

# รายงานการประชุมสัมมนาวิชาการ

## ของสมาคม ISSA

เรื่อง หลักการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารและการลงทุน

ของสถาบันประกันสังคมระหว่างประเทศ

ณ ราชอาณาจักรฮังการี ไมต์จอร์แดน

ระหว่างวันที่ ๕-๖ พฤษภาคม ๒๕๕๓

กองนโยบายและแผนงาน

สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน

**รายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการของสมาคม ISSA**  
**เรื่อง หลักการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารและการลงทุนของสถาบันประกันสังคม**  
**ณ ราชอาณาจักรฮัชไมต์จอร์แดน**  
**ระหว่างวันที่ 5-6 พฤษภาคม 2553**

---

สมาคมการประกันสังคมระหว่างประเทศ (ISSA) จัดการประชุมสัมมนาวิชาการ เรื่อง “หลักการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหาร และการลงทุนของสถาบันประกันสังคม” (Governance Principles for Board, Management, and Investments of Social Security Institutions) ระหว่างวันที่ 5-6 พฤษภาคม 2553 ณ เมืองอัมมาน ราชอาณาจักรฮัชไมต์จอร์แดน ตามคำเชิญของสถาบันประกันสังคมแห่งจอร์แดน (Social Security Corporation of Jordan) ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมาย คือ คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารด้านการปฏิบัติการ และผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน จากสถาบันที่เป็นสมาชิกของสมาคม ISSA

สมาคม ISSA ได้ส่งหนังสือเชิญมายังสำนักงานประกันสังคมเพื่อส่งผู้แทนเข้าร่วมประชุม ประเด็นหลักของการประชุม คือ การนำเสนอคู่มือของสมาคม ISSA ในเรื่องหลักการประกันสังคม และคู่มือสำหรับสถาบันประกันสังคมและหลักการบริหารจัดการที่ดีในกระบวนการลงทุนของกองทุนประกันสังคม การลงทุนด้าน ICT รายละเอียดตามกำหนดการที่แนบ

คู่มือที่จะนำเสนอครั้งนี้ ประกอบด้วย นโยบายการจัดการบุคลากรและการลงทุนด้าน ICT การป้องกันกรรโชกและคอร์รัปชัน พร้อมทั้งจะมีการนำเสนอเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง ความโปร่งใสในการบริหารจัดการทรัพย์สินและหนี้สิน กลไกในการบริหารจัดการกระบวนการลงทุน ตลอดจนบทเรียนที่ได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจ

สำนักงานประกันสังคมส่งคณะผู้แทนเข้าร่วมประชุม 6 ราย ดังนี้

- |                    |               |   |
|--------------------|---------------|---|
| 1. นางปราณี        | มุตตาทารัช    | รองเลขาธิการ (หัวหน้าคณะ)                         |
| 2. นายโกมินทร์     | ชานาใต้       | ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่                      |
| 3. นายกอบ          | เสื่อพยัคฆ์   | ประกันสังคมจังหวัดน่าน                            |
| 4. นางสาวจิตราวรรณ | มณีศรีวงศ์กุล | ประกันสังคมจังหวัดพิจิตร                          |
| 5. นางฉันทนา       | บุญอาจ        | หัวหน้ากลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์                      |
| 6. นางสาวชมพูเพ็ญ  | ศิริธร        | นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ<br>สำนักบริหารการลงทุน |

## สรุปสาระสำคัญของการประชุมได้ดังนี้

วันที่ 5 พฤษภาคม 2553

เวลา 08.30-08.45 น. พิธีเปิดการประชุม

เวลา 08.45-09.00 น. Ms. Maribel D. Ortiz, Project Manager, ISSA Secretariat, Geneva

นำเสนอ เรื่อง กรอบงานด้านหลักการบริหารจัดการของ ISSA (The ISSA Good Governance Framework) ความเป็นมาของการกำหนดกรอบงานสืบเนื่องมาจากการตระหนักถึงความสำคัญด้านหลักการบริหารจัดการในกลุ่มองค์กรสมาชิก ISSA ดังนั้น จึงได้มีการจัดทำโครงการหลักการบริหารจัดการด้านการประกันสังคม ในช่วงปี 2008-2010 วัตถุประสงค์เพื่อจัดทำคู่มือการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันประกันสังคม โดยความร่วมมือระหว่างคณะเลขานุการ ISSA กับคณะกรรมการวิชาการด้านการบริหารจัดการองค์กร คณะกรรมการวิชาการด้านการลงทุน และที่ปรึกษาภายนอก

คำจำกัดความของหลักการบริหารจัดการ : หลักการบริหารจัดการ (Governance) เป็นลักษณะของการดำเนินการองค์กรที่องค์กรนั้นๆ ออกแบบ ดำเนินการและสร้างนวัตกรรมด้านนโยบาย กฎเกณฑ์ ระบบ และกระบวนการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลักการบริหารจัดการที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการบริหารที่ประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบ (Accountable)

หมายถึง ความสามารถในการรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ผู้บริหารงานของสถาบัน ตามกฎหมาย

2. ความโปร่งใส (Transparent)

หมายถึง ความพร้อมในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน

3. คาดการณ์ได้ (Predictable)

หมายถึง การใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย มีนโยบายสนับสนุน มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับ

4. การมีส่วนร่วม (Participatory)

หมายถึง การที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ

5. นวัตกรรม (Dynamic)

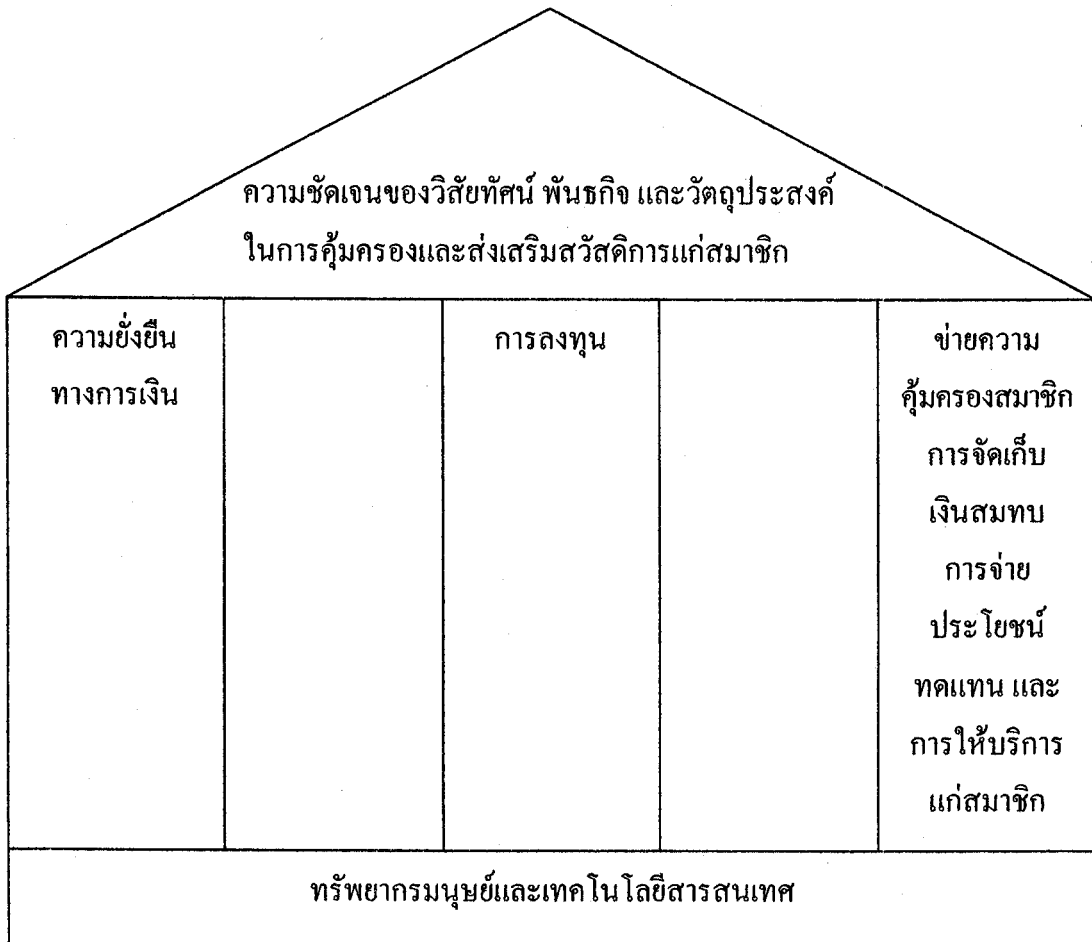
หมายถึง องค์กรประกอบของการเปลี่ยนแปลงในทางบวก การปรับปรุงสถานะ เช่น สร้างประสิทธิภาพ และความเท่าเทียมกัน ความสามารถในการจัดการกับความเสี่ยง ภัยคุกคาม และประเด็นความท้าทายต่างๆ

### กรอบงานด้านหลักการบริหารจัดการของ ISSA

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของข้อบังคับตามกฎหมาย การบริหารงานประกันสังคมอาจต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในประเด็นต่อไปนี้

- ความยั่งยืนทางการเงิน
- การลงทุน
- ข่ายความคุ้มครอง การจัดเก็บเงินสมทบ การจ่ายประโยชน์ทดแทน และการให้บริการแก่สมาชิก
- ทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศ

หากจะจัดองค์ประกอบของประเด็นดังกล่าวให้เป็นบ้านหลังหนึ่ง จะมีลักษณะดังนี้



ทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นฐานของบ้านจะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องมีนวัตกรรมและการวางแผนเป็นตัวขับเคลื่อน ความยั่งยืนทางการเงินซึ่งเป็นเสาบ้าน จะสำเร็จเมื่อมีความรับผิดชอบ การลงทุนซึ่งเป็นเสาที่สองต้องการความโปร่งใส และข่ายความคุ้มครองการจัดเก็บเงินสมทบและจ่ายประโยชน์ทดแทน ซึ่งเป็นเสาที่สามต้องการการมีส่วนร่วม

ตัวอย่างของขอบข่ายการบริหารที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

1. ความยั่งยืนทางการเงิน เกี่ยวข้องกับมาตรการทางคณิตศาสตร์ประกันภัย การกำหนดบรรทัดฐานของค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร การบริหารจัดการกระแสเงินสด การป้องกันการฉ้อโกงและคอร์รัปชัน และอื่นๆ

2. การลงทุน เกี่ยวข้องกับนโยบายและกลยุทธ์ การบริหารกลุ่มหลักทรัพย์การลงทุน การติดตามตรวจสอบ การบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน และอื่นๆ

3. ข่ายความคุ้มครอง การจัดเก็บเงินสมทบ และจ่ายประโยชน์ทดแทน และการให้บริการแก่สมาชิก เกี่ยวข้องกับการยินยอมจ่ายเงินสมทบและปฏิบัติตามกฎหมาย การจัดการกับผู้ที่ไม่ชำระเงิน ความพอเพียง มาตรฐานการให้บริการ ฯลฯ

4. ทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เกี่ยวข้องกับนโยบายบุคลากร การประเมินผล การดำเนินงาน แรงจูงใจ การวางแผนเมื่อผู้บริหารต้องเกษียณอายุหรือพ้นจากการความเป็นผู้บริหาร แล้วต้องเตรียมบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารต่อ (succession planning) การเปิดเผยพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ หรือศีลธรรมขององค์กรต่อสาธารณชน โดยสมาชิกหรือกรรมการที่รับผิดชอบดูแล แต่ไม่มีอำนาจในการลงโทษ (whistleblowing) มาตรฐาน ICT สถาปัตยกรรมระบบ ความสามารถในการบริหารในองค์กรและความร่วมมือระหว่างองค์กรและอื่นๆ

**โครงสร้างของกรอบการบริหารจัดการ ประกอบด้วย**

1. โครงสร้างของหลักการบริหารจัดการ คือ โครงสร้างของสถาบันที่มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างเหมาะสมและอำนาจในการกำกับดูแลที่ชัดเจน โครงสร้างภายในประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร หน่วยงานบริหาร นักคณิตศาสตร์ประกันภัย และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน โครงสร้างภายนอกประกอบด้วย ผู้ดูแลจากภายนอก (External custodian) นักคณิตศาสตร์ประกันภัยจากองค์กรภายนอก เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจากภายนอก ผู้ทำหน้าที่รับฟังไต่สวนและหาทางช่วยแก้ปัญหาข้อร้องเรียน หน่วยงานภายนอกที่กำกับดูแลและกำหนดหลักเกณฑ์ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

2. กลไกในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

2.1 ระบบการควบคุม ประกอบด้วย มาตรฐาน บรรทัดฐาน การวัดผลการดำเนินงาน การออกนโยบายและคู่มือในการปฏิบัติ การตรวจสอบภายในและภายนอก การรายงาน การชี้แจงต่อสาธารณชน

2.2 แรงจูงใจให้กระทำสิ่งที่ถูกต้องและไม่ทำสิ่งที่ผิดพลาด

3. การสื่อสาร

เวลา 09.00-10.15 น. Mr. Alberto R. Musalem นำเสนอเรื่อง **คู่มือการบริหารจัดการของสมาคม ISSA : แนวทางปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร**

คำจำกัดความสำหรับคำว่า “คณะกรรมการ” (Board) หมายถึง คณะกรรมการบริหารและตัดสินใจทางนโยบายของสถาบันประกันสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบบริหาร โครงการประกันสังคมและกำกับดูแลการบริหารของโครงการ

“ฝ่ายบริหาร” (management) หมายถึง คณะผู้บริหารที่ดำเนินการตามมติของคณะกรรมการและบริหารโครงการประกันสังคม

โครงสร้างของหลักการบริหารจัดการที่ดีและแนวปฏิบัติของสถาบันประกันสังคมของสมาคม ISSA มี 2 ส่วน ส่วนที่ 1 คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย แนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อความโปร่งใส 4 ข้อ การคาดการณ์ได้ 3 ข้อ การมีส่วนร่วม 2 ข้อ และพลวัต 2 ข้อ รวมเป็น 21 ข้อ ส่วนที่ 2 ขอบข่ายการดำเนินงาน ประกอบด้วย ความยั่งยืนทางการเงิน โดยมีหัวข้อย่อยคือ ความถูกต้องเหมาะสมทางคณิตศาสตร์ประกันภัย และการป้องกันกรณีโงงและคอร์รัปชัน การลงทุน มีหัวข้อย่อยคือ การนำข้อปฏิบัติว่าด้วยบุคคลที่รับผิดชอบ (prudent person) ความคุ้มครองสมาชิก การจัดเก็บเงินสมทบ การจ่ายประโยชน์ทดแทน และการให้บริการ มีหัวข้อย่อยคือ คุณภาพในการให้บริการ ทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย นโยบายบุคลากรและการวัดผลการดำเนินงาน การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

แนวปฏิบัติจะมีคำอธิบายง่ายๆ แนะนำโครงสร้างซึ่งจะสนับสนุนการใช้แนวปฏิบัติ กลไกของหลักการบริหารจัดการ จะมีการควบคุมอย่างเหมาะสม แรงจูงใจและการสื่อสารที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงกัน ตัวอย่างประเทศ และแบบสอบถามของสมาคม ISSA ปี 2009

**แนวปฏิบัติของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารในส่วนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อ** ซึ่งมี 10 ข้อ ประกอบด้วย

1. ความชัดเจนของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อ

**แนวปฏิบัติ :** กฎหมายนโยบายและกฤษฎีกาควรมีการกำหนดและอธิบายอย่างชัดเจนในเรื่องของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และฝ่ายบริหาร ไม่ควรจะมีคลุมเครือ อุปสรรค หรือความขัดแย้งด้านผลประโยชน์

**โครงสร้าง :** หน่วยงานหรือคณะกรรมการกำกับดูแลหลักเกณฑ์จากภายนอกอาจกำกับควบคุมคณะกรรมการและฝ่ายบริหารเพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ในขณะที่คณะกรรมการเป็นผู้ให้คำปรึกษาและกำกับดูแลฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ต้องไม่มีความคลุมเครือระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับสูงในการบริหารจัดการ

**กลไก :** สมาชิกในคณะกรรมการควรมั่นใจว่าตนมีความเข้าใจในอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ สัมพันธภาพกับฝ่ายบริหาร หน่วยงานภายนอกและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ จะต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ โดยใช้มาตรฐาน เกณฑ์มาตรฐาน เป้าหมายและตัวชี้วัดอื่นๆ

## 2. การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

**แนวปฏิบัติ :** การมอบอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีเงื่อนไขระยะเวลา และจะต้องได้รับการทบทวนโดยคณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารแล้วแต่กรณี นโยบาย กฎหมาย หรือกฤษฎีกาควรกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานมิได้รับมอบอำนาจอย่างชัดเจน

**โครงสร้าง :** หน่วยงานหรือคณะกรรมการกำกับดูแลหลักเกณฑ์จากภายนอกอาจกำกับควบคุมคณะกรรมการและฝ่ายบริหารเพื่อให้มั่นใจในหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ฝ่ายบริหารต้องมั่นใจในศักยภาพของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมิให้มีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์

**กลไก :** มีการทบทวนกิจกรรมของคณะกรรมการ โดยหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ ในขณะที่เดียวกันคณะกรรมการต้องทบทวนกิจกรรมของฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอและเป็นระยะเช่นกัน

## 3. ความเป็นอิสระจากการแทรกแซงทางการเมือง

**แนวปฏิบัติ :** กฎหมายนโยบายหรือกฤษฎีกาอาจกำหนดให้คณะกรรมการและฝ่ายบริหารเป็นอิสระจากการแทรกแซงทางการเมืองโดยกำหนดกระบวนการคัดสรรสมาชิกและการปลดออกต้องอยู่ในระบบของความเป็นธรรม

**โครงสร้าง :** หน่วยงานอิสระและหน่วยงานที่ดำเนินงานต้องมั่นใจในการบูรณาการการคัดสรรรวมทั้งกระบวนการปลดออก (removal process)

**กลไก :** กระบวนการคัดสรรและปลดออกต้องมีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร กระบวนการคัดสรรต้องเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันและเสนอชื่อ ข้อมูล และเหตุผลที่ใช้ในการปลดออกอย่างเป็นธรรม ต้องมีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และต้องมีการจัดสรรทรัพยากรในการต่อสู้ทางกฎหมาย

## 4. ความเหมาะสมและศักยภาพ

**แนวปฏิบัติ :** กระบวนการคัดเลือกต้องมั่นใจในความเหมาะสมและศักยภาพของคณะกรรมการ และประธานฝ่ายบริหาร

**โครงสร้าง :** หน่วยงานอิสระที่รับผิดชอบต้องสร้างความมั่นใจในกระบวนการคัดเลือกคณะกรรมการ ในขณะที่คณะกรรมการหรือหน่วยงานอิสระที่รับผิดชอบต้องสร้างความมั่นใจในการบูรณาการกระบวนการคัดเลือกประธานฝ่ายบริหาร

**กลไก :** กำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และถูกต้องเหมาะสมสำหรับคณะกรรมการและประธานฝ่ายบริหาร พร้อมทั้งกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพิจารณาทบทวนมาตรฐาน

5. หน้าทีรับพิชชอบทางกฎหมายของคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร

แนวปฏิบัติ : ควรกำหนดกฎหมาย นโยบาย หรือกฤษฎีกา และวิธีปฏิบัติตามกฎหมาย สำหรับสมาชิกของคณะกรรมการ และ/หรือประธานฝ่ายบริหาร

โครงสร้าง : ควรมีหน่วยงานอิสระจากภายนอกที่รับพิชชอบการดำเนินการทางกฎหมายกับ คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร

กลไก : หน่วยงานจากภายนอกควรมีอำนาจในการสอบสวน โดยอาจมีโครงการให้ความคุ้มครองและ ปกป้องทางกฎหมายสำหรับผู้มีอำนาจในการลงโทษ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรรับรู้กระบวนการ ทางกฎหมายในการยื่นข้อร้องเรียนเกี่ยวกับคณะกรรมการ และ/หรือ ฝ่ายบริหาร

6. ระบบการควบคุมภายในและภายนอก

แนวปฏิบัติ : ควรมีกฎหมาย นโยบาย หรือกฤษฎีกาเพื่อจัดตั้งระบบการควบคุมภายในและ ภายนอกของสถาบันประกันสังคม

โครงสร้าง : ผู้สอบบัญชีภายในมีหน้าที่รายงานต่อคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร ผู้สอบ บัญชีอิสระจากภายนอก มีหน้าที่รายงานต่อคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร และจะต้องมีผู้ดูแลสินทรัพย์ (custodian) ที่เป็นอิสระจากหน่วยงานภายนอก

กลไก : ผู้สอบบัญชีทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกจากมีหน้าที่ต้องรายงาน ต่อหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันประกันสังคม ผู้ดูแลสินทรัพย์ต้องตรวจสอบสินทรัพย์ ภายใต้อความดูแล โดยตรวจสอบการทำธุรกรรมและยอดเงินคงเหลือในทะเบียนบัญชี

7. ความยั่งยืนทางการเงินของโครงการ

แนวปฏิบัติ : กฎหมาย นโยบาย หรือกฤษฎีกาต้องมอบหมายให้หน่วยงานที่รับพิชชอบ กำหนดรูปแบบ มาตรการทางคณิตศาสตร์ประกันภัย และหลักการเกี่ยวกับความยั่งยืนทางการเงินสำหรับ โครงการประกันสังคมแต่ละ โครงการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และรับประกันการปฏิบัติตาม มาตรการและหลักการดังกล่าว

โครงสร้าง : จะต้องไม่มีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (conflict of interest) ระหว่าง หน่วยงานที่กำหนดมาตรการ และหลักการกับหน่วยงานที่ดำเนินงานทางคณิตศาสตร์ประกันภัยจากภายใน และภายนอก ฝ่ายบริหารจะต้องให้ข้อเสนอแนะด้านมาตรการ และการปฏิบัติที่คณะกรรมการเป็นผู้อนุมัติ เพื่อให้มั่นใจในความยั่งยืนทางการเงินของโครงการประกันสังคมแต่ละ โครงการที่สถาบันดำเนินการ

กลไก : จะต้องมีการจัดทำรูปแบบมาตรการ และหลักการทางคณิตศาสตร์ประกันภัยไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร มีการทบทวนทางคณิตศาสตร์ประกันภัยอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ ตามมาตรฐาน คณิตศาสตร์ประกันภัยสากล เช่น มาตรฐานของสมาคมคณิตศาสตร์ประกันภัยระหว่างประเทศทั้งนี้อาจต้อง ส่งรายงานทางคณิตศาสตร์ประกันภัยแก่หน่วยงานอิสระจากภายนอก



## 8. การจัดการความเสี่ยง

แนวปฏิบัติ : คณะกรรมการต้องรับประกันว่าจะมีมาตรการสำหรับจัดการความเสี่ยงทั้งหมดที่สถาบันประกันสังคมอาจต้องเผชิญ

โครงสร้าง : คณะกรรมการต้องให้ฝ่ายบริหารระบุความเสี่ยง เสนอนโยบาย และปฏิบัติตามมาตรการต่างๆที่คณะกรรมการเห็นชอบเพื่อลดหรือป้องกันความเสี่ยง ฝ่ายบริหารควรมีความสามารถในการประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยง

กลไก : การศึกษาและการประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ กรอบการบริหารจัดการของสมาคม ISSA อาจจะเป็นกรอบงานสำหรับการประเมินความเสี่ยงโดยรวม และกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

## 9. มาตรฐานผลการดำเนินงานสำหรับคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร

แนวปฏิบัติ : หน่วยงานอิสระจากหน่วยงานภายนอกควรสร้างความมั่นใจว่าคณะกรรมการและฝ่ายบริหารจะปฏิบัติตามข้อบังคับของสถาบันประกันสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โครงสร้าง : หน่วยงานภายนอกอาจขอให้คณะกรรมการส่งรายงานผลการปฏิบัติงาน คณะกรรมการอาจขอให้ฝ่ายบริหารส่งเป้าหมายประจำปีของงานสำคัญที่ปฏิบัติ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหารอาจขอให้หน่วยงานต่างๆ ในสถาบันประกันสังคมส่งรายงานประจำปี เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน

กลไก : มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และเกณฑ์มาตรฐาน เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง การควบคุมและทบทวน รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ มีการควบคุมตรวจสอบรายงานผลการปฏิบัติงาน และนำหลักจริยธรรม การให้ผลตอบแทนมาใช้ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

## 10. การบริหารการลงทุน (สำหรับหน่วยงานที่มีข้อบังคับด้านการลงทุน)

แนวปฏิบัติ : กฎหมาย นโยบายและกลยุทธ์ อาจจะทำหนดประเภทสินทรัพย์ที่สามารถลงทุนได้ นอกจากนี้ อาจจะทำหนดหลักการเกี่ยวกับบุคคลที่มีหน้าที่ลงทุนอย่างรอบคอบ (prudent persons principle) เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจลงทุน รวมทั้ง กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมายของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารในกรณีการลงทุนผิดพลาด

โครงสร้าง : อาจจะมีผู้บริหารจากหน่วยงานภายนอกสำหรับควบคุมและดำเนินการตามกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการการลงทุนของคณะกรรมการ และ/หรือฝ่ายบริหาร (หากจำเป็น) คณะกรรมการและฝ่ายบริหารต้องมีความสามารถ หรือเข้าถึงความสามารถด้านเทคนิคการลงทุน

กลไก : มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และเกณฑ์มาตรฐาน เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง การควบคุมและทบทวน รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ และนำหลักจริยธรรมการให้ผลตอบแทน มาใช้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

**แนวปฏิบัติของคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร ในส่วนที่เกี่ยวกับความโปร่งใส มี 4 ข้อ ดังนี้**

**1. นโยบาย เรื่อง การชี้แจงข้อมูล**

แนวปฏิบัติ : คณะกรรมการต้องกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการชี้แจงและเปิดเผยข้อมูล โดยนโยบายดังกล่าวจะต้องกำหนดชัดเจนว่า เมื่อใดที่คณะกรรมการและฝ่ายบริหารต้องตัดสินใจในการให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงสร้าง : ประชาชนจะต้องรับรู้ นโยบายเรื่องการเปิดเผยข้อมูลของคณะกรรมการ หน่วยงานภายนอกอาจตรวจสอบนโยบายการเปิดเผยข้อมูลของคณะกรรมการ และจะต้องมีความโปร่งใสระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายบริหาร

กลไก : หน่วยงานภายนอกอาจกำหนดระยะเวลาการระงับการเปิดเผยข้อมูล นอกเหนือจากที่คณะกรรมการ และ/หรือฝ่ายบริหารกำหนด

**2. จรรยาบรรณ (Code of Conduct)**

แนวปฏิบัติ : คณะกรรมการควรกำหนดจรรยาบรรณ ซึ่งควรประกอบด้วยนโยบายว่าด้วยเรื่องการชี้แจงข้อมูลและการบริหารจัดการความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ในส่วนของสมาชิกคณะกรรมการ ฝ่ายบริหารควรนำจรรยาบรรณที่คณะกรรมการเห็นชอบมาใช้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่

โครงสร้าง : หน่วยงานภายนอกต้องใส่ใจในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของคณะกรรมการ คณะกรรมการต้องมั่นใจในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารต้องมั่นใจในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของข้าราชการและเจ้าหน้าที่

กลไก : กำหนดมาตรฐาน และมาตรการการประเมินการยินยอมปฏิบัติตามจรรยาบรรณ

**3. การรายงานข้อมูลต่อสาธารณะ**

แนวปฏิบัติ : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนทั่วไปต้องได้รับแจ้งจากคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับสถานะ และการดำเนินงานของสถาบันประกันสังคม

โครงสร้าง : คณะกรรมการควรกำหนดให้ฝ่ายบริหารส่งรายงานตรงเวลา และฝ่ายบริหารควรให้หน่วยงานที่สำคัญส่งรายงานตรงเวลา

กลไก : มีการตรวจสอบประสิทธิภาพของรายงานภายในสถาบันประกันสังคมมีการตรวจสอบจากภายนอก ใช้มาตรฐานของรายงานซึ่งเป็นที่ยอมรับระหว่างประเทศ รายงานควรเข้าใจง่าย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสาธารณชนสามารถเข้าถึงได้ มีช่องทางการเผยแพร่อย่างน้อย 3 ช่องทาง พร้อมทั้ง update ข้อมูลใน website อย่างสม่ำเสมอ

#### 4. สิทธิของสมาชิกต่อข้อมูลประโยชน์ทดแทน

**แนวปฏิบัติ :** สมาชิกมีสิทธิในการรับรู้กำหนดระยะเวลาที่จะได้รับประโยชน์ทดแทน การประกันสังคม

**โครงสร้าง :** คณะกรรมการควรแน่ใจว่าฝ่ายบริหารได้แจ้งสิทธิในการรับประโยชน์ทดแทนแก่สมาชิก รวมทั้ง การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นกับโครงการประกันสังคม ฝ่ายบริหารควรแน่ใจว่าสมาชิกได้รับรู้สิทธิประโยชน์และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นกับโครงการอย่างสม่ำเสมอ และทันเวลา

**กลไก :** คณะกรรมการควรกำกับดูแลฝ่ายบริหารให้จัดทำรายงานยอดคงเหลือของสิทธิประโยชน์ที่สมบูรณ์ เข้าใจง่าย และเข้าถึงง่าย ฝ่ายบริหารควรปฏิบัติตามคำสั่งของคณะกรรมการเกี่ยวกับประโยชน์ทดแทนแก่สมาชิกตามความเหมาะสม หรือตามคำขอของสมาชิก

**แนวปฏิบัติของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารในส่วนที่เกี่ยวกับการคาดการณ์ได้ (predictability)**  
มี 3 หัวข้อ ดังนี้

##### 1. หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกและผู้รับประโยชน์ทดแทน

**แนวปฏิบัติ :** สมาชิกและผู้รับประโยชน์ทดแทนต้องได้รับรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนตามที่ระบุไว้ในโครงการประกันสังคมอย่างสม่ำเสมอและทันเวลา

**โครงสร้าง :** คณะกรรมการต้องแน่ใจว่าฝ่ายบริหารได้แจ้งหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอทันเวลา รวมทั้ง ได้ดำเนินการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ผู้ตัดสินใจร้องเรียนต้องช่วยเหลือสมาชิกและผู้รับประโยชน์ทดแทนในการร้องเรียน ฝ่ายบริหารต้องกำหนดมาตรการและดำเนินงานตามมาตรการอย่างมีประสิทธิภาพให้มีการยินยอมปฏิบัติตามกฎหมาย

**กลไก :** กำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน เกณฑ์มาตรฐานในการประเมินการยินยอมปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและคุ่มทุน มีการวางแผน กำกับดูแลและทบทวนระบบเพื่อประเมินเป้าหมายเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานและกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารและให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

##### 2. สิทธิและสิทธิพิเศษของสมาชิกและผู้รับประโยชน์ทดแทน

**แนวปฏิบัติ :** สมาชิกและผู้รับประโยชน์ทดแทนต้องได้รับแจ้งสิทธิและสิทธิพิเศษของตนตามที่กำหนดไว้ในโครงการประกันสังคมอย่างสม่ำเสมอและทันเวลา

**โครงสร้าง :** คณะกรรมการต้องแน่ใจว่าฝ่ายบริหารได้แจ้งสิทธิและสิทธิพิเศษของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอทันเวลา รวมทั้ง ได้ดำเนินการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพแก่เจ้าหน้าที่ผู้ตัดสินใจร้องเรียนต้องช่วยเหลือสมาชิกและผู้รับประโยชน์ทดแทนในการร้องเรียน ฝ่ายบริหารต้องกำหนดมาตรการและดำเนินงานตามมาตรการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สิทธิและสิทธิพิเศษแก่สมาชิก

**กลไก :** กำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน เกณฑ์มาตรฐานในการประเมินการยินยอมปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและคุ่มทุน มีการวางแผน กำกับดูแลและทบทวนระบบเพื่อประเมินเป้าหมายเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานและกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารและให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง



แนวปฏิบัติของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารในส่วนที่เกี่ยวกับพลวัต (dynamism) มี 2 ข้อ ดังนี้

1. ความยืดหยุ่นภายในกรอบกฎหมาย

แนวปฏิบัติ : ควรมีความยืดหยุ่นที่เพียงพอภายในกรอบกฎหมายที่ทำให้เกิดนวัตกรรม โดยไม่ต้องแก้ไขกฎหมาย นโยบาย หรือกฤษฎีกา

โครงสร้าง : ระเบียบและหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอาจจะนำมาจากกฎหมาย นโยบาย หรือกฤษฎีกา การทบทวนและแก้ไขระเบียบ อาจจะใช้เวลาน้อยกว่าแก้ไขกฎหมาย ดังนั้นจึงช่วยให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการปรับปรุงโครงการ

กลไก : ระเบียบและหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอาจกำหนดขึ้น โดยข้อมติของรัฐบาลที่เป็นฝ่ายบริหารหรือในระดับรัฐมนตรี

2. การเป็นผู้นำและนวัตกรรมของสถาบัน

แนวปฏิบัติ : คณะกรรมการ และ/หรือฝ่ายบริหารควรจูงใจให้สถาบันเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงองค์ประกอบในการบริหารทั้งหมด

โครงสร้าง : คณะกรรมการอาจยอมรับมาตรการ เช่น นโยบายและมาตรการจูงใจในการส่งเสริมให้มีนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงทางบวก ประธานฝ่ายบริหารอยู่ในฐานะผู้นำของสถาบัน หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้นำหน่วย การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องของวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรควรเป็นในภาพรวมที่ดีกว่าแยกส่วน

กลไก : ฝ่ายบริหารอาจก่อตั้งหน่วยงานที่ส่งเสริม ตรวจสอบ ประเมิน แนวคิดใหม่ๆ ตลอดจนกำหนดระบบในการประเมินข้อดีข้อเสีย ความเสี่ยง ประโยชน์และต้นทุนของแนวคิด ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

เวลา 10.30-12.00 น. Mr. Alberto R. Musalem, ISSA Consultant นำเสนอเรื่อง แนวปฏิบัติด้านความเหมาะสมทางคณิตศาสตร์ประกันภัย และการป้องกันควบคุมการฉ้อโกงและคอร์รัปชัน

แนวปฏิบัติด้านความเหมาะสมทางคณิตศาสตร์ประกันภัยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1. มาตรการทางคณิตศาสตร์ประกันภัยของโครงการ

แนวปฏิบัติ : ควรมีการกำหนดและจัดทำมาตรการทางคณิตศาสตร์ประกันภัยของโครงการประกันสังคมโดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

โครงสร้าง : อาจมีการกำหนด และ/หรือมอบหมายหน่วยงานให้กำหนดมาตรการเพื่อความยั่งยืนทางการเงินและคณิตศาสตร์ประกันภัยของโครงการ กำกับควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามมาตรการและมอบหมายหน่วยงานให้ตัดสินใจได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

**กลไก :** กำหนดจำกัดความไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องมาตรการทางคณิตศาสตร์ ประกันภัยและความยั่งยืนทางการเงินของโครงการ นโยบายหรือกฎข้อบังคับ เช่น ความหมายของโครงการเพื่อความยั่งยืนทางคณิตศาสตร์ประกันภัย (actuarial sustainable programe) ความยั่งยืนของโครงการขั้นต่ำในการประเมินทางคณิตศาสตร์ประกันภัยสัดส่วนรายได้กับค่าใช้จ่าย funding ratio ขั้นต่ำ เกณฑ์มาตรฐาน (benchmark) สำหรับผลตอบแทนการลงทุน ทั้งนี้จะต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในเรื่องของมาตรการทางคณิตศาสตร์ประกันภัยแก่สาธารณชน

## 2. การประเมินทางคณิตศาสตร์ประกันภัยอย่างสม่ำเสมอ

**แนวปฏิบัติ :** โครงการประกันสังคมควรมีการประเมินทางคณิตศาสตร์ประกันภัยอย่างสม่ำเสมอเพื่อควบคุมดูแลความยั่งยืนของโครงการ

**โครงสร้าง :** การทบทวนและประเมินค่าทางคณิตศาสตร์ประกันภัยของโครงการแต่ละกรณีอย่างสม่ำเสมอ จะต้องบริหารจัดการ โดยสถาบัน คณะกรรมการและฝ่ายบริหารต้องดำเนินการให้มีการประเมินค่าทางคณิตศาสตร์ประกันภัยอย่างสม่ำเสมอ และให้มีการเสนอรายงานทางคณิตศาสตร์ประกันภัยแก่คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และหน่วยงานที่รับผิดชอบจากภายนอกที่กำกับดูแลสถาบัน

**กลไก :** ควรมีการเข้าถึงบริการทางคณิตศาสตร์ประกันภัย รายงานการประเมินผลทางคณิตศาสตร์ประกันภัยควรสอดคล้องกับมาตรฐานสากล เช่น สมาคมคณิตศาสตร์ประกันภัยระหว่างประเทศ (International Association of Actuaries) คณะกรรมการฝ่ายบริหาร และ/หรือหน่วยงานภายนอกอาจตรวจสอบรายงานทางคณิตศาสตร์ประกันภัย และหน่วยงานภายนอกอาจกำหนดระยะเวลาที่คณะกรรมการ และฝ่ายบริหาร ได้ทำการศึกษา และให้ข้อเสนอแนะรายงานทางคณิตศาสตร์ประกันภัย

## 3. การเปลี่ยนแปลงในอัตราและเงื่อนไขการเกิดสิทธิ

**แนวปฏิบัติ :** อัตราเงินสมทบควรกำหนดไว้ตามสัญญาที่จะจ่ายประโยชน์ทดแทนโครงการ เพื่อคงไว้ซึ่งความยั่งยืนทางการเงิน

**โครงสร้าง :** คณะกรรมการและฝ่ายบริหารต้องมั่นใจว่า อัตราเงินสมทบของโครงการเพียงพอในการจ่ายประโยชน์ทดแทนตามสัญญา คณะกรรมการและฝ่ายบริหารอาจเสนอต่อหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้เปลี่ยนแปลงอัตราเงินสมทบ และ/หรือเงื่อนไขการเกิดสิทธิเพื่อความยั่งยืนทางการเงินของโครงการ

**กลไก :** มาตรการทางคณิตศาสตร์ประกันภัยของโครงการอาจประกอบด้วย เกณฑ์มาตรฐาน ตัวชี้วัดที่สำคัญ และ/หรือกลไกสำคัญ เพื่อเป็นข้อบ่งชี้ว่าเมื่อใดที่จะต้องปรับเปลี่ยนอัตราเงินสมทบ และ/หรือเงื่อนไขการเกิดสิทธิ เป็นจำนวนเท่าใดเพื่อให้มั่นใจในความยั่งยืนทางการเงินของโครงการ

#### 4. ผลตอบแทนและเกณฑ์มาตรฐานในการลงทุน

แนวปฏิบัติ : สำหรับโครงการที่จัดสรรเงินสำรองเพื่อการลงทุน อาจกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน กำกับดูแลและทบทวนผลการลงทุน

โครงสร้าง : หน่วยงานที่รับผิดชอบจากภายนอก หรือคณะกรรมการควรกำกับดูแลฝ่ายบริหารให้กำหนดมาตรฐานและเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผล กำกับ และทบทวนผลการลงทุน

กลไก : ฝ่ายบริหารควรประเมิน กำกับ และทบทวนผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการการลงทุนเพื่อให้มั่นใจว่าผลตอบแทนการลงทุนของสมาชิกและค่าใช้จ่ายในการบริหารอยู่ในมาตรฐานและเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และไม่ว่าจะโดยนโยบายหรือกฎข้อบังคับต้องมีการกำหนดอัตราผลตอบแทนการลงทุนขั้นต่ำเพื่อให้มั่นใจในความอยู่รอดทางคณิตศาสตร์ประกันภัยของโครงการ และ/หรือความปลอดภัยของเงินสะสมในบัญชีของสมาชิกสำหรับโครงการประกันสังคมแต่ละกรณี

แนวปฏิบัติด้านการป้องกันควบคุมการหนีโงงและคอร์รัปชันในการจัดเก็บเงินสมทบและจ่ายประโยชน์ทดแทนมีดังนี้

แนวปฏิบัติ : คณะกรรมการและฝ่ายบริหารควรป้องกันสถาบันประกันสังคมจากรูปแบบการหนีโงงและคอร์รัปชันทั้งหมดในการจัดเก็บเงินสมทบและจ่ายประโยชน์ทดแทน

โครงสร้าง : คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและมาตรการที่ฝ่ายบริหารจะต้องนำไปปฏิบัติเพื่อป้องกันและควบคุมการหนีโงงและคอร์รัปชันในการจัดเก็บเงินสมทบและจ่ายประโยชน์ทดแทน หน่วยตรวจสอบภายในอาจต้องตรวจสอบและควบคุมการหนีโงงและคอร์รัปชันภายในสถาบันและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก

กลไก : ระบบและวิธีการป้องกันและควบคุมการหนีโงงและคอร์รัปชันอาจประกอบด้วย

- การพิสูจน์หลักฐานหมายเลข/บัตรประจำตัว
- การตรวจสอบสถานะของผู้รับประโยชน์ทดแทนจากเงื่อนไขการเกิดสิทธิอย่างสม่ำเสมอ
- การตรวจสอบ ณ จุดสำคัญ (key points) ในกระบวนการจัดเก็บเงินสมทบและจ่ายประโยชน์ทดแทน
- การจัดทำเอกสารคู่มือการทำงานอย่างง่าย ๆ เพื่อลดการตัดสินใจที่ใช้ดุลพินิจของบุคลากร
- จัดทำกระบวนการจัดเก็บเงินสมทบและจ่ายประโยชน์ทดแทนแบบอัตโนมัติ
- จัดพิมพ์กระบวนการจ่ายสิทธิประโยชน์ออกเผยแพร่เพื่อความตื่นตัวเฝ้าระวังให้กับ

ผู้จ่ายเงินสมทบและผู้รับประโยชน์ทดแทน

- จัดทำบัญชีระบอบการเงินของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสถิติที่มีอยู่

- กรณีอุทธรณ์
- สามารถเข้าถึงหน่วยงานตรวจสอบทางกฎหมายและรับเรื่องร้องเรียนเพื่อช่วยเหลือ
  - ดำเนินการฟ้องร้องนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการฉ้อโกงและคอร์รัปชัน
  - บังคับใช้กฎหมายด้วยการสร้างความเข้มแข็งให้การตรวจสอบ
  - ตรวจสอบข้อมูลกับหน่วยงานอื่นๆ
  - ร่วมมือกับธนาคารเจ้าของบัญชีที่จ่ายประโยชน์ทดแทนเพื่อตรวจสอบเงินที่ได้รับจากสถาบันและเงินที่เบิกจ่ายออกไป
  - กำกับดูแลและทบทวนประสิทธิภาพของระบบการตรวจสอบ

**แนวปฏิบัติด้านการกำหนดให้มีหลักเกณฑ์เรื่องความระมัดระวังและความรอบคอบของเจ้าหน้าที่ที่มีรายละเอียดดังนี้**

- สำหรับสำนักงานประกันสังคมที่มีหน่วยงานลงทุนภายในมี 5 แนวทาง
- สำหรับสำนักงานประกันสังคมที่จ้างผู้จัดการกองทุนภายนอกมี 3 แนวทาง
- สำหรับสำนักงานประกันสังคมที่มีการลงทุนในบริษัทใดบริษัทหนึ่งในจำนวนมากและได้รับการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทนั้น มี 1 แนวทาง

**สำหรับสำนักงานประกันสังคมที่มีหน่วยงานลงทุนภายในมี 5 แนวทาง ดังนี้**

**แนวทางที่ 1: ความระมัดระวังและความรอบคอบของเจ้าหน้าที่**

**แนวปฏิบัติ**

หน่วยงานลงทุนควรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เกี่ยวกับความระมัดระวังและความรอบคอบของเจ้าหน้าที่ในการบริหารกองทุนให้กับสำนักงานประกันสังคม

**โครงสร้าง**

- โครงสร้างของหน่วยงานลงทุนควรสะท้อนถึงกระบวนการตัดสินใจลงทุน มีการระบุความรับผิดชอบที่ชัดเจน

- ควรมีสถาบันภายนอกที่ประเมิน ติดตาม ควบคุมความเสี่ยงโดยรวมของการลงทุน
- หน่วยตรวจสอบภายในอาจมอบหมายเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เข้าตรวจสอบหน่วยงาน

ลงทุน

**กลไก**

- ควรมีฝ่าย/หน่วยงานอื่นที่กำกับดูแลว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมถึงจรรยาบรรณที่ดีในการปฏิบัติงาน

- ต้องมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการชดเชยความเสียหายกรณีเจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด



- ควรมีระบบตรวจสอบถ่วงดุลอำนาจภายในหน่วยงานลงทุน และภายนอกหน่วยงาน เช่น หน่วยงานบริหารความเสี่ยง หน่วยตรวจสอบภายในเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานลงทุน
- ควรมีการจัดทำคู่มือของหลักเกณฑ์เรื่องความระมัดระวังและความรอบคอบของเจ้าหน้าที่ว่าจะนำมาใช้ปฏิบัติกับการลงทุนในสินทรัพย์ทุกประเภทอย่างไร
- ควรมีการกำหนดเป้าหมายการลงทุนมาตรฐานและเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงาน
- ควรมีการให้คำตอบแทนที่จูงใจให้ปฏิบัติงานที่ถูกต้องและไม่ปฏิบัติงานที่ผิดต่อหลักเกณฑ์

## แนวทางที่ 2: การกำหนดนโยบายการลงทุน

### แนวปฏิบัติ

หน่วยงานลงทุนของสำนักงานประกันสังคมควรปฏิบัติตามนโยบายการลงทุน ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการและ/หรือฝ่ายบริหาร

### โครงสร้าง

- โครงสร้างของหน่วยงานลงทุนควรสะท้อนถึงกระบวนการตัดสินใจลงทุน มีการระบุความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- ควรมีสถาบันภายนอกที่ประเมิน ติดตาม ควบคุมความเสี่ยงโดยรวมของการลงทุน
- หน่วยตรวจสอบภายในอาจมอบหมายเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เข้าตรวจสอบหน่วยงานลงทุน

### กลไก

- ควรมีฝ่าย/หน่วยงานอื่นที่กำกับดูแลว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมถึงจรรยาบรรณที่ดีในการปฏิบัติงาน
- ต้องมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการชดใช้ความเสียหายกรณีเจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด
- ควรมีระบบตรวจสอบถ่วงดุลอำนาจภายในหน่วยงานลงทุน และภายนอกหน่วยงาน เช่น หน่วยงานบริหารความเสี่ยง หน่วยตรวจสอบภายในเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานลงทุน
- ควรมีการจัดทำคู่มือของหลักเกณฑ์เรื่องความระมัดระวังและความรอบคอบของเจ้าหน้าที่ว่าจะนำมาใช้ปฏิบัติกับการลงทุนในสินทรัพย์ทุกประเภทอย่างไร
- ควรมีการกำหนดเป้าหมายการลงทุนมาตรฐานและเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงาน
- ควรมีการให้คำตอบแทนที่จูงใจให้ปฏิบัติงานที่ถูกต้องและไม่ปฏิบัติงานที่ผิดต่อหลักเกณฑ์

### แนวทางที่ 3: การวิเคราะห์และตรวจสอบก่อนลงทุน

#### แนวปฏิบัติ

คณะกรรมการและ/หรือฝ่ายบริหารควรมีความสามารถในการระบุได้ว่าข้อเสนอการลงทุนได้มีการวิเคราะห์ตรวจสอบก่อนการลงทุน

#### โครงสร้าง

- คณะกรรมการและ/หรือฝ่ายบริหารควรกำหนดว่าการวิเคราะห์ตรวจสอบคืออะไร และกำหนดแนวทางการวิเคราะห์ตรวจสอบสำหรับการลงทุนในสินทรัพย์แต่ละชนิด
- หน่วยงานลงทุนควรมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ในการวิเคราะห์ตรวจสอบการลงทุนตามแนวทางที่คณะกรรมการและ/หรือฝ่ายบริหารกำหนด
- ควรมีหน่วยงานอื่นที่กำกับดูแลสำนักบริหารการลงทุนในการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าว

#### กลไก

- ควรมีการจัดทำคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติการวิเคราะห์และตรวจสอบเป็นการทั่วไป และสำหรับการลงทุน โดยเฉพาะในสินทรัพย์ทุกประเภท
- ควรมีกำหนดเป้าหมายการลงทุน มาตรฐานและตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน
- ควรมีการให้คำตอบแทนที่มุ่งใจให้ปฏิบัติงานที่ถูกต้องและไม่ปฏิบัติงานที่ผิดต่อหลักเกณฑ์

### แนวทางที่ 4: การประเมินค่าเงินลงทุนในกองทุน

#### แนวปฏิบัติ

คณะกรรมการควรกำกับดูแลฝ่ายผู้บริหารเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการประเมินค่าเงินลงทุนของกองทุนประกันสังคมตามหลักสากลที่ใช้กันทั่วโลก โดยประเมินค่าที่ราคาตลาด

#### โครงสร้าง

- ผู้บริหารควรกำหนดให้การประเมินค่าสินทรัพย์ของกองทุนเป็นไปตามหลักการทางบัญชีที่ได้รับการยอมรับทั่วไปหรือตามมาตรฐานบัญชีนานาชาติ (International Accounting Standards)
- ควรมีหน่วยงานภายนอกสำนักงานประกันสังคมที่กำกับดูแลว่าสำนักงานได้แสดงมูลค่าเงินลงทุนที่เป็นไปตามหลักสากล รวมถึงการประเมินค่าสินทรัพย์ที่ไม่มีสภาพคล่องด้วย

#### กลไก

- ควรมีการทำคู่มือในการประเมินค่า ซึ่งเป็นไปตามหลักการสากลและควรมีการประเมินค่าตามราคาตลาดและตั้งสำรองหากคาดว่าจะมีการขาดทุน

## แนวทางที่ 5: มาตรการในการเก็บรักษาสินทรัพย์

### แนวปฏิบัติ

คณะกรรมการและ/หรือฝ่ายบริหารควรจัดหาผู้เก็บรักษาหลักทรัพย์มืออาชีพที่มีความชำนาญในการเก็บรักษาสินทรัพย์เพื่อการลงทุนของสถาบันประกันสังคม

### โครงสร้าง

- ผู้ดูแลสินทรัพย์ที่เป็นอิสระมีหน้าที่รายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการและ/หรือฝ่ายบริหารเพื่อให้มั่นใจในความปลอดภัยของสินทรัพย์

### กลไก

- ผู้ดูแลสินทรัพย์ควรมีการตรวจสอบหลักทรัพย์ว่าเท่ากับจำนวนหลักทรัพย์ที่บันทึกในบัญชีและธุรกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับสำนักงานประกันสังคมที่จ้างผู้จัดการกองทุนภายนอกมี 3 แนวทาง ดังนี้

## แนวทางที่ 1: การคัดเลือกบริษัทจัดการกองทุนภายนอก

### แนวปฏิบัติ

คณะกรรมการและ/หรือฝ่ายบริหารควรมีการกำหนดหลักปฏิบัติในการคัดเลือกบริษัทจัดการกองทุนที่จะมาบริหารกองทุนประกันสังคม

### โครงสร้าง

- กฎหรือระเบียบของสำนักงานประกันสังคมควรกำหนดกระบวนการการคัดเลือกบริษัทจัดการกองทุนและการจัดทำข้อบังคับที่จะให้บริษัทจัดการกองทุนดำเนินการ

- คณะกรรมการควรกำหนดให้ฝ่ายบริหารจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติหลักเกณฑ์และข้อบังคับเพื่อสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงานตามข้อบังคับ

- ควรมีหน่วยงานอื่นๆที่กำกับดูแลหน่วยงานลงทุนให้ปฏิบัติตามกระบวนการคัดเลือกที่กำหนดไว้

### กลไก

- ควรมีการกำหนดมาตรฐานของผู้ที่จะมาเป็นผู้จัดการกองทุนภายนอก โดยคำนึงถึงผลการดำเนินงานในอดีต จริยธรรมและจรรยาบรรณ

- ควรมีการกำหนดความรับผิดชอบในกรณีที่มีการบริหารผิดพลาด

- ควรกำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน และดัชนีชี้วัดในการลงทุนให้กับบริษัทจัดการกองทุนเพื่อใช้ในการประเมินการบริหารกองทุนของบริษัทจัดการกองทุน

## แนวทางที่ 2: การกำหนดค่าตอบแทนให้สัมพันธ์ต่อผลตอบแทน

### แนวปฏิบัติ

คณะกรรมการและ/หรือฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการให้ค่าตอบแทนแก่บริษัทจัดการกองทุนให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์การลงทุนโดยรวมของสำนักงานประกันสังคม

### โครงสร้าง

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายการลงทุน มาตรฐาน และดัชนีชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินผู้จัดการกองทุน ทั้งในด้านค่าบริหารจัดการ ผลตอบแทนที่บริหารได้ การจัดสัดส่วนการลงทุน

### กลไก

- ควรกำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน และดัชนีชี้วัดในการลงทุนให้กับบริษัทจัดการกองทุนเพื่อใช้ในการประเมินการบริหารกองทุนของบริษัทจัดการกองทุน

- ควรกำหนดผลตอบแทนหรือการลงโทษให้สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่สูงกว่าเท่ากับ หรือต่ำกว่าดัชนีชี้วัดที่กำหนดไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

## แนวทางที่ 3: การเก็บรักษาสินทรัพย์

### แนวปฏิบัติ

คณะกรรมการและ/หรือฝ่ายบริหารควรกำหนดให้บริษัทจัดการกองทุนภายนอกเก็บรักษาสินทรัพย์ของกองทุนแยกออกจากสินทรัพย์ของบริษัทเอง เพื่อให้มีความเชื่อถือได้และความโปร่งใส

### โครงสร้าง

- คณะกรรมการประกันสังคมควรแต่งตั้งผู้เก็บรักษาหลักทรัพย์สำหรับกองทุนภายนอกซึ่งผู้เก็บรักษาสินทรัพย์ดังกล่าวต้องเป็นหน่วยงานที่เป็นอิสระต่อบริษัทจัดการกองทุน

### กลไก

- ผู้เก็บรักษาหลักทรัพย์ควรมีการตรวจนับหลักทรัพย์ว่าเท่ากับจำนวนหลักทรัพย์ที่บันทึกในบัญชีและธุรกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอ

- ผู้เก็บรักษาหลักทรัพย์ต้องรายงานต่อคณะกรรมการและ/หรือผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับสำนักงานประกันสังคมที่มีการลงทุนในบริษัทใดบริษัทหนึ่งในจำนวนมากและได้รับการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทนั้น มี 1 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1: วัตถุประสงค์ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทที่กองทุนประกันสังคมมีการลงทุน

### แนวปฏิบัติ

- คณะกรรมการควรกำหนดให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทที่กองทุนประกันสังคมมีการลงทุนปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ของกองทุนเป็นหลัก

### โครงสร้าง

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับหน้าที่ที่ผู้แทนสำนักงานควรปฏิบัติในการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทที่กองทุนมีการลงทุน โดยควรจัดทำนโยบายให้ที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

### กลไก

- ควรหลีกเลี่ยงการมีผลประโยชน์ที่ขัดแย้ง โดยควรมีการวิเคราะห์การลงทุนว่าผลประโยชน์ของกองทุนประกันสังคมจะสอดคล้องกับผลประโยชน์ของบริษัทที่กองทุนประกันสังคมจะลงทุน

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับใช้สิทธิในการออกเสียงของผู้แทนสำนักงานอย่างชัดเจน

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการได้รับค่าตอบแทนและ/หรือผลกำไรของผู้แทนสำนักงานจากบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการอย่างชัดเจน

เวลา 13.30-15.15 น. Mr. Alberto R. Musalem, ISSA Consultant นำเสนอเรื่อง **คู่มือการบริหารจัดการของสมาคม ISSA : มาตรฐานการให้บริการสำหรับสมาชิกและผู้รับประโยชน์ทดแทนมี 3 ข้อ ดังนี้**

#### 1. บริการจัดเก็บเงินสมทบ

แนวปฏิบัติ : คณะกรรมการและฝ่ายบริหารควรสร้างความมั่นใจว่าสมาชิกจะได้รับบริการที่มีคุณภาพในเรื่องของการจัดเก็บเงินสมทบ

โครงสร้าง : คณะกรรมการ และ/หรือฝ่ายบริหารควรกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพโดยได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบและโครงสร้าง ICT ที่สามารถตอบสนองในการให้บริการที่มีคุณภาพด้านการจัดเก็บเงินสมทบ ควรจัดให้มีแผนกบริการให้ความช่วยเหลือศูนย์ที่ช่วยเหลือแบบ one-stop จัดให้มี website ของสถาบัน และหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลและตรวจสอบการดำเนินงาน

กลไก : จัดให้มีคู่มือให้บริการสมาชิกโดยละเอียดตั้งแต่เริ่มต้นจนจบการให้บริการมีบริการที่เชื่อมโยงกับการจ่ายประโยชน์ทดแทน กำหนดเป้าหมาย มาตรฐานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ตลอดจนเกณฑ์มาตรฐาน มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของระบบทบทวนติดตามผล

#### 2. บริการจ่ายประโยชน์ทดแทน

แนวปฏิบัติ : คณะกรรมการและฝ่ายบริหารควรสร้างความมั่นใจว่าสมาชิกจะได้รับบริการที่มีคุณภาพในเรื่องของการจ่ายประโยชน์ทดแทน

โครงสร้าง : คณะกรรมการ และ/หรือฝ่ายบริหารควรกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า โดยได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบและโครงสร้าง ICT ที่สามารถตอบสนองในการให้บริการที่มีคุณภาพด้านการจ่ายประโยชน์ทดแทน ควรจัดให้มีแผนกบริการให้ความช่วยเหลือศูนย์ที่ช่วยเหลือแบบ one-stop จัดให้มี website ของสถาบัน และหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลและตรวจสอบการดำเนินงาน

กลไก : จัดให้มีคู่มือในการให้บริการสมาชิก โดยละเอียดตั้งแต่เริ่มต้นจนจบการให้บริการ มีบริการที่เชื่อมโยงกับการจัดเก็บเงินสมทบ กำหนดเป้าหมาย มาตรฐานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณตลอดจนเกณฑ์มาตรฐาน มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและระบบทบทวนติดตามผล

### 3. การพัฒนาบริการใหม่ๆ เพื่อสมาชิกและผู้รับประโยชน์ทดแทน

แนวปฏิบัติ : คณะกรรมการ และ/หรือฝ่ายบริหารควรมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาบริการใหม่ๆ เพื่อสมาชิกและผู้รับประโยชน์ทดแทนอย่างต่อเนื่อง

โครงสร้าง : มีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้แทนที่เกี่ยวข้องในคณะกรรมการเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการแก่สมาชิก ฝ่ายบริหารอาจจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะที่จะดำเนินงานตามข้อเสนอแนะทั้งจากภายในและภายนอกสถาบันและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

กลไก : ฝ่ายบริหารนำนวัตกรรมมาใช้และมีการสำรวจสมาชิก

เวลา 15.30-17.00 น. Mr. Alberto R. Musalem, ISSA Consultant นำเสนอเรื่อง คู่มือการบริหารจัดการของสมาคม ISSA : นโยบายบุคลากรและการประเมินผลการดำเนินงาน การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ในส่วนของนโยบายบุคลากรและการประเมินผลการดำเนินงานมี 3 ข้อ ดังนี้

#### 1. นโยบายการคัดเลือกบรรจุแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่งบุคลากร

แนวปฏิบัติ : นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นธรรม ปราศจากความลำเอียง และกำหนดไว้อย่างรอบคอบ ชัดเจน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความไม่เที่ยงธรรมในกระบวนการบรรจุแต่งตั้งคัดเลือก และเลื่อนตำแหน่ง พยายามมิให้มีการแทรกแซงทางการเมือง ส่งเสริมความโปร่งใสและการคาดการณ์ได้ ทั้งนี้ ควรจะมีนโยบายด้านความเท่าเทียมกันในการทำงานและป้องกันมิให้เกิดการล่วงละเมิดทางเพศ

โครงสร้าง : คณะกรรมการ และ/หรือฝ่ายบริหารอาจมอบหมายสำนักงานในการดำเนินการตามนโยบายบรรจุแต่งตั้งคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่ง จัดให้มีมาตรการป้องกันและคุ้มครองให้มีความซื่อสัตย์เป็นธรรมในกระบวนการ และสร้างความมั่นใจว่าการประเมินผลอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม และป้องกันมิให้มีการลอบบี้ หรือการใช้อิทธิพลอื่นใด คณะกรรมการ และ/หรือฝ่ายบริหารควรมีอำนาจอนุมัติหน่วยตรวจสอบภายในอาจมีส่วนในการตรวจสอบ โดยสำนักงานจะต้องรับเรื่องร้องเรียนและแก้ไขปัญหา

**กลไก :** การจัดทำเอกสารเผยแพร่ นโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการบรรจุแต่งตั้ง คัดเลือก และเลื่อนตำแหน่งบุคลากร ตำแหน่งว่าง เกณฑ์การคัดเลือก และความเคลื่อนไหวด้านบุคลากร

## 2. ความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

**แนวปฏิบัติ :** ควรมีระบบการประเมินผลบุคลากรที่สร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมในการ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงผลงานยอดเยี่ยมออกมา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การวัดผลที่จัดทำ อย่างรอบคอบ การประเมินความต้องการการพัฒนาของบุคลากรที่ชัดเจนและกลไกการแสวงหาข้อมูล ย้อนกลับ การจัดระดับผลการดำเนินงานอาจเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และ/หรือการ วางตัวผู้สืบทอดตำแหน่งงานระดับสูง

**โครงสร้าง :** คณะกรรมการต้องกำกับดูแลฝ่ายบริหารให้จัดทำระบบการประเมินผล บุคลากร สำนักงานจะต้องปฏิบัติตามระบบ หน่วยตรวจสอบภายในอาจทำหน้าที่ตรวจสอบและป้องกัน โดยสำนักงานจะต้องรับคำร้องเรียนและแก้ไขปัญหา

**กลไก :** การจัดทำเอกสารเผยแพร่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรควรได้รับการ ปฐมนิเทศ และ/หรือฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมินผล และจะต้องมีกลไกข้อมูลป้อนกลับระหว่าง ผู้ให้คะแนนและผู้รับการประเมิน

## 3. การส่งเสริมค่านิยมขององค์กร (corporate values)

**แนวปฏิบัติ :** ฝ่ายบริหารควรสร้างความมั่นใจว่าเจ้าหน้าที่และบุคลากรมีความซื่อสัตย์ ภักดีต่อสถาบัน และกฎข้อบังคับ

**โครงสร้าง :** คณะกรรมการต้องกำกับดูแลฝ่ายบริหารให้จัดทำจรรยาบรรณ (Code of Conduct) สำหรับบุคลากรเพื่อส่งเสริมค่านิยมขององค์กร สำนักงานจะต้องส่งเสริมและกำกับดูแลการปฏิบัติ ตามจรรยาบรรณ หน่วยตรวจสอบภายในอาจเป็นส่วนหนึ่งของการตรวจสอบและป้องกัน และสำนักงาน ต้องรับเรื่องร้องเรียนและแก้ไขปัญหา

**กลไก :** การจัดทำเอกสารเผยแพร่จรรยาบรรณ บุคลากรต้องได้รับการปฐมนิเทศ ฝึกอบรม และฟื้นฟูเป็นระยะๆ ในเรื่องของจรรยาบรรณ จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนกฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

ในส่วนของการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศมี 3 ข้อ ดังนี้

### 1. นโยบายและวิธีการกำหนดมาตรฐาน

**แนวปฏิบัติ :** ฝ่ายบริหารควรกำหนดระบบมาตรฐานของนโยบายและวิธีการประเมินและ ตัดสินใจเกี่ยวกับข้อเสนอในการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของ ICT ส่งเสริมความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การคาดการณ์ไว้ การมีส่วนร่วมและนวัตกรรม

โครงสร้าง : คณะกรรมการ และ/หรือฝ่ายบริหาร โดยความช่วยเหลือของแผนก ICT ของแต่ละสถาบันควรกำหนดระบบการประเมินผลและอนุมัติ แผนก ICT ต้องดำเนินงานและประสานงานให้เป็นไปตามระบบ หน่วยตรวจสอบภายในอาจมีส่วนในการตรวจสอบ และป้องกันเพื่อให้มีการปฏิบัติตามระบบที่ได้รับอนุมัติหรือการประเมินและอนุมัติโครงการ

กลไก : การกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของแผนก/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลและอนุมัติ

“การทำงานแบบเบ็ดเสร็จ” (Complete staff work) หรือการส่งผลงานที่ได้มาตรฐานจากการศึกษา วิเคราะห์ ตลอดจนเอกสารที่สนับสนุนข้อเสนอในการลงทุนด้าน ICT อาจประกอบด้วย

- Specification ที่ครบถ้วนของสิทธิประโยชน์และบริการ
- การวิเคราะห์ต้นทุน
- Specification ด้านมาตรฐานและกลยุทธ์ของ ICT
- กฎระเบียบในการจัดซื้อจัดจ้างและทำสัญญาด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ICT และบริการที่เกี่ยวข้อง
- การวิเคราะห์ข้อเสนอการลงทุนใน ICT ว่าจะเหมาะสมกับแผนงานระยะกลางและระยะยาวของแผนก ICT อย่างไร

- ต้นทุน โดยอ้อม และ/หรือต้นทุนที่ซ่อนเร้น เช่น การจดทะเบียนลิขสิทธิ์ และการทำสัญญาในการให้บริการ การถ่ายโอนและใช้ข้อมูล ผลกระทบต่อ platform ของ ICT โดยรวม

## 2. การประเมินผลภายหลังการนำโครงสร้างพื้นฐาน ICT แบบใหม่มาใช้

แนวปฏิบัติ : ฝ่ายบริหารควรกำหนดระบบที่เป็นมาตรฐานของนโยบายและวิธีการประเมินผลการลงทุนใน ICT แบบใหม่ เพื่อให้มั่นใจว่าได้ให้บริการสิทธิประโยชน์ตามที่ให้สัญญาไว้ ตลอดจนให้บริการและปรับปรุงงานตามที่กำหนดไว้ในข้อเสนอโครงการ

โครงสร้าง : ฝ่ายบริหารต้องมอบหมายให้หน่วยงานนอกแผนก ICT มาดำเนินงานในเรื่องของการประเมินผลการลงทุนใน ICT ใหม่ๆ การตรวจสอบการให้สิทธิประโยชน์ตามสัญญาการปรับปรุงงานภายในกำหนดเวลาของโครงการตามที่กำหนดไว้ในข้อเสนอของโครงการ โดยหน่วยงานนี้อาจเป็นหน่วยตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ user ผู้รับประโยชน์ทดแทน และ/หรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ควรเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล

กลไก : การกำหนดวิธีการประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน การจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องของการปฏิบัติตามสัญญาในการให้สิทธิประโยชน์และบริการ ตลอดจนข้อมูลป้อนกลับจาก user ผู้รับประโยชน์ทดแทน และ/หรือผู้เกี่ยวข้อง



### 3. การบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานของ ICT

แนวปฏิบัติ : ฝ่ายบริหารควรทำให้มั่นใจว่ามีการบูรณาการโครงสร้างพื้นฐาน ICT ที่มีอยู่ และต้องป้องกันอันตรายที่เกิดจากระบบผิดพลาด เป้าหมายโดยรวมคือการรับประกันการให้บริการ ประกันสังคมที่มีคุณภาพ

โครงสร้าง : แผนก ICT ต้องจัดทำแผนธุรกิจที่มีความต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะ ให้บริการที่มีคุณภาพ มีการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดระยะเวลาการสนับสนุน ทางเทคนิค หน่วยงานภายนอกที่ทำงานให้แผนก ICT จะต้องตรวจสอบสถาปัตยกรรมระบบ ICT ของ สำนักงานและโครงสร้างพื้นฐานอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ

กลไก : แผนก ICT ต้องจัดทำแผนระยะกลางให้กับฝ่ายบริหารต้องจัดทำแผนการให้บริการ พร้อมทั้ง ระบบ back up ระบบ disaster recovery plan สำหรับสถิติและฐานข้อมูลกำหนดวิธีการใช้งาน โครงสร้างพื้นฐานตามที่เสนอ โดย Information Technology Infrastructure Library (ITIL) และต้องใส่ใจใน การวิวัฒนาการพลวัตของเทคโนโลยีและผลกระทบของผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง

วันที่ 6 พฤษภาคม 2553

09.30 – 10.30 น. ได้มีการนำเสนอกรณีศึกษาเรื่องความโปร่งใสในการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของกองทุนประกันสังคม (Transparency in Managing Assets and Liabilities) ดังนี้

กรณีศึกษา 1 : กรณีศึกษาจากกองทุน Canada Public Pension Investment Board ประเทศแคนาดา

การสร้างความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนร่วมต่อกองทุนประกันสังคม สามารถแบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. อัตราส่วนสินทรัพย์ต่อหนี้สิน (หรือที่เรียกว่า Funding ratio) เพื่อใช้ประเมินความยั่งยืนของกองทุน
2. ลักษณะสินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่สัมพันธ์กัน (Mismatch)
3. มาตรการการปันความเสี่ยง (Risk sharing) ในกรณีหนี้สินมากกว่าสินทรัพย์
4. แนวทางและปริมาณของเงินกองทุนที่จะกระจาย หรือจัดสรรระหว่างคนรุ่นปัจจุบัน และคนรุ่นถัดไป
5. ต้นทุนความเสี่ยงในการจ่ายบำนาญประเภทเดียวกัน โดยเปรียบเทียบกับประกันเอกชน

อย่างไรก็ตาม ผู้บรรยาย ได้ให้รายละเอียดถึงหัวข้อ 1 และ 2 ดังนี้

1. อัตราส่วนของสินทรัพย์ต่อหนี้สิน (หรือที่เรียกว่า funding ratio)

สำหรับใช้เป็นตัวบ่งบอกสถานะของกองทุนว่าจะมีความยั่งยืนหรือไม่ กองทุนที่ยั่งยืนควรมีอัตราส่วนมากกว่า 1 เท่า

$$\text{Funding ratio} = \frac{\text{สินทรัพย์ (เงินกองทุนประกันสังคม)}}{\text{ค่าใช้จ่ายปัจจุบัน + ค่าใช้จ่ายในอนาคต}}$$

อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปี 2006 กองทุนบำนาญ CPPIB ได้เปลี่ยนวิธีคิดแบบใหม่เพื่อให้สะท้อนสถานะกองทุนได้ดีขึ้น

วิธี	อัตราส่วน	ข้อดี	ข้อเสีย
แบบเก่า Closed method	$\frac{\text{สินทรัพย์ (เงินกองทุนประกันสังคมปัจจุบัน)}}{\text{ค่าใช้จ่ายปัจจุบัน + ค่าใช้จ่ายในอนาคต}}$	เป็นวิธีที่ใช้งาน สากล	อัตราส่วนมักจะแสดงว่า สินทรัพย์ มีปริมาณน้อยกว่าหนี้สิน ทำให้ ผู้ประกันตน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ มีความกังวลในความมั่นคงของ กองทุน
แบบใหม่ Opened method	$\frac{\text{สินทรัพย์ (เงินกองทุนประกันสังคมปัจจุบัน + ที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต คัดลกลกลับมาเป็นมูลค่าปัจจุบัน)}}{\text{ค่าใช้จ่ายปัจจุบัน + ค่าใช้จ่ายในอนาคต}}$	สะท้อนสถานะ กองทุนที่ แท้จริง ในอนาคต	มีความไม่แน่นอนว่าในการจัดเก็บ เงินสมทบให้ได้ตามคาดการณ์ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงน้อย เนื่องจากการบังคับโดยกฎหมาย

## 2. การ mismatch ระหว่างสินทรัพย์และหนี้สิน

ลักษณะเงินลงทุนในสินทรัพย์ ต้องมีความเหมาะสมกับ ลักษณะภาระหนี้ในอนาคต (matching) เนื่องจากภาระหนี้ในอนาคตมีลักษณะคล้ายกับพันธบัตร เนื่องจาก มีภาระจ่ายบำนาญชราภาพเป็นประจำทุกเดือนคล้ายกับการจ่ายดอกเบี้ยของพันธบัตร ดังนั้น การลงทุนในสินทรัพย์ ควรจัดให้มีลักษณะคล้ายกับพันธบัตรเช่นกัน คือ มีรายได้สม่ำเสมอ เพื่อลดความเสี่ยง กองทุนแคนาดานั้น ปัจจุบัน มีสัดส่วนการลงทุนในหุ้นมากกว่าพันธบัตร อย่างไรก็ตาม หากมองกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคต จากเงินสมทบนั้น ก็มีลักษณะคล้ายดอกเบี้ยพันธบัตร เพราะจะได้รับอย่างสม่ำเสมอ จึงถือว่า สินทรัพย์ และหนี้สินของกองทุนแคนาดา มีการ match กันเป็นส่วนใหญ่

กรณีศึกษา 2 : กรณีศึกษาของกองทุน Demographic Reserve Fund (FRD) ของประเทศ โปแลนด์

เป็นการจัดตั้งกองทุนเงินสำรอง เพื่อนำมาใช้ในกรณีกองทุนชราภาพขาดดุลซึ่งอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอายุประชากรในอนาคต กองทุนนี้บริหารจัดการโดย ZUS (Polish Social Insurance Institution)

### 1. การควบคุมกำกับดูแลกองทุน

มีหน่วยงานดังต่อไปนี้ทำหน้าที่กำกับดูแล

The Sejm (สภาผู้แทนราษฎร โปแลนด์) : จะเป็นผู้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ FRD และรับรายงานผลการดำเนินงานและกิจกรรมของ FRD

คณะกรรมการบริหารของ ZUS (ZUS Management Board) : ได้รับรายงานผลการดำเนินงาน แผนการลงทุน และรายงานการบริหารกองทุน

ผู้ตรวจสอบภายนอก : วิเคราะห์งบการเงินและรายงานผลการดำเนินงานของกองทุน และนำเสนอผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการควบคุมของ ZUS (Supervisory Board)

ผู้ตรวจสอบภายใน : ทำหน้าที่วิเคราะห์การปฏิบัติตามนโยบายการลงทุนของกองทุน และคำแนะนำจากคณะกรรมการด้านการลงทุน (ZUS Investment Committee) ผลการตรวจสอบจะนำเสนอต่อประธาน ZUS

คณะกรรมการควบคุม (ZUS Supervisory Board) : ทำหน้าที่พิจารณาผลการตรวจสอบ รายงานการเงินของกองทุน และให้ความเห็นต่อรายงานแผนการลงทุน

Supreme Chamber of Control : วิเคราะห์กิจกรรมของกองทุน เสนอหลักเกณฑ์ การตรวจสอบและผลการตรวจสอบต่อประธาน ZUS และสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา กระทรวงแรงงาน และกระทรวงการคลัง

## 2. การบริหารจัดการสินทรัพย์ของกองทุน FRD

คณะกรรมการบริหารของ ZUS : ทำหน้าที่อนุมัตินโยบายการลงทุนของกองทุน ซึ่งรวมถึงส่วนและวิธีการลงทุน และอนุมัติกระบวนการในการกำหนดนโยบายการลงทุน

คณะกรรมการด้านการลงทุน : เป็นคณะกรรมการที่แต่งตั้งภายใน ZUS มีกรรมการบริหารด้านเศรษฐศาสตร์และการเงินเป็นประธาน คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินกองทุน หัวหน้าฝ่ายบัญชีกองทุน หัวหน้าฝ่ายคณิตศาสตร์ประกันภัย นอกจากนี้ประธาน ZUS ยังเข้าร่วมการประชุมด้วย คณะกรรมการ มีหน้าที่ให้คำแนะนำที่เกี่ยวกับทิศทางการลงทุน ให้คำแนะนำด้านสัดส่วนและโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับพอร์ตการลงทุน กำหนดตัวบ่งชี้และเครื่องมือในการวัดค่าความเสี่ยงด้านตลาด (ความผันผวนของกองทุนที่อาจมี) และระดับค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากเครื่องมือเหล่านี้

ผู้อำนวยการ FRD : ทำหน้าที่ตัดสินใจลงทุน ซึ่งต้องเป็นไปตามคำแนะนำของคณะกรรมการด้านลงทุน

## 3. ข้อมูลเกี่ยวกับกองทุน

จากข้อมูลที่น่าเสนอ พบว่ารายได้ของกองทุนระหว่างปี 2002-2009 ที่ผ่านมา มาจากเงินสมทบ 69% รายได้จากการลงทุน 17% และรายได้จากการนำรัฐวิสาหกิจเข้าตลาดหลักทรัพย์ (Privatization) 14% ซึ่งรายได้ดังกล่าว ทำให้กองทุนสามารถเพิ่มอัตราส่วน สินทรัพย์/ค่าใช้จ่าย ได้เป็นลำดับ โดยในปี 2002 มีอัตราส่วนสินทรัพย์/ค่าใช้จ่ายกองทุน ที่ 0.3 เท่า ในขณะที่ปี 2009 มีอัตราส่วนสินทรัพย์/ค่าใช้จ่ายกองทุน ที่ 4 เท่า

นอกจากนี้ ยังพบว่า กองทุนมีผลตอบแทนจากการลงทุนอยู่ในระดับดีตลอดระยะเวลา 8 ปี (2002-2009) โดยมีอัตราผลตอบแทนอยู่ระหว่าง 4.6% - 13.2% ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่เศรษฐกิจของประเทศโปแลนด์มีการเติบโตอย่างรวดเร็วมากในระยะนี้ ซึ่งส่งผลทำให้ตลาดเงินตลาดทุนมีผลประกอบการที่ดี และทำให้ผลตอบแทนของกองทุนดีขึ้นเช่นกัน

ในส่วนของเงินสมทบนั้น ZUS มีการปรับอัตราการเงินสมทบเป็นลำดับตลอดระยะเวลา 8 ปี และอัตราการปรับขึ้นของเงินเดือนของผู้ประกันตน มีการปรับขึ้นในอัตราที่เร็วกว่าการขึ้นอัตราเงินสมทบด้วย ดังนั้น จึงเป็นที่มาของการจัดเก็บรายได้ที่ค่อนข้างดีสำหรับกองทุน

## 4. สถานะกองทุน

กองทุน FRD สามารถปรับเปลี่ยนสถานะได้ค่อนข้างรวดเร็ว โดยในปี 2008 มีการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลระยะยาวที่ 80% และพันธบัตรรัฐบาลระยะสั้นที่ 2% แต่ในปี 2009 มีการลดสัดส่วนเงินลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลระยะยาวลงเหลือ 66% พันธบัตรรัฐบาลระยะสั้น 15% เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ

## การบริหารการลงทุนในหุ้น

กองทุนมีรูปแบบการลงทุนแบบเชิงรับ (Passive strategy) ซึ่งจะลงทุนในหุ้นให้มีส่วนประกอบคล้ายคลึงกับหุ้นในตลาดหลักทรัพย์วอร์ซอร์ และจะมีการลงทุนในหุ้นที่มีสภาพคล่องสูงเท่านั้น โดยจากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของกองทุนกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพอื่นๆ ในประเทศ ระหว่างปี 2007-2009 พบว่ากองทุน FRD มีผลการดำเนินงานที่สูงสุด โดยได้รับผลตอบแทนเฉลี่ยที่ 8% ต่อปี ซึ่งเหตุผลหนึ่งมาจากการที่ ZUS ลดสัดส่วนการลงทุนในหุ้นลงจาก 18% ในปี 2007 มาเป็น 8-9% ในปี 2008-2009 ในขณะที่กองทุนอื่นๆยังคงสัดส่วนไว้ระหว่าง 18-25% ในปี 2007-2009

เวลา ๑๑.๐๐ – ๑๒.๐๐ น. Mr. George ET Hage, Chief Risk Officer (ARAB Bank) นำเสนอเรื่อง การทบทวนโมเดลการบริหารความเสี่ยงในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ (Revisiting Risk Management Models at the Time of Crisis) มีหัวข้อดังนี้

1. การนำมาใช้
2. มาตรฐานของโมเดลบริหารความเสี่ยง
3. คำวิจารณ์เกี่ยวกับ โมเดลการบริหารความเสี่ยง
4. ข้อกังวลใน โมเดลบริหารความเสี่ยงของกลุ่มตะวันออกกลาง
5. ประสบการณ์ของ อหรับแบงก์
6. บทเรียนที่ได้และคำแนะนำ

### 1. การนำมาใช้

สถาบันทางการเงินนำแนวคิดด้านบริหารความเสี่ยงมาใช้ในงานต่างๆ เช่น การให้คะแนนลูกค้ารายย่อย หรือลูกค้าบริษัทสำหรับการปล่อยสินเชื่อ การคำนวณความคุ้มค่าในการตัดสินใจลงทุน การบริหารสินทรัพย์และหนี้สินสถาบันการเงิน และการดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎระเบียบต่างๆ

### 2. มาตรฐานของโมเดลบริหารความเสี่ยง โมเดลความเสี่ยงที่ดี ควรมีคุณสมบัติดังนี้

**ธรรมาภิบาล :** มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงแยกที่เป็นอิสระทำการวางแผนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำไปบังคับใช้ ซึ่งต้องมีการควบคุมดูแลจากคณะกรรมการและผู้บริหาร

**ความเชื่อถือได้ของโมเดล :** ในการใช้โมเดลในการคำนวณค่าความเสี่ยงต่างๆ ควรมีการทดสอบอย่างสม่ำเสมอถึงความเชื่อถือได้ของโมเดล โดยอาจมีบุคคลภายนอกหรือภายในทำการตรวจสอบโมเดลนี้

**การตัดสินใจเกี่ยวกับความเสี่ยง :** เมื่อโมเดลได้คำนวณค่าความเสี่ยงมา ผู้ใช้ควรต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญอื่นๆที่เกี่ยวข้องและไม่ได้รวมอยู่ในโมเดลในการนำตัวเลขต่างๆ ไปใช้ เพื่อให้การตัดสินใจถูกต้อง ครบถ้วน

### 3. คำวิจารณ์เกี่ยวกับโมเดลการบริหารความเสี่ยง

- เข้าใจยาก และไม่โปร่งใส
- มีจุดอ่อนในการคาดการณ์เหตุการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้น
- เป็นการใช้ข้อมูลในอดีตเป็นส่วนใหญ่
- บางองค์กรนำไปใช้โดยไม่พิจารณาปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง
- วิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละชนิดแยกออกจากกัน โดยไม่นำมารวมกันเพื่อมองภาพรวม
- บางโมเดลไม่ได้นำความเสี่ยงในการเกิดวิกฤติมารวม
- บางโมเดลไม่สามารถคำนวณความเสี่ยงของสินทรัพย์ที่ไม่มีสภาพคล่องหรือ

มีความซับซ้อนได้

### 4. ข้อกังวลในโมเดลบริหารความเสี่ยงของกลุ่มตะวันออกกลาง

- ไม่มีข้อมูลการผิคนัดชำระในอดีต
- ไม่มีข้อมูลด้านตราสารหนี้มาก
- ไม่มีบุคลากรและทักษะเกี่ยวกับ โมเดลบริหารความเสี่ยง

### 5. ประสิทธิภาพของ อหรับแบงก์

โมเดลบริหารความเสี่ยงการผิคนัดชำระ : การนำข้อมูลการเงินของลูกค้ามาวิเคราะห์ ความเสี่ยงมีปัญหาเนื่องจากงบการเงินใช้มาตรฐานบัญชีแตกต่างกัน และเจ้าหน้าที่ขาดความชำนาญในการใช้โมเดล

โมเดลบริหารความเสี่ยงด้านราคาตลาด : ส่วนใหญ่จะใช้โมเดล Value at Risk (VaR) ซึ่งส่วนใหญ่ใช้สำหรับวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งอหรับแบงก์แนะนำให้ใช้โมเดลดังกล่าวในการควบคุม ติดตามความเสี่ยงมากกว่าการกำหนดข้อจำกัดต่างๆให้แก่ผู้ใช้

โมเดลบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง : อหรับแบงก์แนะนำว่าสำหรับสถาบันการเงิน ควรมีการวิเคราะห์และประมาณการระยะเวลาการฝากเงินของผู้ฝาก และควรมีการคาดการณ์กระแสเงินรับ-จ่ายเพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพคล่องของธนาคาร

### 6. บทเรียนที่ได้และคำแนะนำ

- การใช้โมเดลบริหารความเสี่ยงควรวิเคราะห์ความเสี่ยงหลายๆด้านรวมกัน และไม่ควรลืมการมองภาพรวมขององค์กรและมองความเสี่ยงขององค์กรให้ครบในทุกแง่มุม
- การใช้สมมติฐานต่างๆใน โมเดลบริหารความเสี่ยง ควรมีการทำเอกสารเกี่ยวกับสมมติฐานเหล่านี้ไว้เป็นลวดยกขันธ์อักษรและได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร นอกจากนี้ผู้ใช้ควรมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงผลกระทบของสมมติฐานและความสำคัญของแต่ละสมมติฐาน

- ผู้บริหารควรพิจารณาระดับความซับซ้อนของโมเดลบริหารความเสี่ยงที่สำนักงานจะใช้ และควรมีการประเมินอย่างสม่ำเสมอโดยผู้ที่มีความเป็นอิสระ

- ในการบริหารความเสี่ยงควรคำนึงถึงสภาพคล่องตลอดเวลา เพราะเป็นความเสี่ยงที่มักจะซ่อนอยู่และไม่ปรากฏจนเกิดวิกฤติหรือเหตุการณ์ร้ายแรง และควรกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับสภาพคล่องในโมเดลบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม

- ผู้บริหารความเข้าใจในแต่ละโมเดลบริหารความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร และสมมติฐานที่ใช้ในโมเดลเหล่านี้

- ผู้บริหารความเข้าใจว่าโมเดลบริหารความเสี่ยงนี้เป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้วัดค่าความเสี่ยงเท่านั้น และต้องอาศัยการวิเคราะห์และการพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ประกอบกันจากการปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อนำไปใช้วางแผนหรือกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

เวลา 14.00 – 15.30 น. เป็นการประชุมโต๊ะกลมเรื่องบทเรียนที่ได้จากวิกฤติการเงิน (Lessons Learn from the Crisis) สรุปได้ดังนี้

1. โมเดลบริหารความเสี่ยงต่างๆ มักจะไม่สามารถบอกเราได้ว่าวิกฤติจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่จะสามารถบอกเราได้ว่าผลกระทบต่อเงินลงทุนของเราจะมีความเท่าใด

2. เมื่อเกิดวิกฤติ ปัญหาที่มักพบตามมาก็คือปัญหาด้านสภาพคล่อง เนื่องจากบริษัทขาดทุนอย่างมากจนไม่มีสภาพคล่อง หรือ เกิดความไม่มั่นใจในการให้กู้ยืมระหว่างกัน ซึ่งทำให้วิกฤติมีความร้ายแรงขึ้น

3. อย่างไรก็ตาม ปัญหาด้านสภาพคล่องอาจจะเป็น โอกาสทำกำไรของบางสถาบัน (เช่น กองทุนบำนาญต่างๆ) ที่มีสภาพคล่องสูง และมีการลงทุนระยะยาว จึงอาจสามารถให้กู้ยืมกับสถาบันที่ขาดสภาพคล่องอย่างร้ายแรงได้ โดยได้รับผลตอบแทนในระดับที่สูงกว่าปกติมาก อย่างไรก็ตาม สถาบันเหล่านี้ควรมีความวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ดีแล้ว

4. นักลงทุนมักจะลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความซับซ้อนและเข้าใจยาก ซึ่งบทเรียนสำคัญคือเราไม่ควรลงทุนในสินทรัพย์ที่เรายังไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้

เวลา 16.00 – 17.00 น. ได้มีการประชุมโต๊ะกลมเรื่องการใช้เครื่องมือเพื่อให้องค์กรมีธรรมาภิบาลในการลงทุนของกองทุนประกันสังคม (Governance of the Investment Process of the Social Security Fund) ซึ่งได้มีการนำเสนอกรณีศึกษาของประเทศสิงคโปร์ สรุปได้ดังนี้

1. สำหรับการลงทุนของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพประเทศสิงคโปร์ เป็นการจ้างผู้จัดการกองทุนภายนอกเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว กองทุนจำเป็นต้องมีการตรวจสอบการดำเนินงาน (Due Diligence) ของผู้จัดการกองทุนก่อนการลงทุน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ควบคุมการทำงานของผู้จัดการกองทุนภายนอกอย่างเคร่งครัด และกำหนดให้มีการรายงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ กองทุนมีการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อช่วยในการคัดเลือกและควบคุมผู้จัดการกองทุนภายนอกอีกด้วย

2. การตัดสินใจการลงทุนว่าจะจ้างผู้จัดการกองทุนภายนอกหรือไม่ ควรคำนึงถึงปัจจัยดังนี้
  - วัตถุประสงค์ของกองทุน
  - ขนาดของเงินภายใต้การบริหาร หรือขนาดของเงินที่จะให้ผู้จัดการกองทุนภายนอกบริหาร
  - สินทรัพย์ที่ต้องการให้ผู้จัดการกองทุนลงทุน
3. ปัจจุบันกองทุนมีการลงทุนเพื่อพัฒนาสังคมด้วยแต่ต้องคำนึงถึงผลตอบแทนเป็นหลัก
4. หลังจากการเกิดวิกฤติ กองทุนได้ให้ความสำคัญกับการทำ Stress Test หรือการทดสอบสถานะกองทุนในสถานการณ์ข้ำแย่ เพื่อจะทราบได้ถึงขนาดของผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นกับกองทุน นอกจากการทำ Stress Test นี้แล้ว กองทุนทุกกองทุนควรจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับเหตุการณ์วิกฤติด้วย เพื่อจะสามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่
5. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพสิงคโปร์จัดให้มีคณะกรรมการด้านธรรมาภิบาลเพื่อทำการวางแผน และควบคุมการดำเนินการให้มีธรรมาภิบาลของกองทุนอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจัยต่างๆด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนและหลักเกณฑ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละช่วง



## บทสรุป

๑. การประชุมครั้งนี้จัดขึ้นโดยสถาบันประกันสังคมแห่งจอร์แดน มีผู้เข้าร่วมประชุม ๑๐๓ คน จาก ๒๘ ประเทศ

๒. ประเด็นหลักของการประชุมคือการนำเสนอคู่มือการบริหารจัดการของสมาคม ISSA โดยมีความเป็นมาสืบเนื่องจากสมาคม ISSA ได้จัดทำโครงการหลักการบริหารจัดการของการประกันสังคมในช่วงปี ๒๐๐๘-๒๐๑๐ โดยความร่วมมือระหว่างคณะกรรมการ ISSA กับคณะกรรมการวิชาการด้านการบริหารจัดการองค์กร คณะกรรมการวิชาการด้านการลงทุนและที่ปรึกษาภายนอกในส่วนของกรอบงานด้านหลักการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ความยั่งยืนทางการเงิน การลงทุน ข่ายความคุ้มครอง การจัดเก็บเงินสมทบ การจ่ายประโยชน์ทดแทน และการให้บริการแก่สมาชิก ตลอดจนทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศ

๓. ที่ประชุมได้นำเสนอคู่มือการบริหารจัดการของสมาคม ISSA ดังมีรายละเอียดดังนี้

๓.๑ คู่มือการบริหารจัดการของสมาคม ISSA : แนวทางปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการและฝ่ายบริหารมี ๒ ส่วน

ส่วนที่ ๑ คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย แนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบ ๑๐ ข้อ ความโปร่งใส ๔ ข้อ การคาดการณ์ได้ ๓ ข้อ การมีส่วนร่วม ๒ ข้อ และพลวัต ๒ ข้อ รวมเป็น ๒๑ ข้อ

ส่วนที่ ๒ ขอบข่ายการดำเนินงาน ประกอบด้วย ความยั่งยืนทางการเงิน โดยมีหัวข้อย่อยคือ ความถูกต้องเหมาะสมทางคณิตศาสตร์ประกันภัย และการป้องกันการฉ้อโกงและคอร์รัปชัน การลงทุน การนำข้อปฏิบัติว่าด้วยบุคคลที่รับผิดชอบ (prudent person) ความคุ้มครองสมาชิก การจัดเก็บเงินสมทบ การจ่ายประโยชน์ทดแทน และการให้บริการ มีหัวข้อย่อยคือ คุณภาพในการให้บริการ ทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย นโยบายบุคลากรและการวัดผลการดำเนินงาน การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๓.๒ คู่มือการบริหารจัดการของสมาคม ISSA : มาตรฐานการให้บริการสำหรับสมาชิกและผู้รับประโยชน์ทดแทน ประกอบด้วย บริการจัดเก็บเงินสมทบ บริการจ่ายประโยชน์ทดแทน การพัฒนาบริการใหม่ๆ เพื่อสมาชิกและผู้รับประโยชน์ทดแทน

๓.๓ คู่มือการบริหารจัดการของสมาคม ISSA : บริหารบุคลากรและการประเมินผลการดำเนินงาน การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ

๔. การนำเสนอกรณีศึกษาเรื่อง ความโปร่งใสในการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของกองทุนประกันสังคม ตัวอย่างของกองทุน Public Pension Investment Board ประเทศแคนาดา กรณีศึกษาของกองทุน Demographic Reserve Fund ของประเทศโปแลนด์ และการนำเสนอเรื่อง การทบทวนโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ

๕. การประชุมโต๊ะกลมเรื่อง บทเรียนที่ได้จากวิกฤตการเงิน และการใช้เครื่องมือเพื่อให้องค์กรมีธรรมาภิบาลในการลงทุนของกองทุนประกันสังคม : กรณีศึกษาของประเทศสิงคโปร์

การประชุมครั้งนี้มีเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของสำนักงานประกันสังคมอย่างยิ่ง ทั้งในแง่ของหลักการบริหารจัดการ และการลงทุน ผลที่ได้รับจากการประชุมสัมมนาสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหาร และการลงทุน ของสำนักงานประกันสังคมต่อไปในอนาคต

**ผู้จัดทำรายงาน**

นางฉันทนา บุญอาจ

หัวหน้ากลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์

นางสาวชมพูนุเพ็ญ ศิริธร

นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ