



เข้มงวด จริงจัง นำไปใช้จริง

คุณสุปรียา มกรามณี

รองประธานอาวุโสและหัวหน้าฝ่ายการเงิน
บริษัท ซีเมนส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ปี 2549 บริษัทซีเมนส์ได้รับผลกระทบจากวิกฤติในเรื่องของการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เรื่องราวเกิดจากผู้จัดการของแผนก telecommunication ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจของซีเมนส์ในขณะนั้นได้ถูกกล่าวหาว่ามีการดัดสินใจให้กับคู่ค้าทางธุรกิจต่างประเทศและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อให้นักขายเยอรมันได้มีการออกหมายค้นเพื่อดำเนินการสืบสวนการทุจริตกับซีเมนส์ ทางตำรวจได้เข้าไปตรวจค้นเอกสาร ณ สำนักงานใหญ่ของซีเมนส์ ผลจากการสืบสวนเหตุการณ์นี้ทางซีเมนส์ต้องจ่ายค่าปรับเป็นเงินประมาณ 2 พันล้านยูโร

นี่คือจุดเริ่มต้นของการปฏิวัติวิธีดำเนินงาน ที่ทำให้ทุกวันนี้บริษัทซีเมนส์เป็นบริษัทหนึ่งที่มีความโปร่งใส มีความเข้มงวด และยังคงความยิ่งใหญ่ไว้ได้ คุณสุปรียา มกรามณี รองประธานอาวุโสและหัวหน้าฝ่ายการเงิน บริษัท ซีเมนส์ (ประเทศไทย) จำกัด จะมาบอกเล่าให้ผู้อ่านทุกท่านได้ทราบถึงวิธีการแก้ไขและวิธีการปฏิบัติที่ทำให้บริษัทซีเมนส์กลับมายืนแถวหน้าได้เต็มภาคภูมิอีกครั้ง

แนวทางปฏิบัติ

ก่อนที่จะมีเหตุการณ์ข้างต้นนั้น แน่แน่นอน ซีเมนส์มีกฎระเบียบและแนวทางการกำกับดูแล เรื่องของการปฏิบัติอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่ได้ถูกนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังและเข้มงวด ซีเมนส์ยังขาดวัฒนธรรมความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันและการ

สื่อสารจากผู้นำอาจไม่เพียงพอ นอกจากนี้บริษัทไม่ได้ทำการลงโทษการกระทำผิดหรือการฝ่าฝืนการปฏิบัติตามหลักการที่กำหนดไว้อย่างเข้มงวด ดังนั้นหลังจากเหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการปฏิบัติงานทางธุรกิจของซีเมนส์ โดยเริ่มจากการเปลี่ยนทีมผู้บริหารระดับสูงทันที และระบบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance system) ได้ถูกนำมาใช้และปฏิบัติอย่างจริงจังในทุกประเทศที่ซีเมนส์มีธุรกิจอยู่

สำหรับซีเมนส์ “Compliance” มีความหมายมากกว่าการยึดมั่นหรือปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับภายในของบริษัท แต่ยังเป็นรากฐานที่สำคัญของซีเมนส์ในการดำเนินธุรกิจและการตัดสินใจ และเป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริตของเรา

ปัจจัยสำคัญในการต่อต้านการทุจริตให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัย 5 ประการที่ทำให้การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันประสบความสำเร็จ คือ

1. การสื่อสารจากผู้บริหาร หรือ “Tone from the top” เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ ต้องมีความชัดเจนว่าการให้สินบน/การทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจะไม่ได้รับการยอมรับในองค์กร นอกจากนี้การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการของความซื่อสัตย์และ

ความรับผิดชอบสำหรับทุกหน่วยงานของซีเมนส์ทั่วโลกเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

2. ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ที่มุ่งเน้นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในทุกระดับ โดยเฉพาะตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับกลาง ในการจัดการเรื่อง “compliance” ซึ่งรวมถึง “tone from the top and middle” โดย ผู้จัดการทุกคนจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎระเบียบซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความรับผิดชอบในการจัดการ นอกจากนี้ผู้จัดการแต่ละคนจะต้องตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างที่ดี

3. Compliance system โปรแกรมเพื่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบของซีเมนส์ ถือเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรม ซึ่งจะต้องยึดถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยโปรแกรมนี้ได้ออกถึงวิธีการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนสำหรับพนักงานทุกท่าน ซีเมนส์ไม่ได้เพียงแต่จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะเพื่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น หากยังคิดค้นระบบในการตรวจสอบความเคร่งครัดในการยึดถือปฏิบัติของพนักงานต่อโปรแกรมดังกล่าวอีกด้วย

4. การฝึกอบรม พนักงานทุกคนรวมถึงผู้บริหารทุกระดับจะได้รับการฝึกอบรมในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (compliance) นโยบายการต่อต้านการทุจริต เพื่อให้เกิดความเข้าใจและ

แน่ใจว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติตามได้ถูกต้องตามกฎระเบียบที่วางไว้ การฝึกอบรมเช่นนี้จะเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบการอบรมแบบกลุ่มและการเรียนรู้แบบออนไลน์

5. การสื่อสารจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายได้เป็นอย่างดี พนักงานและผู้จัดการจะได้รับแจ้งจากมาตรการใหม่ๆ และข้อมูลเกี่ยวกับ compliance อย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต, e-mail และสิ่งพิมพ์ต่างๆ นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงช่องทางการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การสื่อสารในการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างยั่งยืน

อุปสรรคที่สำคัญ

สำหรับซีเมนส์ในระยะแรกคือพนักงานไม่เข้าใจ และไม่ยอมรับกับกฎเกณฑ์ใหม่ๆ และคิดว่ามีขั้นตอนที่ยุงยากมากเสียเวลา เสียโอกาส ในขณะที่คู่แข่งทำได้แต่เราทำไม่ได้ ดังนั้น การสนับสนุนจากผู้บริหารและการให้ความรู้ความเข้าใจรวมถึงการฝึกอบรมให้กับพนักงาน เรื่องของการปฏิบัติตามกฎระเบียบเป็นสิ่งที่จะ

ต้องทำเป็นอันดับแรก นอกจากนี้อาจมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการค่อนข้างสูงในระยะเริ่มต้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรบุคลากรเฉพาะทางด้าน Compliance การส่งเสริมกิจการด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการให้การฝึกอบรมเสริมความรู้ เป็นต้น แต่ผลที่ได้รับจะมากกว่าที่เราลงทุนไป เช่น สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท และอาจจะช่วยให้บริษัทสามารถหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายในเรื่องค่าปรับที่อาจจะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นต้น

สาเหตุที่เข้าร่วมโครงการ CAC

วัตถุประสงค์ของโครงการ CAC สอดคล้องกับนโยบายการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันของทางซีเมนส์ รวมถึงการได้รับเชิญเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางกลไกและแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันการทุจริตภายในองค์กรแก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัทเอกชนที่เข้าร่วมโครงการและร่วมแบ่งปันประสบการณ์ของซีเมนส์ สิ่งเหล่านี้คือเหตุผลหลักในการเข้าร่วมและสนับสนุนโครงการนี้มาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน

นอกจากนี้ โครงการ CAC เป็นโครงการที่ได้รับการยอมรับมากมายจากหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งซีเมนส์มองว่าการเข้าร่วมโครงการย่อมก่อให้เกิดประโยชน์กับสมาชิก เช่น สร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลภายนอก บริษัทที่มีภาพลักษณ์ที่ดี สิทธิพิเศษจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น การลดหย่อนภาษีนิติบุคคล หรือภาษีการนำเข้าสินค้า หรือหน่วยงานรัฐมีข้อกำหนดว่าจะต้องเป็นบริษัทที่ผ่านการรับรองเท่านั้นถึงจะสามารถเข้าร่วมประมูลโครงการใหญ่ๆ (มูลค่าตั้งแต่พันล้านบาท) เป็นต้น

การเตรียมการเพื่อเข้าร่วมโครงการ

ซีเมนส์มีความพร้อมในเรื่องของการดำเนินการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันไม่ว่าจะเป็นเรื่องของนโยบาย กฎระเบียบและแนวทางการกำกับดูแลเรื่องของการปฏิบัติต่างๆ จึงไม่ต้องการเตรียมการใดๆ มากนัก เพียงแต่มีการแจ้งแก่ผู้บริหารของซีเมนส์ประเทศไทยและหน่วยงาน Compliance ที่เยอรมัน ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ซึ่งก็ได้รับการตอบรับและสนับสนุนเป็นอย่างดีจากทุกๆ ฝ่าย



ภาคเอกชนมีส่วนร่วมอย่างไร

การปราบปรามการทุจริตไม่ได้เป็นเพียงปัญหาของรัฐบาล แต่เป็นปัญหาทั้งภาคธุรกิจและประชาชน ดังนั้น ควรจะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นโดยต้องอาศัยการทำงานและความร่วมมือกันของทุกฝ่ายเพื่อสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสมากขึ้นของการเมืองและการทำธุรกิจร่วมกัน

สำหรับภาคเอกชนผู้ตกอยู่ในฐานะผู้ให้สินบน เราต้องรวมพลังในการปฏิเสธไม่ให้ ไม่จ่าย และสร้างแนวร่วมหลายๆ บริษัทก่อให้เกิดพลังในการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อสร้างความโปร่งใสและกดดันภาครัฐให้เปลี่ยนพฤติกรรมในการขอและรับในขณะเดียวกัน ดังนั้น การรวมตัวของบริษัทเอกชนดังเช่นโครงการ CAC จะช่วยขับเคลื่อนการทำธุรกิจอย่างสะอาดและปลอดภัยยิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของการทำธุรกิจในประเทศให้ดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม การที่จะทำให้ประเทศไทยปราศจากการต่อต้านการทุจริตอาจจะเป็นไปได้ยากและเกิดไม่ได้ในระยะอันสั้น แต่ควรจะทำให้ลดลงให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม เราต้องมีการตื่นตัวในการทำธุรกิจบนพื้นฐานของความโปร่งใส มีมาตรฐานได้คุณภาพประสิทธิภาพ และมีความเป็นธรรม และต้องรวมตัวกันเป็นเครือข่ายต่อต้านคอร์รัปชัน โดยเริ่มต้นจากในองค์กรของตนก่อนดังที่กล่าวข้างต้น

นอกจากนี้ การร่วมกันส่งเสริมการปลูกจิตสำนึกบุคลากรของหน่วยงานให้ตระหนักถึงคุณธรรมและเสริมสร้างทัศนคติค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริตพร้อมเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สังคมไทยเป็นสิ่งที่ควรทำในอันดับแรก รวมถึงควรมีการส่งเสริมสนับสนุนและให้รางวัลกับบริษัทองค์กรหรือบุคคลที่ทำดีมีความโปร่งใส เพื่อเป็นกำลังใจให้กับกลุ่มคนเหล่านี้ และมีมาตรการจัดการลงโทษกับผู้ที่ทำผิด ทำให้กฎหมายมีผล และเสริมสร้างกลไกจัดการเอาผิดอย่างจริงจังต่อไป





Stringent, Real and Implementing in a Real Manner

Ms. Supreeya Mokaramanee

Senior Vice President and Chief Financial Officer, Siemens (Thailand) Co. Ltd.

In 2006, Siemens was negatively affected by a crisis of non-compliance with the applicable rules and regulations; whereby the event occurred because the Manager of its Division (which, at that time was one of Siemens's key Business Units) was accused of paying bribes to a foreign business partner and to Government officials, in order to win a bid for a telecommunications procurement project. After being accused, the German Attorney Office issued a warrant to search for documentary evidence to be used in the investigation of the alleged acts of corruption by Siemens; whereby the police undertook a search for the relevant documents at the company's HO. The result of this case was that Siemens had to pay fines totaling approximately Euro 2,000 million

This was the starting point of major reforms in the company's operating procedures and ways in conducting its businesses, resulting in the company being one of the most transparent and strict companies to this day, as well as in being able to maintaining its leading business position. Ms. Supreeya Mokaramanee Senior Vice President and Chief Financial Officer at Siemens (Thailand) Co. Ltd. tells us and our readers how to take corrective actions and how Siemens was able to effectively regain its proud leading position once again.

Operating Guidelines

Prior to the abovementioned incident, of course, Siemens already had in place rules and regulations together with guidelines for the overseeing their actual

compliance; but there were no stringent processes that ensured full and genuine compliance. Furthermore, Siemens lacked a consistent culture in being a leader, and also had insufficient communications from those in positions of authority. Additionally, the company failed to punish wrongdoers or those who did not strictly comply with the established operational principles. Therefore, after the abovementioned crisis, there was a major change in the culture with regards to undertaking acts of corruption in conducting the various Siemens businesses; starting with an immediate and complete change of the top Management and the establishment of a new compliance system within every Siemens business organization located around the world.

For Siemens, "compliance" means more than a commitment to acting in full compliance with all laws as well as internal rules and regulations within the company; whereby it represents an important and fundamental basic element within Siemens relating to the overall conduct of its businesses and to any decisions being made, as well as a being a core component in operating our businesses in a fully honest manner.

Key Factors in Successfully Fighting Corruption

The 5 important key factors that enabled the company to successfully fight corruption are:

1. Communications from top Executives (or the "Tone from the top") is an important starting point; whereby there must be a clear and concise rule or principle that giving bribes/undertaking any corrupt practices or not fully complying with established rules and regulations will not be

absolutely accepted within the organization. Additionally, determination of clearly defined policies, based on the core principles of full honesty and responsible behavior by each and every Siemens' Business Unit located around the world, is also important

2. Responsibility of Executives and Management at all levels within the organization - especially starting from the top-most Executives down to middle Management levels - that focuses on their duties and on being responsible for effectively managing 'compliance'. Thus, this 'tone from the top and the middle' involves all Managers in promoting and supporting full compliance with all rules and regulations, is considered to be a key component of their managerial responsibilities. Additionally, each and every Manager is required to set clearly defined goals as well as to act as a positive role model.

3. Compliance system The program and procedures for acting with full compliance with established rules and regulations within Siemens are considered as operating guidelines for correct behavior in adhering to these laws, rules and business ethics, that need to be observed throughout the organization. This program and procedures clearly define the required behavior and ways to act for every Staff member. Siemens not only established a special unit specifically responsible for ensuring compliance with the relevant rules and regulations, but also determined a system for stringently monitoring and reviewing full compliance, by its Staff, with the program and procedures.



4. Training Every Staff, including Management members at all levels, will receive training in regards to acting in compliance with the relevant rules and regulations as well as on anti-corruption policies, so as to achieve their full understanding and ensure that the Staff will act in a fully correct manner in accordance with the established rules and regulations. These training activities are undertaken on a regular and continuing basis - both in the form of Staff groups being trained and of individual online learning.

5. Communications will help Staff members to effectively act in accordance with established policies; whereby both Staff and Managers will be regularly informed, in a speedy manner, from new measures and associated relevant information relating to compliance, through the company's intranet, emails and various printed media. Additionally, ongoing improvements are made to these various channels of communications. Such activities are part of the overall communications strategy relating to achieving compliance on a sustainable basis.

ternally and externally, as well as for Staff training. However, the overall benefits and gains realized will be worth more than the amount invested – such as creating a positive corporate reputation and reputation for the company, and enabling the company to avoid possible expenses in being fined or imposed with penalties as a result of not adhering to the relevant laws and regulations.

Reasons for joining the Thailand CAC Project

The primary objective of the CAC Project fully coincides with the already established anti-corruption policies of Siemens. This includes being invited to be a guest speaker to educate and give full understanding, to the Management and officials of Private Sector companies who have joined the CAC project, of the various measures, mechanism and operating guidelines for preventing corruption within the organization, as well as to share Siemens' experiences. These are the main reasons for us joining and giving our full support to the CAC Project from the beginning up to the present time.

Additionally, the CAC Project has been well-accepted by many organizations – both in the Public and Private Sectors; whereby, by joining the Project, Siemens sees that various benefits should be realized for the Members companies – such as, establishing a positive credibility on the part of external parties and creating a positive corporate image, as well as receiving various special privileges from the Public Sector - like reduced corporate income tax or import duties for goods brought into the country, or the Public Sector specifying that only those companies, who have formal CAC Certification and CAC Membership, are able to participate in bidding for any major Public Sector investment projects (having a value of Baht 1,000 million or more).

Preparing to join the CAC Project

Siemens was already fully prepared to undertake anti-corruption activities – regardless of whether it is in terms of establishing relevant policies, rules and regulations or having operating guidelines in regards to overseeing full compliance. As such, not much further preparation was needed; whereby what was needed was to inform the Management of Siemens Thailand together with the Compliance Unit in Germany, so as to clarify the objectives and associate benefits in joining Thailand's CAC Project. This was positively received and fully supported by all parties.

How Can the Private Sector Participate?

Fighting and suppressing corruption is not only a Government problem, but also a problem for the both Private Sector and people in general. As such, solving this problem will only be achieved through relying on the actions and close cooperation from all involved parties, so as to create a more pervasive culture of transparency in politics as well as in jointly conducting businesses.

As for the Private Sector, who is in the position as the giver of bribes, we must all cooperate together and combine our strengths in declining to offer and to give bribes, as well as to establish a collaborative network of many companies, so as to create a driving force against corruption. This is in order to achieve full transparency and to put pressure on the Public Sector to change their behavior in requesting and accepting bribes at the same time. Therefore, close cooperation by Private Sector companies – such as the CAC project – will help to drive the eventual achievement of conducting businesses in a 'clean' manner and lacking in any corrupt practices. This will enable the creation of a more positive image for doing business in Thailand.

Nevertheless, achieving a complete lack of corruption in Thailand may be difficult to achieve or realize in the short term; but activities to reduce corruption should be undertaken in a tangible manner. We must all be attentive and endeavor to conducting our businesses on the basis of having full transparency and effective quality standards, as well as to acting in an equitable manner; and we must all collaborate together in forming an anti-corruption network, through starting with our own respective organizations – as mentioned above.

Additionally, collaborating to promote instilling awareness and mindfulness, on the part of all personnel within the Business Units, in recognizing good morals, and to enhance their mindset in valuing honesty so as to be a good role model for Thai society should be one of the first things that should be done. This should be combined with promoting, supporting and rewarding those companies and organizations or people, who perform good deeds and are fully transparent, in order to give moral support to such organizations and people; as well as with determining various measures to punish those wrongdoers, which will result in having in place effective rules and laws together with enhancing various ongoing effective mechanisms for punishing them.



A Key Obstacle

For Siemens, at the initial stage their Staff did not clearly understand and fully accept the new rules and regulations; as well as they thought that the new procedures were too complicated and a waste of time and business opportunities, whereby their main competitors were able to make use of such opportunities while we were not able to do so. Therefore, active support from the Executives and Management group, together with communicating relevant information and full understanding to the Staff in regards to acting in full compliance with the established rules and regulations, was a matter of priority. Additionally, initially, it may involve having higher expenses through undertaking such activities – whether it is for allocating people resources specifically responsible for 'compliance' aspects, for promoting communications-related activities both in-