค์กร ก

วันที่สัมภาษณ์: 14 มิถุนายน 2561

เวลา: 14:00 – 15:30 น.

องค์กร ข

วันที่สัมภาษณ์: 13 มิถุนายน 2561

เวลา: 15:00 – 16:30 น.

องค์กร ค

วันที่สัมภาษณ์: 2 กรกฎาคม 2561

เวลา: 10:30 – 11:00 น.

บทที่ 4

ผลของการวิจัย

จากการศึกษาตัวแทนของ กลุ่ม ที่มีความแตกต่างกันของลักษณะการบริหารงานและกฎระเบียบที่ควบคุมองค์กร คือ 3 องค์กร เป็นตัวแทนของ 3 กลุ่ม ที่มีความแตกต่างกันของลักษณะการบริหารงานและกฎระเบียบที่ควบคุมองค์กร คือ องค์กร ก. เป็นองค์กรที่มีมูลค่าตลาดสูงที่สุดในประเทศไทยและเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ผ่านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นกระทรวงการคลังและบุคคลทั่วไป จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นตัวแทนขององค์กรในประเทศไทย องค์กร ข. เป็นองค์กรข้ามชาติที่มีมูลค่าตลาดสูงที่สุดในประเทศไทย มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นชาวต่างชาติและจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นตัวแทนขององค์กรข้ามชาติในประเทศไทย และองค์กร ค. องค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีรายได้ต่อปีสูงที่สุดที่ยังไม่ผ่านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นกระทรวงการคลังและไม่ได้จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นตัวแทนขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยแต่ละองค์กรมีมุมมองในเรื่องอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทยที่แตกต่างกันตามแต่บริบทของแต่ละองค์กร

4.1 อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทยมีทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเรื่องการประสานงานและความล่าช้าในการจัดทำรายงาน ปัจจัยเรื่องไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยเรื่องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก ปัจจัยเรื่องความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร ปัจจัยเรื่องการเขียนเล่าเรื่อง และปัจจัยเรื่องไม่มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงาน

การประสานงานและความล่าช้าในการจัดทำรายงาน

การจัดทำรายงานบูรณาการในระยะแรกอาจเป็นไปได้ว่าล่าช้า เนื่องจากจะต้องมีการตกลงเตรียมงานวางแผนการจัดทำรายงาน ทั้งการมอบหมายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการเก็บข้อมูล รวมไปถึงการจัดทำรายงานบูรณาการต้องรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ มีการติดต่อประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน

มากขึ้น อาจมีการเข้าใจความหมายของคำที่ต้องการจะสื่อที่แตกต่างกัน บางหน่วยงานให้ข้อมูลซ้ำ แต่ถ้ามีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานและกำหนดวันส่งงานวันสุดท้ายแล้ว ก็จะช่วยให้การทำงานง่ายยิ่งขึ้น อาจจะมีการต่อรองขอขยายเวลาการส่งบ้าง แต่ก็อยู่ในช่วงเวลาที่ยอมรับได้ บางหน่วยงานให้ข้อมูลมาไม่ครบ จำเป็นต้องกลับไปติดต่อใหม่ หรือเก็บข้อมูลไว้แต่คนละรูปแบบ การเก็บข้อมูลจากหลายระบบ เช่น Excel ระบบบริหารงานภายใน หรือ SAP และข้อมูลที่เป็นเชิงการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนทำให้เกิดความยุ่งยากในการจัดเก็บข้อมูล แต่ถ้ามีระบบที่เป็นมาตรฐานแล้วก็จะง่ายยิ่งขึ้น มีรูปแบบมาตรฐาน และเครื่องมือที่เป็นระบบ อีกทั้งจำเป็นต้องใช้เวลาในการนำข้อมูลที่ได้รับมาเรียบเรียงใหม่ให้ตรงตามรูปแบบที่ต้องการใช้งาน รวมไปถึงหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานความยั่งยืนหรือรายงานบูรณาการ มักจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่นด้วย ส่งผลให้การจัดทำรายงานอาจจะไม่ได้เต็มประสิทธิภาพ รวมถึงบางองค์กรมีบุคลากรไม่เพียงพอ บางองค์กรมีกฎระเบียบข้อบังคับขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำรายงานต่อไป ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ในระยะแรกจะมีการติดต่อประสานงานกับผู้รับผิดชอบหลักที่เกี่ยวข้องและผู้รับไปปฏิบัติ ชี้แจงว่าทำไมต้องทำ ทำความเข้าใจร่วมกัน มีการคุยกันมากหน่อยว่าเราจะทำอะไร เราต้องการอะไร ต้องมีการปรับตัว คนส่วนใหญ่จะต่อต้านสิ่งใหม่ๆ แต่เราโชคดี คนของเรามักจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี รวมถึงเราจะไม่ปล่อยให้เค้าโดดเดี่ยว เราจะช่วย Support ช่วย Set กระบวนการทำงาน และหา Best Practice ให้ รวมถึงมีการจัด Training ไปด้วย” (องค์กร ก.)

“1-2 ปีแรก อาจจะใช้เวลาในการจัดทำนานกว่ารายงานความยั่งยืน เนื่องจากเป็นช่วงการเปลี่ยนถ่ายต้องมีการคุยและเตรียมงานกันมากขึ้น แต่หลังจากนั้นก็คงใช้เวลาเท่าเดิม เหมือนเป็นการทำงานปกติ รวมถึงบางหน่วยงานเข้าใจความหมายของคำที่ต้องการจะสื่อที่แตกต่างกัน เนื่องจากความต้องการของท้องถิ่นแต่ละประเทศมีขอบเขตไม่เหมือนกัน บางหน่วยงานให้ข้อมูลซ้ำหรือให้ข้อมูลมาแต่ใช้ไม่ได้ เนื่องจากแต่ละหน่วยการผลิตเก็บข้อมูลเฉพาะที่เขาต้องการใช้งานและให้ข้อมูลติบมาตามแต่รูปแบบที่เขามีโดยที่ไม่ผ่านกระบวนการอะไรเลย ซึ่งเป็นศัพท์ทางเทคนิคมาก เราไม่สามารถนำมาใช้ได้ ไม่ตรงตามรูปแบบที่เราต้องการใช้งาน แม้ว่าเราจะแจ้งเขา

แล้วว่าเราอยากได้ข้อมูลแบบไหน ทำให้ต้องมีการติดต่อกลับไปอีกจนกว่าจะได้ข้อมูลที่
ใช้ได้” (องค์กร ข.)

“งานมันเป็นงานชิ้นใหญ่ การดูแลระบบข้อมูลเราถูกตั้งขึ้นมาว่าให้ทำ
แต่พอลงมือทำจริงๆ มันไม่ได้ที่จะสามารถทำในเชิงครบวงจรเพราะอันที่หนึ่งต้องอาศัย
คนมาทำ IT ต้องมีคนบริหารจัดการข้อมูล ต้องมีคนตรวจสอบ Update ซึ่งกระบวนการ
เหล่านี้ที่จะทำเรื่องฐานข้อมูลมันควรจะเป็นลักษณะนี้ แต่พอเราทำงานที่เป็นชิ้นใหญ่
อีกชิ้นหนึ่งด้วยมันก็เลยทำให้การที่เราจะเติมที่กับอันใดอันหนึ่งบางทีมันก็เหมือนกับ
มันทำได้ไม่สุดเท่าที่เราคิดว่ามันน่าจะเป็น เพราะด้วยกำลังคน 3 คน แต่ถ้าจะให้บอกว่า
ขอให้คนโน้นคนนี้ หน่วยงานนั้นหน่วยงานนี้ช่วย มันก็ไม่ใช่ว่าหน้าที่หลักที่ได้รับมอบหมาย
โดยตรง แต่เค้าอยู่หน้างาน รู้งาน เขาอาจยังไม่สามารถให้ข้อมูลเราได้ เค้าอาจจะ
ไม่เข้าใจว่าข้อมูลที่เราต้องการมีอะไรบ้าง อาจจะให้มาไม่ครบ ทำให้ต้องขอข้อมูลกัน
หลายๆรอบ และต้องอธิบายด้วยว่าต้องเอาไปใช้จริงๆ บางทีก็ต้องอาศัยขอความร่วมมือ
ซึ่งมันก็ไม่ได้คล่องตัว แต่ทุกคนก็พยายามให้ความร่วมมือแต่ด้วยภารกิจหลักๆของ
แต่ละคนก็มีอยู่ การที่เค้าจะให้ข้อมูลเรามากก็ต้องใช้เวลาในการจัดทำรวบรวมมาให้เรา
และถ้าจะจ้างข้างนอกทำอย่างเดียวมันก็จะเกิดความซ้ำในเรื่องของกระบวนการอีก
ต้องรู้เรื่องระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ถ้าทำไปแล้วยังไม่ถูกก็ต้องมาปรับแก้ และการที่
จะขอว่าให้ทำ ทำได้มั๊ย ต้องขออนุมัติ ขอความเห็นชอบก่อน มันไม่ใช่เราสามารถ
ทำได้เลย โดยเฉพาะงานที่จะต้องไปจ้างคนข้างนอก มันจะมีปัญหาเรื่องว่าควรจ้างมั๊ย
แล้วถ้าจ้างจะจ้างใคร จ้างแล้วทำยังไงให้งานนั้นสามารถที่จะทำได้เองมั๊ย ถ้าเค้าไม่อยู่
เราจะต้องจ้างไปตลอดมั๊ย มันก็จะมีคามซับซ้อนอยู่เหมือนกัน ในส่วนของเนื้อหาที่มี
เยอะแยะ การเอาข้อมูลมาผสมผสานกันให้เขียนได้สั้นไหล มานั่งดูว่าเรื่องนี้ต้องไปใส่ไว้
ตรงไหนดี ถ้าทำแค่ฉบับตอบ GRI อย่างเดียวก็ดูแค่ part นั้น แต่พอไปดูที่มีอันอื่นมาด้วย มาเสริม
เข้ามาก็ต้องดูความเหมาะสมก็อาจทำให้ซ้ำได้ และเราไม่ใช่ว่าอยู่ดีๆนี่เป็นคนทำทุกสิ่ง
อย่างเองทั้งหมด เราไม่ใช่คนรู้เนื้อหา เราไม่ได้อยู่หน้างาน เราต้องขอความร่วมมือจาก
ผู้บริหารจากสายงานอื่นในการไปถ่ายทอดให้ทีมงานของตนเองช่วย support ข้อมูลมา ถ้าเค้า
ไม่เข้าใจมันจะซ้ำตรงที่เราต้องมาอธิบายกว่าจะเข้าใจ กว่าจะอนุมัติ และในระยะแรก
จะต้องใช้เวลาในการให้ความรู้เรื่องการจัดทำรายงานบูรณาการ ในส่วนของการ run
กระบวนการ ถ้าเค้าเข้าใจและสนับสนุนในแง่ที่ว่าเห็นด้วยอนุมัติให้จ้างบุคคลภายนอก แต่ถ้า
นโยบายบอกว่าไม่ให้จ้างให้ทำเองทุกสิ่งอย่าง อันนี้ก็จะขึ้นอุปสรรคละ” (องค์กร ค)

ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ทุกองค์กรที่ทำการสัมภาษณ์ได้รับการสนับสนุนการทำงานจากผู้บริหาร แต่องค์กร ก. และองค์กร ค. ได้ให้ความเห็นว่า การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจะเป็นอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และทิศทางขององค์กรจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะต้องได้รับการสนับสนุน เนื่องจากการจัดทำรายงานบูรณาการเกี่ยวข้องกับหน่วยงานจำนวนมากและอาจจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานดังกล่าวให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงหรือระดับ management committee ของบริษัทก็ยากจะทำเรื่องนี้ได้สำเร็จ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับหน่วยงานจำนวนมาก ส่วนเกี่ยวมากน้อยต่างกันไปตามสถานะปัจจุบันเทียบกับสิ่งที่ต้องทำเทียบกับแนวปฏิบัติ/มาตรฐานสากลด้านความยั่งยืน มีตั้งแต่ไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเพราะทำอยู่แล้ว จนถึงต้องปรับการเก็บข้อมูล ปรับตัวชีวิต ปรับแผนฯ ปรับปรุงกระบวนการ ปรับปรุงระบบ ฯลฯ เพื่อประเมินเทียบเคียงได้กับอุตสาหกรรมเดียวกัน ให้อันนี้รู้ว่าเราอยู่ตรงไหน เพื่อปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาปรับปรุงได้” (องค์กร ก.)

“ผู้บริหารต้องเข้าใจว่ากระบวนการทำเป็นยังไง มันจะเป็นอุปสรรคถ้าเค้าไม่เข้าใจ เค้าก็จะไม่สนับสนุน แต่ไม่ใช่เพราะเค้าไม่เห็นคุณค่า เราต้อง convince เค้า ด้วยว่างานอันนี้มันมีอะไรบ้างที่ต้องทำ แล้วต้องไปเกี่ยวกับใครบ้าง ในส่วนของเนื้อหาที่มีเยอะแยะ เราไม่ใช่ว่าอยู่ดีๆนี่เป็นคนทำทุกสิ่งอย่างเองทั้งหมด เราไม่ใช่คนรู้เนื้อหา เราไม่ได้อยู่หน้างาน เราต้องขอความร่วมมือจากผู้บริหารจากสายงานอื่นในการไปถ่ายทอดให้ทีมงานของตนเองช่วย support ข้อมูลมา ถ้าเค้าไม่เข้าใจมันจะช้าตรงที่เราต้องมาอธิบายกว่าจะเข้าใจ กว่าจะอนุมัติ ในส่วนของการ run กระบวนการ ถ้าเค้าเข้าใจและสนับสนุนในแง่ที่ว่าเห็นด้วยอนุมัติให้จ้างบุคคลภายนอก แต่อันนโยบายบอกว่าไม่ให้จ้างให้ทำเองทุกสิ่งอย่าง อันนี้ก็จะเป็นอุปสรรคละ” (องค์กร ค.)

ใช้ทรัพยากรจำนวนมาก

การจัดทำรายงานบูรณาการจำเป็นต้องใช้ทั้งทุนทรัพย์และทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก ถ้าองค์กรยังไม่มีระบบในการจัดการข้อมูลก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องลงทุน แต่สำหรับองค์กร ก. องค์กร ข. และองค์กรใหญ่ๆจะไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องนี้ เพราะจะมีระบบที่เป็นมาตรฐานอยู่แล้วไม่ได้นับหนึ่งใหม่ แต่ถ้าเป็นองค์กรที่ยังไม่มีระบบมาก่อนจะเหนื่อย เนื่องจากเกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั่วทั้งองค์กรและอาจจะต้องการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน บางองค์กรอาจมีบุคลากรไม่เพียงพอ บางองค์กรอาจต้องการวางระบบในการจัดเก็บข้อมูลใหม่ องค์กรที่มีขนาดกลาง ขนาดเล็ก หรือ องค์กรที่ต้องเตรียมความพร้อมอาจจะต้องพิจารณาประเด็นนี้ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ในระยะแรกจะต้องมีวางระบบจัดเก็บข้อมูล การกำหนด Policy ระบบจัดเก็บข้อมูลว่าเป็นยังไง จะ Implement ระบบจัดเก็บข้อมูลยังไง มีวิธีการเก็บข้อมูลยังไง การเก็บข้อมูลขององค์กรขนาดเล็กอาจทำได้ยาก และพวกธนาคารอาจไม่เคยเก็บข้อมูล เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ จ่ายเงินอย่างเดียว ถ้าต่อไปจะต้องนำข้อมูลมาใช้ในการคำนวณจะต้อง Set ระบบการจัดเก็บข้อมูลใหม่” (องค์กร ก.)

“ทรัพยากรรองรับได้ไม่พอ เพราะงานไม่สามารถที่มาตั้ง job ว่าทำหน้าที่จัดทำรายงานอย่างเดียว ถ้าจะให้ มีหน่วยงานกลางต้องมีทรัพยากรมากกว่านี้และรองรับมากกว่านี้อีกทั้งงานมันเป็นงานชิ้นใหญ่ การดูแลระบบข้อมูลเราถูกตั้งขึ้นมาว่าให้ทำ แต่พอลงมือทำจริงๆ มันไม่ได้ที่จะสามารถทำในเชิงครบวงจรเพราะอันที่หนึ่งต้องอาศัยคนมาทำ IT ต้องมีคนบริหารจัดการข้อมูล ต้องมีคนตรวจสอบ Update ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ที่จะทำเรื่องฐานข้อมูลมันควรจะเป็นลักษณะนี้ แต่พอเราทำงานที่เป็นชิ้นใหญ่อีกชิ้นหนึ่งด้วยมันก็เลยทำให้การที่เราจะเต็มทีกับอันใดอันหนึ่งบางทีมันก็เหมือนกับมันทำได้ไม่สุดเท่าที่เราคิดว่ามันน่าจะเป็น เพราะด้วยกำลังคน 3 คน” (องค์กร ค.)

ความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร

การจัดทำรายงานบูรณาการต้องมีการติดต่อประสานงานกันระหว่างหน่วยงานเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กร ก.

มีบริษัทในเครือ 38 แห่ง โดยเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยรวม 7 บริษัท ดำเนินธุรกิจใน 22 ประเทศ 5 ทวีป ส่วนองค์กร ข. มีบริษัทในเครือ 60 แห่ง ดำเนินธุรกิจใน 25 ประเทศ 4 ทวีป ในขณะที่องค์กร ค. มีบริษัทในเครือ 5 แห่ง โดยเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยรวม 2 บริษัท ดำเนินธุรกิจใน 6 ประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และออสเตรเลียของค์กรที่มีขนาดใหญ่ และมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน มีบริษัทในเครือกระจายตัวอยู่ในหลายภูมิภาคหรือหลายประเทศ อาจส่งผลให้การรวบรวมข้อมูลเกิดความล่าช้าและไม่ครบถ้วนสมบูรณ์กว่าองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่า ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ไม่สามารถเก็บข้อมูลด้าน non - Financial ให้เท่ากับข้อมูลด้าน Financial ได้ เช่น สมมติว่าตัวเลขบางอย่างเรื่องสิ่งแวดล้อมเก็บได้แค่ บริษัทแม่กับ Flagship ยังไม่ไป Consolidate ลูกร้อย ลูกเล็ก ลูกน้อยอะไรมาทั้งหมด แต่ Climate Change หรือ CO₂ อาจจะได้แล้ว คือแต่ละเรื่องเก็บข้อมูลมาอาจจะยังไม่พัฒนาได้ 100% เท่า Financial แต่ว่าพยายามมุ่งไปเนื่องจากมันใหญ่ ค่อยๆขยายออกไป แต่เมื่อมาคิดเป็น % ของทั้งหมดแล้ว Volume จะไม่มาก เพราะมันจะเป็นบริษัทเล็กละ” (องค์กร ก.)

“การเก็บข้อมูลให้ครบถ้วนสมบูรณ์ทำได้ยาก เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรที่มีธุรกิจหลายกลุ่ม และอยู่ในหลายพื้นที่ อีกทั้งการที่องค์กรมีการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การปรับให้ข้อมูลอยู่ในรูปแบบเดียวกันต้องใช้เวลาพอสมควร ต้องมีการทำความเข้าใจ ลีอสารและอบรมให้พนักงานเข้าใจว่าข้อมูลที่เราต้องการจะเก็บเป็นแบบไหนอย่างไร รวมถึงความเข้มงวดของกฎหมายที่แตกต่างกันในการจัดทำรายงานของแต่ละประเทศ ไม่รู้ว่าจะใช้ของประเทศอะไรเป็นมาตรฐาน อาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์” (องค์กร ข.)

การเขียนเชื่อมโยงเรื่องราว

เนื่องจากการจัดทำรายงานบูรณาการไม่ใช่แค่การนำรายงานประจำปีและรายงานความยั่งยืนมารวมกัน ต้องการความคิดแบบบูรณาการที่เข้าใจในธุรกิจภาพรวมขององค์กรว่าไม่ใช่แค่เป็นเพียงเครื่องจักรผลิตเงิน แต่คือหน่วยที่ใช้ทุนทั้ง 6 ประเภทในการสร้างมูลค่าในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน บุคลากรหรือหน่วยงานที่เป็น

คนเล่าเรื่องจึงต้องมีความเข้าใจธุรกิจในองค์กรรวมเพื่อที่จะร้อยเรียงเล่าเรื่องถ่ายทอดให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ประกอบกับข้อมูลที่มีจำนวนมาก ซึ่งองค์กร ก. เป็นเพียงองค์กรเดียวในกลุ่มตัวอย่างที่มีการจัดทำรายงานบูรณาการแล้ว พบว่าการเขียนเชื่อมโยงเรื่องราวเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการ ส่วนองค์กร ข. และองค์กร ค. กำลังอยู่ในช่วงศึกษาความเป็นไปได้ ยังไม่มีการจัดทำรายงานบูรณาการ จึงอาจยังไม่พบว่าการเขียนเชื่อมโยงเรื่องราวเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการจัดทำ รายงานบูรณาการ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“คนสุดท้ายที่ต้องมาบูรณาการคือตรงที่ จะเขียนอะไรดี จะเล่าเรื่องยังไงดี ข้อมูลมันก็ท่วมท้นเยอะมาก เราจะประมวลยังไงดี จะนำเสนออย่างไรดีให้คนทั่วไปเข้าใจ ธุรกิจเราจะใช้สิ่งที่ Investor เค้าสนใจหรือไม่ ตรงนี้ต้องมองให้ออกกว่าอะไรคือ Value อะไรคือ Input อะไรคือ Output อะไรคือ Outcome จะดีเป็นตัวเลขยังไง จะเอาอะไร มาคิดบ้าง สูตรมันเป็นยังไง คิดเยอะนะต้องผูกเรื่องราว” (องค์กร ก.)

“การเอาข้อมูลมาผสมผสานกันให้เขียนได้สั้นได้ไหล มานั่งดูว่าเรื่องนี้ต้องไป ใส่ไว้ตรงไหนดี ถ้าทำแค่ฉบับตอบ GRI อย่างเดียวก็ดูแค่ part นั้น แต่พอไปดูที่มีอันอื่น มาด้วย มาเสริมเข้ามาก็ต้องดูความเหมาะสมก็อาจทำให้ซ้ำได้” (องค์กร ค.)

ไม่มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงาน

ทุกองค์กรที่ทำการสัมภาษณ์มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการจัดทำ รายงานความยั่งยืน แต่องค์กร ค. ได้ให้ความเห็นว่า การไม่มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบ ในการจัดทำรายงานบูรณาการจะเป็นอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการ เนื่องจากการจัดทำรายงานบูรณาการต้องรวบรวมข้อมูลที่กระจายอยู่ในหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร แต่บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานความยั่งยืนหรือรายงานบูรณาการ มักจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่นด้วย รวมถึงบางองค์กรมีบุคลากรไม่เพียงพอ อาจส่งผลให้การ จัดทำรายงานอาจจะไม่ได้เต็มประสิทธิภาพ องค์กรควรต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้ รองรับและสนับสนุน เพื่อความราบรื่นการดำเนินการจัดเก็บข้อมูลและจัดทำรายงาน องค์กร ก. และองค์กร ค. ใช้วิธีแบ่งงานให้แต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ ร่วมกันทำงานจัดทำข้อมูลโดยมีตัวแทนจากแต่ละสายงานเป็นคนประสานงาน

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานมีหน้าที่ในการรวบรวมและให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ สำหรับองค์กร ก. ในส่วนบริษัทในเครือที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะแยกการจัดทำรายงานจากบริษัทแม่โดยใช้นโยบายการจัดทำในทิศทางเดียวกัน แต่ในรายละเอียดอาจจะต่างกันเล็กน้อยตามแต่บริบทของอุตสาหกรรมในแต่ละบริษัท ส่วนองค์กร ข. คาดว่าจะใช้วิธีทำงานร่วมกันกับหน่วยงานที่จัดทำรายงานประจำปี ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ถ้าจะให้ มีหน่วยงานกลางต้องมีทรัพยากรมากกว่านี้และรองรับมากกว่านี้ งานมันเป็นงานชิ้นใหญ่ การดูแลระบบข้อมูลเราถูกตั้งขึ้นมาว่าให้ทำ แต่พอลงมือทำจริงๆ มันไม่ได้ที่จะสามารถทำในเชิงครบวงจรเพราะอันที่หนึ่งต้องอาศัยคนมาทำ IT ต้องมีคนบริหารจัดการข้อมูล ต้องมีคนตรวจสอบ Update ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ที่จะทำเรื่องฐานข้อมูลมันควรจะเป็นลักษณะนี้ แต่พอเราทำงานที่เป็นชิ้นใหญ่อีกชิ้นหนึ่งด้วยมันก็เลยทำให้การที่เราจะเต็มทีกับอันใดอันหนึ่งบางที่มันก็เหมือนกับมันทำไม่ได้ไม่สุดเท่าที่เราคิดว่ามันน่าจะเป็น เพราะด้วยกำลังคน 3 คน อีกทั้งเราไม่รู้ว่าจะโครงสร้างองค์กรที่เป็นอยู่ขณะนี้มันรองรับการจัดทำหรือเปล่า อย่างที่บอกว่าถ้ามีนโยบายมาแต่หน่วยงานที่รับผิดชอบมันต้องตั้งแบบไหนหละ ยกตัวอย่างว่า Annual Report กับรายงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนรวมกัน อันนี้อยู่ฝ่ายนี้ อีกอันอยู่อีกฝ่ายนี้ วิธีการทำงานไม่ได้ทำด้วยกัน คือเหมือนกับตั้งกันคนละคณะทำงาน ถ้ามันไม่ได้มีนโยบายลงมาแล้วก็จัดโครงสร้างให้ไปด้วยกันมันก็อาจจะมีปัญหาว่าทำยากขึ้น” (องค์กร ค.)

ตารางที่ 4.1

สรุปปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย

	องค์กร ก	องค์กร ข	องค์กร ค
การประสานงานและความล่าช้าในการจัดทำรายงาน	/	/	/
ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	/		/
ใช้ทรัพยากรจำนวนมาก	/		/
ความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร	/	/	
การเขียนเชื่อมโยงเรื่องราว	/		/
ไม่มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงาน			/

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย เรื่อง “อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย” ที่ได้จากการวิจัย รวมถึงข้อจำกัดงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 ข้อจำกัดงานวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย และวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงและทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำรายงานบูรณาการและ/หรือรายงานความยั่งยืน จากการศึกษาตัวแทนของ 3 องค์กร เป็นตัวแทนของ 3 กลุ่มที่มีความแตกต่างกันของลักษณะการบริหารงานและกฎระเบียบที่ควบคุมองค์กร คือ องค์กรแรกเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ผ่านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจแล้ว มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นกระทรวงการคลังและบุคคลทั่วไป จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์กรถัดมาเป็นองค์กรข้ามชาติ มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นชาวต่างชาติและจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และองค์กรสุดท้ายขององค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่ยังไม่ผ่านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีผู้ถือหุ้นหลักเป็นกระทรวงการคลัง และไม่ได้จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แต่ละองค์กรมีมุมมองในเรื่องอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทยที่แตกต่างกันตามแต่บริบทของแต่ละองค์กร จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย มีทั้งหมด 6 ปัจจัย เป็นทั้งความเสี่ยงและโอกาสในการพัฒนา จัดระเบียบ และยกระดับกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่

ปัจจัยลำดับที่หนึ่งคือ ปัจจัยการประสานงานและความล่าช้าในการจัดทำรายงาน ทุกองค์กรที่ทำการสัมภาษณ์คาดว่าจะเป็อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการ โดยการจัดทำรายงานบูรณาการในระยะแรกอาจเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากจะต้องมีการตกลงเตรียมงานวางแผนการจัดทำรายงาน ทั้งการมอบหมายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการเก็บข้อมูล รวมไปถึงการจัดทำรายงานบูรณาการต้องรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ มีการติดต่อประสานงานกันระหว่างหน่วยงานมากขึ้น อาจมีการเข้าใจความหมายของคำที่ต้องการจะสื่อที่แตกต่างกัน บางหน่วยงานให้ข้อมูลช้า แต่ถ้ามีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานและกำหนดวันส่งงานวันสุดท้ายแล้วก็จะช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น อาจจะมีการต่อรองขอขยายเวลาการส่งบ้าง แต่ก็อยู่ในช่วงเวลาที่ยอมรับได้ บางหน่วยงานให้ข้อมูลมาไม่ครบ จำเป็นต้องกลับไปติดต่อใหม่ หรือเก็บข้อมูลไว้แต่คนละรูปแบบ การเก็บข้อมูลจากหลายระบบ เช่น Excel ระบบบริหารงานภายใน หรือ SAP และข้อมูลที่เป็นเชิงการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนทำให้เกิดความยุ่งยากในการจัดเก็บข้อมูล แต่ถ้ามีระบบที่เป็นมาตรฐานแล้วก็จะง่ายขึ้น มีรูปแบบมาตรฐานและเครื่องมือที่เป็นระบบ อีกทั้งจำเป็นต้องใช้เวลาในการนำข้อมูลที่ได้รับมาเรียบเรียงใหม่ให้ตรงตามรูปแบบที่ต้องการใช้งาน รวมไปถึงหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานความยั่งยืนหรือรายงานบูรณาการ มักจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่นด้วย ส่งผลให้การจัดทำรายงานอาจจะไม่ได้เต็มประสิทธิภาพ รวมถึงบางองค์กรมีบุคลากรไม่เพียงพอ บางองค์กรมีกฎระเบียบข้อบังคับขั้นต้นที่ต้องปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำรายงานต่อไป

ปัจจัยลำดับที่สอง คือ ปัจจัยไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทุกองค์กรที่ทำการสัมภาษณ์ได้รับการสนับสนุนการทำงานจากผู้บริหาร แต่องค์กร ก. และองค์กร ค. ได้ให้ความเห็นว่า การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจะเป็นอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และทิศทางขององค์กรจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะต้องได้รับการสนับสนุน เนื่องจากการจัดทำรายงานบูรณาการเกี่ยวข้องกับหน่วยงานจำนวนมากและอาจจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน ถัดมาเป็นปัจจัยใช้ทรัพยากรจำนวนมาก การจัดทำรายงานบูรณาการจำเป็นต้องใช้ทั้งทุนทรัพย์และทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก ถ้าองค์กรยังไม่มีระบบในการจัดการข้อมูลก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องลงทุน แต่สำหรับองค์กร ก. องค์กร ข. และองค์กรใหญ่ๆจะไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องนี้ เพราะจะมีระบบที่เป็นมาตรฐานอยู่แล้ว ไม่ได้นับหนึ่งใหม่ แต่ถ้าเป็นองค์กรที่ยังไม่มีระบบมาก่อนจะเหนื่อย เนื่องจากเกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั่วทั้งองค์กรและอาจจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน บางองค์กรอาจมีบุคลากรไม่เพียงพอ บางองค์กรอาจต้องมีการวางระบบในการจัดเก็บข้อมูลใหม่ องค์กรที่มีขนาดกลาง ขนาดเล็ก หรือ

องค์กรที่ต้องเตรียมความพร้อมอาจจะต้องพิจารณาประเด็นนี้ ถัดมาเป็นปัจจัยความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร การจัดทำรายงานบูรณาการต้องมีการติดต่อประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กร ก. มีบริษัทในเครือ 38 แห่ง โดยเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยรวม 7 บริษัท ดำเนินธุรกิจใน 22 ประเทศ 5 ทวีป ส่วนองค์กร ข. มีบริษัทในเครือ 60 แห่ง ดำเนินธุรกิจใน 25 ประเทศ 4 ทวีป ในขณะที่องค์กร ค. มีบริษัทในเครือ 5 แห่ง โดยเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยรวม 2 บริษัท ดำเนินธุรกิจใน 6 ประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และออสเตรเลีย องค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน มีบริษัทในเครือกระจายตัวอยู่ในหลายภูมิภาคหรือหลายประเทศ อาจส่งผลให้การรวบรวมข้อมูลเกิดความล่าช้าและไม่ครบถ้วนสมบูรณ์กว่าองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่า และปัจจัยการเขียนเชื่อมโยงเรื่องราว เนื่องจากการจัดทำรายงานบูรณาการไม่ใช่แค่การนำรายงานประจำปีและรายงานความยั่งยืนมารวมกัน ต้องการความคิดแบบบูรณาการที่เข้าใจในธุรกิจภาพรวมขององค์กรว่าไม่ใช่แค่เป็นเพียงเครื่องจักรผลิตเงิน แต่คือหน่วยที่ใช้ทุนทั้ง 6 ประเภทในการสร้างมูลค่าในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน บุคลากรหรือหน่วยงานที่เป็นคนเล่าเรื่องจึงต้องมีความเข้าใจธุรกิจในองค์กรรวมทั้งที่จะร้อยเรียงเล่าเรื่องถ่ายทอดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ประกอบกับข้อมูลที่มีจำนวนมาก ซึ่งองค์กร ก. เป็นเพียงองค์กรเดียวในกลุ่มตัวอย่างที่มีการจัดทำรายงานบูรณาการแล้ว พบว่าการเขียนเชื่อมโยงเรื่องราวเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการ ส่วนองค์กร ข. และองค์กร ค. กำลังอยู่ในช่วงศึกษาความเป็นไปได้ ยังไม่มีการจัดทำรายงานบูรณาการจึงอาจยังไม่พบว่าการเขียนเชื่อมโยงเรื่องราวเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการ

ปัจจัยลำดับที่สาม คือไม่มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงาน ทุกองค์กรที่ทำการสัมภาษณ์มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานความยั่งยืน แต่องค์กร ค. ได้ให้ความเห็นว่าการไม่มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานบูรณาการจะเป็นอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการ เนื่องจากการจัดทำรายงานบูรณาการต้องรวบรวมข้อมูลที่กระจายอยู่ในหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร แต่บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานความยั่งยืนหรือรายงานบูรณาการมักจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่นด้วย รวมถึงบางองค์กรมีบุคลากรไม่เพียงพอ อาจส่งผลให้การจัดทำรายงานอาจจะไม่ได้เต็มประสิทธิภาพ องค์กรควรต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้รองรับและสนับสนุนเพื่อความราบรื่นการดำเนินการจัดเก็บข้อมูลและจัดทำรายงาน องค์กร ก. และองค์กร ค. ใช้วิธีแบ่งงานให้แต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ ร่วมกันทำงานจัดทำข้อมูลโดยมีตัวแทนจากแต่ละสายงานเป็นคนประสานงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานมีหน้าที่ในการรวบรวมและ

ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ สำหรับองค์กร ก. ในส่วนบริษัทในเครือที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะแยกการจัดทำรายงานจากบริษัทแม่โดยใช้นโยบายการจัดทำในทิศทางเดียวกัน แต่ในรายละเอียดอาจจะต่างกันเล็กน้อยตามแต่บริบทของอุตสาหกรรมในแต่ละบริษัท ส่วนองค์กร ข. คาดว่าจะใช้วิธีทำงานร่วมกันกับหน่วยงานที่จัดทำรายงานประจำปี

5.2 ข้อจำกัดงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย” ผู้วิจัยทำการศึกษาวิจัยในช่วงที่การจัดทำรายงานบูรณาการยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในประเทศไทย ดังนั้นองค์กรที่เลือกมาเป็นตัวแทนในการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดทำรายงานบูรณาการหรือยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นในการจัดทำรายงานอีกทั้งในการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดทางด้านเวลาของผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น ขั้นตอนในการขอเข้าไปสัมภาษณ์ต้องติดต่อหลายฝ่ายและต้องผ่านการเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้ใช้เวลาดำเนินการค่อนข้างมาก และช่วงเวลาที่ไปทำการเข้าไปสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นช่วงที่บางองค์กรมีภาระหน้าที่ค่อนข้างยุ่ง ไม่ค่อยสะดวกที่จะให้เข้าไปสัมภาษณ์ บางองค์กรติดต่อยากมาก ผลการวิจัยนี้อาจไม่สามารถใช้ได้กับองค์กรขนาดกลาง หรือองค์กรขนาดเล็กซึ่งอาจได้ข้อมูลที่แตกต่างออกไปจากกลุ่มตัวอย่างข้างต้น

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

ในระหว่างการจัดทำการวิจัยเรื่อง “อุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้พบข้อจำกัดงานวิจัย รวมถึงข้อสังเกตต่างๆ ที่พบในระหว่างการจัดทำการวิจัยที่การวิจัยครั้งนี้ไม่สามารถอธิบายได้ ดังนั้นสำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานบูรณาการสามารถนำไปทำการศึกษาต่อได้ในอนาคต โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคตดังต่อไปนี้

1. ขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่างไปยังกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการดำเนินงานซับซ้อนยากในการทำความเข้าใจและเข้าถึงอื่น เช่น กลุ่มการเงิน
2. กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดขององค์กร เช่น องค์กรขนาดใหญ่ องค์กรขนาดกลาง และองค์กรขนาดเล็ก

- 3.เปรียบเทียบกับอุปสรรคในการจัดทำรายงานบูรณาการขององค์กรในต่างประเทศ
- 4.ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ



รายการอ้างอิง

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “การพัฒนาตลาดหลักทรัพย์เพื่อความยั่งยืน.” ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. https://www.set.or.th/th/about/sse/guideline_p1.html (สืบค้นเมื่อวันที่ 13 เมษายน 2561).
- ณัฐวีร์ คุสินธุ์. “การเลือกผู้ให้บริการงานให้ความเชื่อมั่นรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน:กรณีศึกษาในประเทศไทย.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. “ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibilities : CSR).” สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. <http://www.cgthailand.org/TH/Pages/CSR.aspx> (สืบค้นเมื่อ 13 เมษายน 2561).
- อรุณี ตันติมังกร และ ศุภกร เอกชัยไพบุลย์. “Sustainability Disclosure : กระแสการลงทุนกับการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืน.” (กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย , 2560) https://www.set.or.th/sustainable_dev/th/sr/knowledge/files/articles/2017_vol_6_sddisclosures.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 13 เมษายน 2561).
- Baron , Richard. “ The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance.” Background paper for the 30th Round Table on Sustainable Development ,OECD Headquarters, Paris , June , 25 , 2014.
- Buitendag, N., Fortuin, G.S. and De Laan, A. “Firm characteristics and excellence in integrated reporting.”, South African Journal of Economic and Management Sciences Vol.20(1) (February 2017) : 1-8 <https://sajems.org/index.php/sajems/article/download/1307/668>
- Calleja ,Alba , Kader Hidra, Yvette Lange, Sarah Percy ,and Nozomi Takayanagi. “ Integrated Reporting in South Africa : From Concept to Practice. ”WBCSD FLP 2014 <http://wbcspdpublications.org/project/wbcسد-flp-2014-integrated-reporting-in-south-africa-from-concept-to-practice/> (accessed May 5, 2018).
- Diplock , Jane. “ Integrated Reporting what is it and why should you do it? ” *Policy Quarterly* , Vol. 14 (1) (February 2018) : 81-84.

Dymond , James , and Johannes Buerkle. “ The SAP Integrated Report : A Journey. ”
Presentation presented at annual meeting of the 20th DIRK Conference 2017,
Frankfurt, June 13,2017.

Hoffman , Mark . “ Integrated Reporting in practice:The South African story. ” KPMG in
South Africa.

<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/04/the-south-african-story.pdf>

(accessed May 1, 2018).

IIRC (2013). “ The International <IR> Framework. ”, The International Integrated
Reporting Council.

<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>

(accessed April 5, 2018).

IIRC (2015). “ <IR> Networks. ”, The International Integrated Reporting Council.

<https://integratedreporting.org/ir-networks/>

(accessed May26, 2018).

IRC. “ Reporting On OutcomesAn InformationPaper. ” integrated reporting committee
(IRC) of South Africa.

<http://integratedreportingsa.org/ircsa/wpcontent/uploads/2017/05/IRCReportingOutcomesIP.pdf>

(accessed April 5, 2018).

IRPC. “ รายงานบูรณาการประจำปี ”, เกี่ยวกับเรา.

http://www.irpc.co.th/th/about_library_13.php

(สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2561).

KPMG Japan Integrated Reporting Advisory Group. “ Survey of Integrated Reports in
Japan 2016. ” KPMG in Japan.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-e-integrated-reporting-20170324.pdf>

(accessed April 29 , 2018).

Lunsche , Sven. “ One Company’s Integrated Reporting Journey The Case of Gold Fields.” *The CPA Journal* , Jul 2017 : 14-15.

<https://www.cpajournal.com/2017/08/04/one-companys-integrated-reporting-journey/>

(accessed April 28, 2018).

Panorama Consulting Solutions. “SAP Highlights Connections Between Financial and Non-Financial Performance Indicators; Reaches its Next Milestone on the Journey to a More Sustainable Strategy.” PANORAMA.

<https://www.panorama-consulting.com/first-sap-integrated-report-demonstrates-commitment-to-sustainable-value-creation>

(accessed May 12, 2018).

PTTGC. “ รายงานความยั่งยืนแบบบูรณาการ ”, การพัฒนาที่ยั่งยืน

<http://www.pttgcgroup.com/th/reports/integrated-sustainability-reports>

(สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2561).

PWC. “ New regulation moves companies towards integrated reporting. ” *World Watch* , Issue 1 (2013) : 36.

Roberts ,Leigh Georgia. “Integrated Reporting : The South African Experience.” *The CPA Journal* , Jul 2017 : 10-13.

<https://www.cpajournal.com/2017/07/28/integrated-reporting-south-african-experience/>

(accessed April 28, 2018).

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายธิตี ทศคร
วันเดือนปีเกิด	16 มิถุนายน 2535
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2556: บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	นักบัญชี 4 การประปานครหลวง
ทุนการศึกษา	ปีงบประมาณ 2559 ทุนการศึกษาพนักงาน การประปานครหลวง
ประสบการณ์การทำงาน	2557- ปัจจุบัน: นักบัญชี 4 การประปานครหลวง 2557: ผู้ช่วยผู้ตรวจสอบบัญชี บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด