

**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก.

สภาพปัญหาการดำเนินงานสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

# สภาพปัญหาการดำเนินงานสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

**THAIPUBLICA**  
เปิดกองหนี้เสียแบงก์อีสาน 57,000 ล้าน NPFs 50% เป็น 64%

17 สิงหาคม 2014  
หลังจากที่คณะกรรมการตรวจสอบแห่งชาติ (คสช.) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแล  
(คตบ.) หรือที่เรียกว่า "ซูเปอร์บอร์ด" ได้มีการปรับเปลี่ยนคณะกรรมการ  
ภายใต้การนำของนายสุชาติ ธาดาธำรงเวช

สำรวจเขตแบงก์รัฐ 7 ล้านล้าน ทนเสี่ยงสูงกว่าแบงก์พาณิชย์อย่าง "เอสเอ็มอีแบงก์-ไอแบงก์" ถือว่ามี...

ครุมีน! ธ.ออมสินให้อำนาจประกัน  
เงินกู้ไฟแนนซ์  
เพิ่มอีก 1.3  
ล้านบาท

ชกส.เร่งติดตามหนี้เสีย 4 หมื่นล้าน  
07 สิงหาคม 2559 เวลา 08:32 น. 1 ปีที่แล้ว 2,932 1 0 ความเห็น 0

MATICHON ONLINE  
MOVING FORWARD

ข่าวในประเด็น  
สหภาพธนาคารไทยเดินเครื่องลดอัตรดอกเบี้ย  
เพื่อจูงใจลูกค้ารายขนาดเล็ก

ผู้ช่วย 'ผอ.แบงก์ ร.ก.อ.' เรียกร้อง ประเด็นขอเงินโครงการรับจำนำข้าว

อา..BANK  
เราคืนมา

ขอเวลา  
ไม่ไหวแล้ว

สืบตามข่าวที่ : www.kroonupdate.com

สื่อบริการ  
ครูหนี้เน่า  
ฟ้องกระชูด

สืบตามข่าวที่ : www.kroonupdate.com

กรุณาชำระหนี้ที่ ช.พ.ก. พุ่ง 8.6 หมื่นราย

เปิดกันชัดๆ! การเมืองกลุ่มไหนทำแบงก์  
อิสลามพัง! เด็นหน้าต่อจะต้องทำอย่างไร

ตะวันออกที่ท่าพระอาทิตย์  
โดย นศ. นพ. นพ.

ธนาคารอิสลาม  
แห่งประเทศไทย

คดีฟ้องร้องธนาคารอิสลาม  
เสียหายหลายพันล้านบาท  
คาดผิดไม่ใ้

สภ.ชกส.-ออมสิน  
แบงก์เสี่ยงสูงชำระหนี้แทนรัฐ

สภ.ชกส.จ้องยื่นอัยการสูงสุดยุติปัญหาออมสิน

สภ.ชกส.สั่งให้ยื่นการอุทธรณ์คดีปัญหาออมสิน มิฉะนั้นให้ยุติคดี เพิกถอนใบอนุญาตที่เงินกู้และสมาชิก ช.พ.ก. ๑๖๖  
แห่งไว้

ชพว. แพคคดีในศาลอุทธรณ์แดงไขหนี้แบงก์สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด 6 พันล.

เขียนข่าวที่ | วันที่ 11 สิงหาคม 2560 เวลา 19:2๗ น | เขียนโดย | ธีรเดช | แก้ไขโดย | ธีรเดช

กค.ผจก.เอสเอ็มอีแบงก์ รอนสารแจ้งข่าว ศาลอุทธรณ์สั่งชดใช้ในี่ค่าเสียหาย ๕.๕ แสนดาร์ชาร์  
เตอร์ด 6,000 ล. ตามสัญญาอนุพันธ์ป้องกันความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย บนบัตรเงินฝากชนิด  
ดอกเบี้ยลอยตัว หลังชนะในศาลชั้นต้น แจงบอร์ด-ร.มว.คลัง-สปท. ปลูกขวัญพนักงานฐานการเงิน  
แกร่ง

Standard Chartered

สูง 3 หมื่นล. แก้หนี้ข่าว นพ.รัฐบาลให้ ก.ล.ช.ช่วยอุ้มเกินตรรก  
2.89 ล้านบาท

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย  
เลขที่บัญชี ๐๐๐-๐๐๐-๐๐๐๐

ภาคผนวก ข.

ประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึกและรายชื่อ

## ประเด็นสัมภาษณ์

**หัวข้อวิจัย :** ต้นแบบการกำกับดูแลที่ดีสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

เจตนารมณ์ของหลักการกำกับดูแลที่ดี คือใช้เป็นกลไกเพิ่มคุณภาพการกำกับดูแลและการบริหารจัดการให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ตามบทบาทขององค์กร ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดที่หลักการกำกับดูแลที่ดีจะต้องผ่านการไตร่ตรองวิเคราะห์ทดสอบหรือปรับปรุงอย่างดีที่สุดแล้วเพื่อให้มีองค์ประกอบที่จำเป็นที่มีความชัดเจนครบถ้วนเข้ากับลักษณะธุรกิจเนื้อหาของงานอันจะส่งเสริมให้เกิดคุณภาพผลการดำเนินงานที่ดีถือว่าเป็นต้นแบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ในช่วงปีพ.ศ. 2551-2558 ที่ผ่านมานั้น ได้มีข้อสังเกตเรื่องความเสียหายมูลค่าสูงที่เกิดจากการดำเนินการในสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ปัญหาดังกล่าวเห็นได้ว่าหลักการกำกับดูแลที่ดี (good governance) ที่ใช้อยู่ก็น่าจะยังมีประเด็นปัญหาองค์ประกอบที่หากมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อจัดทำเป็นต้นแบบการกำกับดูแลที่ดีขึ้นมาใหม่จะเกิดผลประการใด จึงเป็นที่มาของประเด็นสัมภาษณ์ในครั้งนี้

**ประเด็นที่ 1 :** สถานการณ์หลักการกำกับดูแลที่ดีที่ใช้ในปัจจุบันมีประโยชน์หรือมีปัญหาอุปสรรคสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับควบคุม ดูแลบริหารสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

**ประเด็นที่ 2 :** การพัฒนาหลักการกำกับดูแลที่ดี สำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดยการศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับมติดิสากลที่ใช้ในองค์กรในระบบการเงินต่างประเทศ (ประเทศกลุ่ม European Union กลุ่มเอเชีย อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา รวมถึง ภาคเอกชนและธนาคารพาณิชย์ไทย) มีประเด็นองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ตามรายละเอียดในตารางแนบ 1

**ประเด็นที่ 3 :** บทบาท หน้าที่ขององค์กรที่มีฐานะต่างๆ ในการมีปฏิสัมพันธ์กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ในการนำหลักการกำกับดูแลที่ดีมาใช้

- กระทรวงการคลังในฐานะเจ้าของ ผู้ถือหุ้น
- ธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะผู้กำกับดูแล

### ตารางแนบ 1: องค์ประกอบสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อ	หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี GOOD GOVERNANCE	องค์กร สากล	ต่าง ประเทศ	เอกชน ไทย	SFIs
1	นโยบายสาธารณะและพันธกิจ : Ownership / Public policy (OECD)	✓	-	-	-
2	หลักการตรวจติดตาม (การปฏิบัติตามพันธกิจ / รายงานการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์) : Monitoring of mandates / objectives / compliance	✓	-	-	-
3	หลักโครงสร้างผู้กำกับดูแล ผู้ควบคุมดูแล / องค์ประกอบคณะกรรมการ : Ownership / Regulator function / Supervisory function / Board's structure and practices	✓	✓	-	-
4	หลักนิติธรรม : Rule of Law	✓	✓	-	-
5	หลักคุณภาพกฎเกณฑ์ควบคุมดูแล / กรอบการกำกับดูแลธนาคาร : Regulatory Quality / Governance framework (BCBS)	✓	-	-	-
6	หลักถ่วงดุลอำนาจ : Checks and balance (BCBS)	✓	✓	-	-
7	หลักระบบการรายงานข้อมูล (การให้ข้อมูล / รายงานผลการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อผู้ ควบคุม กำกับดูแลอื่น) : Reporting System / Share CG information with other supervisors (BCBS)	✓	✓	-	-
8	หลักการบริหารความเสี่ยงธนาคาร : Independent Risk Management (Monitoring / Controlling / Reporting) (BCBS)	✓	-	✓	-
9	หลักความเป็นอิสระ (การบริหารความเสี่ยง / การควบคุมภายใน / การตรวจสอบ ภายใน) : Risk / Compliance / Audit Independence (BCBS)	✓	-	✓	-
10	หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่เฉพาะเจาะจงกับธนาคาร : Unique corporate governance needs of banks (BCBS)	✓	-	-	-
11	ความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร : Board's accountability	✓	✓	✓	-
12	ความรับผิดชอบต่อสังคม : Corporate Social Responsibility (CSR)	-	-	✓	-
13	ความมีประสิทธิภาพ : Effective	✓	✓	✓	✓
14	ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ : Accountability	✓	✓	✓	✓
15	ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ : Responsibility	✓	✓	✓	✓
16	การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน : Equitable Treatment	✓	✓	✓	✓
17	ความโปร่งใส : Transparency	✓	✓	✓	✓
18	การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว : Value Creation	✓	✓	✓	✓
19	การส่งเสริมการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ : Ethics	✓	✓	✓	✓
20	การมีส่วนร่วม : Participation	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ องค์กรสากล หมายถึง OECD, WB, ADB, UNECE, IMF, IFC, UNESCAP, CIPFA, BCBS  
 ต่างประเทศ หมายถึง ECR, RIOA, ITA, EBRD  
 เอกชนไทย หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย  
 SF หมายถึง ออมสิน, ธอส, สกส, SMEs, อีสลาม, ธสน, บสย

วันที่.....

เรียน.....

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์เจาะลึก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสัมภาษณ์เจาะลึกประเด็นที่ 2 (ตารางเปรียบเทียบหลักการ  
กำกับดูแลกิจการที่ดี รวม 2 หน้า)

เนื่องด้วยนางสาวกรประณม วงษ์มงคล นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขานิติรัฐ  
กิจและการบริหาร คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม กำลังอยู่ระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล  
ศึกษาวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์หัวข้อ “ต้นแบบการกำกับดูแลที่ดีสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ(  
**Good Governance Model for Specialized Financial Institution**)” มีความจำเป็นต้องขอความ  
อนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์เจาะลึกท่านซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญที่มี  
บทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการพัฒนา จัดทำ และควบคุม/กำกับดูแลการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับ  
สถาบันการเงินเฉพาะกิจไทย โดยในการขอเข้าสัมภาษณ์เจาะลึกครั้งนี้จะเป็นการสนทนาซักถาม  
ความคิดเห็นของท่านในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

(1) สถานการณ์ ปัญหา และอุปสรรคของการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสถาบันการเงินเฉพาะ  
กิจไทย

(2) การพัฒนาและปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสถาบันการเงินเฉพาะกิจไทยที่  
สอดคล้องกับมติสภา

(3) การพัฒนาและปรับปรุงบทบาทขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ  
สถาบันการเงินเฉพาะกิจไทย

ท้ายนี้ ทางหลักสูตรฯ ขอเรียนว่าข้อมูลวิชาการที่ได้รับจากท่านในครั้งนี้มีความสำคัญและ  
เป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งต่อการศึกษาวิจัยในระดับปริญญาเอก อีกทั้ง ยังมีส่วนช่วยในการส่งเสริม  
และพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เหมาะสมกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจของไทยทั้งหมด  
ซึ่งทางหลักสูตรฯ ต้องขอขอบพระคุณท่านล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้มีโอกาสเข้าสัมภาษณ์เจาะลึก  
ด้วย สำหรับการติดต่อประสานงานเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์เจาะลึกท่านนั้น ทางหลักสูตรฯ ขออนุญาต  
ให้นางสาวกรประณม วงษ์มงคลเป็นผู้ดำเนินการติดต่อประสานงาน

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นันทพล กาญจนวัฒน์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขานิติรัฐกิจและการบริหาร



## รายชื่อประชากรสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

วันที่ 26 เมษายน 2560

### 1. กลุ่มเจ้าของ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับดูแล (Regulator)

1. ดร.สมชัย สัจจพงษ์ ปลัดกระทรวงการคลัง
2. นายกฤษฎา จีนะวิจารณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง
3. น.ส.ปิยวรรณ ล่ามกิจจา รองผู้อำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
4. นางฤชกร สิริโยธิน รองผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านเสถียรภาพสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย
5. นางวชิทธิพงษ์ พิเศษ ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายกำกับและตรวจสอบสถาบันการเงิน เฉพาะกิจ ธนาคารแห่งประเทศไทย

### 2. กลุ่มสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

6. นายฉัตรชัย ศิริไล กรรมการผู้จัดการธนาคารอาคารสงเคราะห์
7. นายมงคล สีลาธรรม กรรมการผู้จัดการธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
8. นายนิธิศ มนูญพรกรรมการและผู้จัดการทั่วไป บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม
9. นางวสุกานต์ วิศาลสวัสดิ์กรรมการและผู้จัดการ บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย
10. นายอมรฤทธิ์ จันทรประสิทธิ์ รองผู้อำนวยการธนาคาร กลุ่มกำกับและธรรมาภิบาลธนาคารออมสิน
11. นายอนุชูล ปาระชาติผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
12. น.ส.เข็มจรรยา ชีรพงษ์ ผู้อำนวยการสำนักกำกับการปฏิบัติงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
13. ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ไม่สะดวกให้สัมภาษณ์

### 3.กลุ่มลูกค้า/คู่ค้า

14. นายวิจิตร สุพินิจ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม  
อดีตประธานสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)  
อดีตประธานตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)
15. นายปกรณ์ มาลากุล ณ อยุธยา ประธานกรรมการ บริษัทหลักทรัพย์ เพื่อธุรกิจ  
หลักทรัพย์ จำกัด (มหาชน) อดีตประธานตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)
16. นายกฤษณ์ เสสสะเวช กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์  
จำกัด
17. นายภควัต โกวิทวัฒนพงศ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทหลักทรัพย์ ตรีเน็ตี้ วัฒนา  
จำกัด (มหาชน)

ภาคผนวก ค.

**การมีส่วนร่วมออกแบบและร่วมออกแบบ (Participatory Design, Co-Design)**

## รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาการมีส่วนร่วมออกแบบและร่วมออกแบบ

### (Participatory Design, Co-design)

#### 1. ประเภทที่ 1 : เจ้าของ (Policy maker) และผู้กำกับดูแล (Regulator)

1. คุณสุภาวดี ปุณศรี ผู้ช่วยผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยสายตรวจสอบกิจการภายในธนาคารแห่งประเทศไทย
2. คุณจิรวัดน์ หงสกุล ผู้อำนวยการสำนักบริหารหลักทรัพย์ของรัฐสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
3. คุณสุรพล บุพโกสุม Deputy Vice President, Corporate Governance Development ฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### 2. ประเภทที่ 2: กลุ่มสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

4. คุณโยธิน เพิ่มพูน ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.)
5. คุณไอเดียม คาราวงษ์ ผู้จัดการอาวุโส บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.)
6. คุณเจนจิต เสวกวัฒโนภาส ผู้อำนวยการฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยงสินเชื่อขนาดใหญ่และการลงทุน ธนาคารออมสิน
7. คุณสุชานันท์ สุดใจนาค รองผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนประเมินผลองค์กร ฝ่ายยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน
8. คุณอรุณรักษ์ วัฒนศิริธรรม รองผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนกำกับดูแลกิจการที่ดี ฝ่ายกำกับดูแลกิจการที่ดีธนาคารออมสิน

#### 3. ประเภทที่ 3 : กลุ่มลูกค้า/คู่ค้า

9. คุณเพียงพร รัตนโสภณสวัสดิ์ ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายกำกับและตรวจสอบภายในบริษัทหลักทรัพย์เพื่อธุรกิจหลักทรัพย์ จำกัด (มหาชน)
10. คุณพรรณศรี เตียวอนันต์ ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กรและบริหารความเสี่ยงบริษัท

บริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

11. คุณยงยศ ตรีคำ รองผู้จัดการกลุ่มบริหารความเสี่ยงทางการเงิน บริษัทบริหาร  
สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

12. คุณสมพิศ พงศ์ธราพัฒน์ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานสนับสนุนองค์กรบริษัท  
ทิพยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) (TIPLIFE)

13. คุณศุภลักษณ์ สุภปริษา ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานเลขานุการบริษัททิพย  
ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) (TIPLIFE)

## โครงสร้างองค์ประกอบการกำกับดูแลที่ดีสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

### สำหรับการจัดทำ Co-design

การวิจัยได้นำผลการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึก มาวิเคราะห์ สามารถสรุปร่างต้นแบบการกำกับดูแลที่ดีๆ ที่มีโครงสร้างองค์ประกอบการกำกับดูแลที่ดี ที่สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงินเฉพาะกิจได้ จำนวน 14 ด้าน ได้แก่

#### ประเด็นปัญหาที่ 1 : ประเด็นกฎเกณฑ์การกำกับดูแลสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

1. คุณภาพของกรอบหลักเกณฑ์กำกับดูแลธนาคาร ( Regulatory Quality / Governance framework)
2. การแยกบัญชีนโยบายสาธารณะ ( Public Service Account : PSA )
3. การบริหารความเสี่ยง ( Risk management)
4. โครงสร้างการกำกับดูแล/องค์ประกอบคณะกรรมการ (Ownership, Regulator and Supervisory function/Board's structure)
5. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

#### ประเด็นปัญหาที่ 2 : ประเด็นสภาพบังคับใช้ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการลงโทษ

6. หลักนิติธรรม ( Rule of Law )
7. ความพร้อมรับผิดชอบต่อการจัดการของผู้เกี่ยวข้อง ( Accountability )
8. ความรับผิดชอบ หรือภาระหน้าที่ ( Responsibility )
9. การมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการ ( Participation )

#### ประเด็นปัญหาที่ 3 : ประเด็นระบบการตรวจติดตาม ระบบรายงาน (Monitoring and report system) และความเป็นอิสระ

10. ระบบการตรวจติดตาม และระบบรายงาน ( Monitoring and Report System )
11. การตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจ ( Checks and balances )
12. ความเป็นอิสระของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบ ( Independence risk, Internal compliance, and audit )

#### ประเด็นปัญหาที่ 4: ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม

13. ความรับผิดชอบต่อสังคม ( Corporate Social Responsibility : CSR )

#### ประเด็นปัญหาที่ 5: ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน

14. ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนสอดคล้องกับพันธกิจ (Fair incentives)

เอกสารประกอบการวิจัย Co-Design หัวข้อวิจัย “ต้นแบบการกำกับดูแลที่ดีสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ” โดย กรประณม วงษ์มงคล นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขานิติรัฐกิจ และการบริหาร คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม dd. 6 กรกฎาคม 2560

เอกสารประกอบการวิจัย Co-Design หัวข้อวิจัย “ต้นแบบการกำกับดูแลที่ดีสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ” โดย กรประณม วงษ์มงคล นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขานิติรัฐกิจ และการบริหาร คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วันที่ 6 กรกฎาคม 2560

## องค์ประกอบที่ 1. คุณภาพของกรอบหลักเกณฑ์กำกับดูแลธนาคาร (Regulatory Quality / Governance framework)

### ความหมาย

หมายถึง มาตรการกฎระเบียบการกำกับดูแล เพื่อบริหารความเสี่ยงของภาคการธนาคาร มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มเสถียรภาพ ความสามารถในการดูดซับแรงกระแทก ลดผลเสียหาย (absorb shocks) ที่เกิดจากภาวะวิกฤติทางการเงินและเศรษฐกิจ และเสริมสร้างความโปร่งใส ให้ระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ได้แก่

1. กฎเกณฑ์การกำกับดูแลระบบธนาคารในระดับมหภาค หรือ Macro-prudential regulation ซึ่งจะสร้างระเบียบ ระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับอุตสาหกรรมธนาคาร (banking sector) ที่เมื่อมีความเสียหายเกิดขึ้น อาจจะขยายผลกระทบต่อทั่วทั้งภาคธนาคาร (procyclical amplification) ตัวอย่างหลักเกณฑ์ เช่น LTV , BIS Ratio, Liquidity Coverage Ratio เป็นต้น

2. กฎเกณฑ์การกำกับดูแลระดับหน่วยงานธนาคาร หรือ Micro-prudential regulation ซึ่งจะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับสถาบันการเงินแต่ละราย ในการป้องกันความเสี่ยงและฟื้นตัวได้รวดเร็วขึ้นในช่วงที่เกิดวิกฤติ เช่น DTI, คุณภาพเงินกองทุน เป็นต้น

## องค์ประกอบที่ 2. การแยกบัญชีนโยบายสาธารณะ ( Public Service Account : PSA )

### ความหมาย

หมายถึงรายงานบัญชีโครงการตามนโยบายรัฐบาลเพื่อแยกการดำเนินงานตามนโยบายสาธารณะออกจากรายงานทางการเงินเชิงพาณิชย์ ซึ่งการทำโครงการตามนโยบายรัฐบาลนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจให้กับประชาชนและสังคมผ่านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ต้องประกอบด้วย

1. รูปแบบโครงการ เนื่องจากโครงการมักจะมีมูลค่าสูงมีความเสี่ยงต่อความเสียหายที่มักจะไม่สามารถลงทุน จึงต้องมีวิธีการพิจารณาโครงการตามหลักการเงินที่ได้มาตรฐานตั้งแต่ก่อนเริ่มดำเนินโครงการเพื่อคาดการณ์ผลกระทบทุกมิติ ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ของนโยบาย

สาธารณะ (public policy objectives) การประเมินผลลัพธ์ ความคุ้มค่าและส่วนเสียหายทั้งทาง การเงิน เศรษฐกิจและสังคม วิธีการนำนโยบายไปใช้ (implementation) และวิธีการของรัฐที่จะ ติดตามการดำเนินงานตามโครงการนโยบายสาธารณะ รวมทั้งต้องกำหนดให้มีคู่มือ วิธีปฏิบัติ ที่ ระบุให้ผู้เกี่ยวข้องต้องเข้าสู่กระบวนการแสดงความรับผิดชอบต่อผลการบริหารทั้งทางการบริหาร และการเมือง

2. กระบวนการและขั้นตอน ได้แก่ การมีมติคณะรัฐมนตรี การอนุมัติจัดสรรงบประมาณ ระยะเวลาการชดเชยงบประมาณ การกำหนดผู้มีอำนาจผู้รับผิดชอบในการใช้งบประมาณ กระบวนการตรวจสอบติดตามสถานะการดำเนินงานเพื่อเปรียบเทียบกับประมาณการทางการเงิน ของโครงการที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก มีการรายงานผลลัพธ์ในลักษณะตรวจสอบและถ่วงดุลที่มีความ โปร่งใสที่เอื้อให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับเข้ามารับรู้สถานะ โครงการเพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม (participation) มีรายงานการแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหาร (accountability report) มีรายงานการลงโทษ และมีรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบต่อรายได้ประชาชาติ เป็นต้น

**องค์ประกอบที่ 3. การบริหารความเสี่ยง (Risk management)**

#### ความหมาย

เครื่องมือการดำเนินธุรกิจให้เกิดบูรณาการการบริหารความเสี่ยงในเชิงป้องกันได้ทั่วถึงทุก ระดับองค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk management) สำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ประกอบด้วย นโยบาย กระบวนการ การระบุระดับความเสี่ยง (risk appetite boundary) ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (key risk indicator) การติดตาม และการเตือนภัยล่วงหน้า (early warning and monitoring) รวมถึงการกำหนดให้มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ตามแนวคิด “สามปราการของการป้องกัน” (tree lines of defense) เพื่อสร้างกลไกการตรวจสอบ และถ่วงดุลอำนาจ (checks and balances) การกลั่นกรองอำนาจหน้าที่ กระบวนการแสดงความพร้อมรับ รับผิดชอบต่อผลการบริหารความเสี่ยง กำหนดคู่มือ และระบบงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้การ บริหารความเสี่ยง (learning organization) ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ถึงแม้ว่าในปัจจุบันสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ได้มีการนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงมา ดำเนินการแล้ว แต่ยังไม่มีความสมบูรณ์ในหลายประเด็น เช่น การเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นตาม หลักการกำกับดูแลที่ดีที่สอดคล้องกับบริบทของระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เช่น (เชื่อมโยง ความเสี่ยงกับบัญชีนโยบายสาธารณะ (public service account : PSA) หรือ เชื่อมโยงความเสี่ยงกับ การตั้งงบประมาณ CSR) การมีหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงที่มีลักษณะเป็น best practice ของ ระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ และขั้นตอนที่มีมาตรฐานในการรายงานสถานะความเสี่ยงและผล การบริหารความเสี่ยงเชิงคุณภาพไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นต้น



#### องค์ประกอบที่ 4. โครงสร้างการกำกับดูแล / องค์ประกอบคณะกรรมการ : Ownership, Regulator and Supervisory function / Board's structure

##### ความหมาย

โครงสร้างของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีบทบาทในการกำกับดูแลและการบริหารจัดการระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ที่ทำให้เกิดการตรวจสอบและถ่วงดุล (Checks & Balances) มีความโปร่งใส และมีผลบังคับใช้ตามกฎหมาย โดยมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ ได้แก่ เจ้าของ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับดูแล ผู้ติดตามตรวจสอบ และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ รวมถึงการมีอำนาจหน้าที่ (full authority) ที่สอดคล้องกับโครงสร้างและมีกฎหมายรองรับ

โครงสร้างและองค์ประกอบของ คณะกรรมการสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ที่มีวิธีการแต่งตั้งวิธีการคัดเลือก การกำหนดสัดส่วนของกรรมการอิสระ และคุณสมบัติของกรรมการที่มีคุณลักษณะเพียงพอที่จะทำให้เกิดการตรวจสอบถ่วงดุลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Checks & Balances) มีความโปร่งใส ปราศจากเชื่อมโยงหรือการแทรกแซงจากกลุ่มผลประโยชน์และมีผลบังคับใช้ตามกฎหมาย ที่ทำให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจสามารถรักษาสถานะภาพการเงินที่เข้มแข็งมั่นคงไว้ได้อย่างยั่งยืน

#### องค์ประกอบที่ 5. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

##### ความหมาย

การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ 2 ด้านหลัก ได้แก่ ยุทธศาสตร์เชิงนโยบายสาธารณะ และยุทธศาสตร์เชิงพาณิชย์ ประกอบด้วย กรอบงบประมาณ แผนงานตามพันธกิจ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator : KPI) การบริหารความเสี่ยง การประเมินผลงาน การลงโทษ การกำหนดค่าตอบแทน และการรายงานสถานะการดำเนินงานทั้งเชิงการเงินและเชิงคุณภาพต่อสาธารณะ เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีการใช้งบประมาณได้ถูกต้องครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ได้ผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าในการสร้างการกินอยู่ดีให้กับระบบเศรษฐกิจและประชาชน (effective outcomes) ที่มีผู้เกี่ยวข้องคือ หน่วยงานเจ้าของผู้กำหนดนโยบายคือกระทรวงการคลัง ผู้กำกับดูแลคือธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้ติดตามตรวจสอบ และคณะกรรมการผู้บริหารสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

#### องค์ประกอบที่ 6. หลักนิติธรรม (Rule of Law)

##### ความหมาย

ในบริบทของการกำกับดูแลและบริหารจัดการสถาบันการเงินเฉพาะกิจ หมายถึง ความเสมอภาคในการบังคับใช้อำนาจของกฎหมายอย่างเป็นธรรมต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับตั้งแต่หน่วยงานที่เป็นเจ้าของ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับดูแล ผู้ติดตามตรวจสอบ (monitoring) คณะกรรมการและ

ผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ที่ทางการประกาศใช้ในการกำกับดูแล ซึ่งรวมถึงการไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องในการแสดงความรับผิดชอบต่อผลการบริหารที่เกิดขึ้นเมื่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีความเสียหาย เพื่อไม่เป็นการละเว้นตามอำเภอใจของผู้เกี่ยวข้องและไม่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ในสังคม ประกอบด้วย นโยบายหลัก นิติธรรม ความครบถ้วนของกฎหมายที่จำเป็น ขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ระบบการตรวจติดตามที่มีการแจ้งเตือนถึงการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบในลักษณะถ่วงดุล การแจ้งขั้นตอนการทำงานให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องรับรู้อย่างโปร่งใสคาดการณ์ได้ มีรายงานตัวชี้วัดในการปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับไว้เป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน ตลอดจนมีบทลงโทษที่เอื้อให้สามารถบังคับใช้กฎหมายได้อย่างเท่าเทียมกัน อันจะเสริมสร้างวัฒนธรรมความยุติธรรม ความเที่ยงตรง ความสัตย์ซื่อถือคุณธรรม (integrity) ที่เข้มแข็งมากขึ้นในสังคมสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

**องค์ประกอบที่ 7. ความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหารของผู้เกี่ยวข้อง (Accountability) ได้แก่**  
**เจ้าของผู้กำหนดนโยบาย (owner, policy maker) ผู้กำกับดูแล (regulator) คณะกรรมการ (Board's Accountability) และผู้บริหาร/พนักงาน (management team)**

#### ความหมาย

หมายถึง กระบวนการที่มั่นใจได้ว่าในระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ มีวิธีปฏิบัติอันเป็นมาตรฐานเดียว ที่สามารถหาตัวผู้ทำความผิดและความชอบได้ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องต้องเข้าสู่กระบวนการแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหารและการตัดสินใจของตน ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบทั้งที่ได้รับมอบหมายมาหรือหน้าที่ส่วนตัว โดยมีระดับผู้เกี่ยวข้องกับระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (ผู้เกี่ยวข้อง หมายถึง เจ้าของ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับดูแล คณะกรรมการ และผู้บริหาร ) ที่ครอบคลุมทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ แนวคิดเรื่องความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหารนี้แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1. กลไกภายในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่รัฐ อยู่ภายใต้ พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดของพนักงานในองค์การหรือหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2502 และ พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ซึ่งเมื่อหน่วยงานพบการกระทำผิดทั้งโดยทุจริตหรือผิดระเบียบคำสั่งที่เกี่ยวข้องก็ตาม จะมีการดำเนินการตามกระบวนการทางวินัยและความรับผิดทางละเมิดจากภายในหน่วยงานเอง แต่อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่กลไกของความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหาร (Accountability) ยังไม่มีความชัดเจน และยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะครอบคลุมถึงผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ และกระบวนการได้ส่วนทางวินัยมักขึ้นอยู่กับนโยบายหรือดุลพินิจของรัฐบาลแต่ละช่วง เนื่องจากกลไกวิธีการสอบสวนของรัฐ

อาจจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องในวงกว้างกว่าที่คาดไว้ จึงเป็นอุปสรรคทำให้กลไกความพร้อมรับผิดชอบต่อการจัดการ ยังไม่มีความโปร่งใสในทางปฏิบัติเท่าที่ควรจะเป็นตามเจตนาของหลักการนี้

2. กรณีมีการร้องเรียนไปยังหน่วยงานภายนอก คือ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) และ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ปปท.) ซึ่งการดำเนินการจะอยู่ภายใต้กฎหมายแพ่งหรือกฎหมายอาญาแล้วแต่กรณี ซึ่งการที่กลไกนี้จะมีผลบังคับใช้ จะขึ้นอยู่กับกรณีที่มีการร้องเรียนเท่านั้น

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่ากลไกการแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อการจัดการต่อเจ้าหน้าที่รัฐนั้น ต้องมีความเข้มข้นมากกว่าภาคเอกชนทั่วไป เนื่องจากสถาบันการเงินเฉพาะกิจเป็นหน่วยงานรัฐที่มีผู้ได้มีผู้ใดเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง นอกจากประชาชน (principal) ซึ่งเป็นผู้มอบอำนาจให้รัฐ (agent) เป็นผู้ดำเนินการแทน แต่ทั้งนี้กระบวนการนำไปใช้และขั้นตอนวิธีปฏิบัติ (procedure) ที่ยังไม่มี ความสมบูรณ์โปร่งใสเพียงพอ จึงเป็นอุปสรรคสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดกลไกการแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อการจัดการ (accountability) ที่มีประสิทธิภาพมีความเท่าเทียมกันตามหลักนิติธรรม

#### องค์ประกอบที่ 8. ความรับผิดชอบ หรือภาระหน้าที่ (Responsibility)

##### ความหมาย

หมายถึง การมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ทั้งที่ได้รับมอบหมายมาหรือภาระส่วนตัวที่ต้องทำให้สำเร็จ อันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ใช้ประกอบการพิจารณาประเมินผลงานของพนักงาน (Key performance)

#### องค์ประกอบที่ 9. การมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการ (Participation)

##### ความหมาย

ความหมายเชิงกว้างโดยทั่วไป คือ การส่งเสริมการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

ในบริบทของการกำกับดูแลและบริหารจัดการสถาบันการเงินเฉพาะกิจ หมายถึง การมุ่งเน้นแนวคิดที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคารต้องมีส่วนร่วมในการเชื่อมโยง แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทุกหน่วยงานเกิดองค์ความรู้ มีมาตรฐานเดียวกัน เกิดการบูรณาการร่วมกันในการกำกับดูแลและบริหารจัดการระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ รวมถึงมีการรายงานผลงานทั้งด้านการเงินและคุณภาพอย่างโปร่งใสต่อสาธารณะในลักษณะตรวจสอบถ่วงดุลร่วมกัน เพื่อรับฟังการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

## องค์ประกอบที่ 10. ความเป็นอิสระของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบ (Independence risk, Internal compliance, and audit )

### ความหมาย

คือ การมุ่งเน้นความสำคัญของรูปแบบโครงสร้างงานที่เป็นอิสระต่อกันระหว่าง การทำธุรกิจ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน/การตรวจสอบภายใน ตามแนวคิด "สามปราการของการป้องกัน" ("three lines of defense" model) ได้แก่ (1) ปราการแรกของการป้องกัน (first line of defense) หมายถึงการบริหารความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจ (the business line) ที่เป็นเจ้าของความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดในการป้องกันความเสียหาย (2) ปราการที่สอง (the second line of defense) ได้แก่ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงอันเป็นด่านของการป้องกันและเป็นผู้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้กับหน่วยธุรกิจ และ (3) ปราการที่สาม (the third line of defense) คือหน่วยงานด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (compliance) และการตรวจสอบภายใน (internal audit)

## องค์ประกอบที่ 11. การตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจ (Checks and balances)

### ความหมาย

การตรวจสอบและถ่วงดุล หมายถึง กลไกการควบคุมภายในที่ป้องกันการทุจริต และข้อผิดพลาดอันเกิดจากการละเลยหรือละเว้น (Omission) แนวคิดกระบวนการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่เอื้อต่อการตรวจสอบและถ่วงดุล จะยึดหลักระบบงานมากกว่ายึดตัวบุคคล ต้องประกอบด้วยหน่วยงานที่มีโครงสร้าง กฎระเบียบ อำนาจหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบ แบ่งแยกจากกันอย่างน้อย 3 ส่วน คือ ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจอนุมัติ ผู้มีอำนาจดำเนินการ และผู้มีอำนาจในการตรวจสอบ ที่แต่ละส่วนงานจะมีหน้าที่ บทบาท ความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานที่แยกออกจากกัน และไม่มีส่วนใดที่สามารถทำธุรกรรมได้หมดทั้งกระบวนการ (logically and physically apart)

ในบริบทสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) การประยุกต์ใช้หลักการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจที่โปร่งใสมีมาตรฐานสากล ต้องดำเนินการตั้งแต่ในระดับเจ้าของ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับดูแล และผู้บริหารจัดการงาน ตัวอย่างเช่น การแบ่งแยกโครงสร้างการกำกับดูแลระหว่างกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย การกำหนดสัดส่วนกรรมการอิสระที่จะต้องเพียงพอที่จะถ่วงดุลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแต่งตั้งกรรมการความเสี่ยงวิธีการแต่งตั้งที่เชื่อมโยงมาจากแหล่งกลุ่มผลประโยชน์ การคัดสรรกรรมการต้องพิจารณาความรู้ประสบการณ์ที่ตรงกับงานการเงินการธนาคาร ประธานคณะกรรมการต้องมีความเป็นอิสระและไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบระบบรายงานผลที่มีความโปร่งใสมากขึ้นไปยังหน่วยงานอิสระอย่างเหมาะสม เป็นต้น จะส่งเสริมให้กระบวนการดำเนินงานตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจ

มีกลไกเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งระบบที่เสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ในอุตสาหกรรมธุรกิจการเงินที่มีพลวัตมากขึ้น

**องค์ประกอบที่ 12. ระบบการตรวจติดตาม และระบบรายงาน (Monitoring and Report System)**

### ความหมาย

คือ การสร้างกลไกให้มีระบบรายงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน ระบบตรวจติดตามที่มีลักษณะ ถ่วงดุลอำนาจ (checks and balances) มีความโปร่งใส และเป็นอิสระในการเปิดเผยข้อมูลที่มีคุณภาพ ที่สามารถสื่อสารเชื่อมโยงถึงกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งที่มีและที่ไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คือ กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ และผู้บริหาร รวมทั้งองค์กรภายนอก ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการได้รับรู้ข้อมูล มีความเข้าใจถึงสถานะผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงและการป้องกัน ตลอดจนแน่ใจว่าสามารถใช้รายงานเป็นเครื่องมือสนับสนุนการพยากรณ์ความมั่นคง ความเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณตามความจำเป็นเหมาะสม

เนื่องจากสถาบันการเงินทั่วทุกแห่งในโลกมักจะมีวิธีปฏิบัติด้านการเปิดเผยข้อมูลอันเป็นมาตรฐานสากลสำหรับใช้กันอยู่แล้วเพื่อให้ระบบการตรวจติดตาม และระบบรายงานมีความโปร่งใส ตัวอย่างเช่น การเปิดเผยข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ก็มีการนำหลักเกณฑ์การรายงานและการเปิดเผยข้อมูลของ Global Reporting Initiative (GRI) ที่เป็นมาตรฐานสากลมาใช้เช่นกัน เป็นต้น

ในระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีการรายงานผลประกอบการ คือ รายงานประจำปี (Annual Report) ที่เป็นการรายงานตามมาตรฐานบัญชีที่ผ่านการตรวจสอบจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และอาจมีรายงานอื่นเช่น รายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นต้น อันเป็นรายงานที่เปิดเผยต่อสาธารณะซึ่งมีข้อมูลกว้างๆ แต่อย่างไรก็ดี ปัจจุบันผู้กำกับดูแลยังมิได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ กฎกติกา วิธีการรายงานอันเป็นมาตรฐานเดียวกันไว้ ส่งผลให้ยังไม่มีหลักปฏิบัติที่ดี (Best practice) รายงานมีความซ้ำซ้อนและยังไม่มีวิธีปฏิบัติระบบงานที่ชัดเจน การเน้นความสำคัญขององค์ประกอบนี้ จะทำให้มีกรอบนโยบายการรายงานและตัวชี้วัดที่จะพัฒนาต่อไป เช่น

1. สร้างระบบการตรวจติดตามและระบบรายงาน (Monitoring and report system) ที่มีคุณภาพ ได้แก่ ระบบงานที่ใช้เพื่อรายงาน ระยะเวลา หน่วยงานผู้รับรายงาน วิธีปฏิบัติ (report procedure) รูปแบบเนื้อหาที่ต้องเปิดเผย และผู้รับผิดชอบการรายงาน

2. ประเภทรายงาน และระดับความสำคัญ (Classified) ที่ครอบคลุมทั่วถึงทุกองค์ประกอบต่างๆ ในต้นแบบหลักการกำกับดูแลที่ดี ทั้งการรายงานสถานะและผลลัพธ์ ที่จำเป็นในการบูรณาการแบ่งปันประสบการณ์ การมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตัวอย่างเช่น รายงานผลการ

บริหารความเสี่ยง รายงานการควบคุมภายในเรื่องผลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์การกำกับดูแล (Regulatory compliance report) รายงานตรวจสอบธุรกรรมสำคัญที่แสดงถึงผลการตรวจสอบคุณภาพสินเชื่อและการลงทุน รายงานการสอบข้อเท็จจริงการปฏิบัติงานที่มีความผิดปกติตามมติผู้มีอำนาจบริหารด้านต่างๆ เป็นต้น

3. การกำหนดนโยบายการตรวจติดตาม เกณฑ์ ตัวชี้วัดการรายงานที่เป็นมาตรฐาน เช่น เกณฑ์การเปิดเผยข้อมูล (Information Disclosure criteria) เกณฑ์การตรวจติดตามการปฏิบัติตามพันธกิจ (Monitoring criteria of mandates) เกณฑ์การรายงานการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (compliance report criteria) เกณฑ์การแบ่งปันข้อมูลรายงานผลการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อผู้ควบคุมกำกับดูแลอื่น (Share Corporate Governance information with other supervisors) ตามแนวทางของ BCBS

### องค์ประกอบที่ 13. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR)

#### ความหมาย

หมายถึง แนวคิดที่เน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนอันมีปัจจัย 4 ส่วน คือ มนุษย์ สังคม ธรรมชาติและเทคโนโลยี มาบูรณาการเสริมสร้างกันและกันเพื่อการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น โดยปัจจัยหลักคือมนุษย์ ต้องทำหน้าที่ให้สำเร็จเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ มนุษย์ไม่ควรจะแยกตนเองจากธรรมชาติและเอาชนะธรรมชาติ ควรมองตัวเป็นส่วนหนึ่งให้สอดคล้องกับธรรมชาติ สามารถผสมผสานประโยชน์ร่วมกันอย่างไม่เบียดเบียนและไม่ทำลายธรรมชาติ ใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกสบาย และเพื่ออนุรักษ์ธรรมชาติ จึงเป็นการพัฒนาที่พอเหมาะพอควร เป็นไปอย่างสมดุลทั้งในภาคเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน อีกทั้งเปิดโอกาสให้กลุ่มต่างๆ ในสังคม หรือผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ มีส่วนร่วมดำเนินการ รับรู้ร่วมกันในอันจะทำให้สังคมมีความอยู่ดีมีสุขตลอดไป

ความเสี่ยงของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ มีความเป็นไปได้ (probability) จากการจัดสรรงบประมาณประจำปีสำหรับโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม ที่กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมแต่ละปีจะมีรูปแบบ (theme) และงบประมาณแตกต่างกันไปตามพันธกิจหรือดุลยพินิจซึ่งส่วนใหญ่กระบวนการยังไม่มีคุณสมบัติที่ผู้กำกับดูแลควรต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบหลักความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน (CSR Policy for SFIs) สำหรับให้ทุกสถาบันการเงินเฉพาะกิจใช้เป็นกรอบกติกาการพิจารณาดำเนินโครงการ อันประกอบด้วยหลักการด้านต่างๆ เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการ ตัวชี้วัดผลงานที่สอดคล้องกับการใช้งบประมาณ การรายงานและติดตามผลลัพธ์ (outcomes) ที่มีความต่อเนื่องเป็นไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ ที่มีการเปิดเผย

ข้อมูลสื่อสารแลกเปลี่ยนต่อสาธารณะรวมถึงผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อเป็นเครื่องมือลดความเสี่ยงในการใช้งบประมาณเพื่อประโยชน์เฉพาะกลุ่ม หรือการใช้งบประมาณผิดวัตถุประสงค์

**องค์ประกอบที่ 14. ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนสอดคล้องกับพันธกิจ (Fair incentives)**

#### ความหมาย

ในทางปฏิบัติในปีที่ผ่านมา โครงการตามนโยบายรัฐจะกำหนดระหว่างปีงบประมาณ ดังนั้น จึงไม่มีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี และไม่มีการนำผลงานระหว่างปีมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของพนักงานสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (KPIs) ส่งผลให้ต้องมีการถ่ายโอนทรัพยากรทุกด้าน เช่น บุคลากร และค่าใช้จ่ายที่จัดสรรไว้สำหรับการดำเนินการตามแผนธุรกิจปกติประจำปีไปยังโครงการพิเศษเหล่านี้ ซึ่งเมื่อมีโครงการนอกแผนงานจำนวนมาก จะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาและแรงงานที่ต้องทุ่มเทไปกับงานด้านอื่นที่เป็นงานนโยบาย ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนธุรกิจถูกลดทอนลงกว่าที่ควรจะเป็น เมื่อมีการเร่งรัดผลงานตามเป้าหมาย (Targeted KPIs) จะเกิดข้อผิดพลาด เช่น การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคาร หรือทุจริต

ที่ มสปป 0102/พิเศษ

วันที่

เรื่อง ขอเชิญประชุมร่วมออกแบบหลักการกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจของไทย

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1) ประเด็นร่วมออกแบบหลักการกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจของไทย  
2) แผนที่สถานที่สัมมนาฯ

ด้วยนางสาวกรประณม วงษ์มงคล นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานิติรัฐกิจและการบริหาร มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “หลักการกำกับดูแลที่ดีสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจไทย (Good Governance Model For Specialized Financial Institution)” ซึ่งการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การจัดทำต้นแบบหลักการกำกับดูแลที่ดีสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจไทยได้กำหนดให้ใช้วิธีการวิจัยการมีส่วนร่วมออกแบบ หรือร่วมออกแบบ (Participatory Design, Co - Design) ด้วยการเชิญให้ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงให้เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบหลักการสำคัญของการกำกับดูแลที่ดีที่สามารถนำไปใช้ในการกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจไทยได้อย่างเหมาะสม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในการนี้ ทางหลักสูตรฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจของไทย จึงขอเรียนเชิญท่านให้เข้าร่วมการทำ Co - Design ในวันพฤหัสบดีที่ 6 กรกฎาคม 2560 เวลา 09.00 – 12.30 น. ณ ห้องประชุม 12A03 ชั้น 12A อาคาร 11 มหาวิทยาลัยศรีปทุม บางเขนซึ่งทางหลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์อันดีจากท่าน ซึ่งข้อมูลและข้อคิดเห็นที่ได้รับจากท่านในครั้งนี้นี้จะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดทำและพัฒนาสถาบันการเงินเฉพาะกิจของไทยทั้งระบบให้มีการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล

ท้ายนี้ สำหรับรูปแบบและวิธีการประชุมร่วมออกแบบจะมีการชี้แจงในวันประชุมและ ทางหลักสูตรได้จัดเตรียมอาหารว่างและอาหารกลางวันไว้สำหรับผู้เข้าประชุมตลอดจนมีค่าพาหนะเดินทางตอบแทนให้ท่านละ 1,000 บาท

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดเข้าร่วมการทำ Co-Design ในครั้งนี้ด้วย ซึ่งทางหลักสูตร ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นันทพล กาญจนวัฒน์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชานิติรัฐกิจและการบริหาร  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม



ภาคผนวก ง.

การรับฟังความคิดเห็น (Hearing)

วันที่ .....

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมงานสัมมนาฯรับฟังความคิดเห็น หัวข้อ“ต้นแบบการกำกับดูแลที่ดีสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ”

เรียน .....

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1) กำหนดการสัมมนาฯรับฟังความคิดเห็น  
2) แผนที่สถานที่จัดงานสัมมนาฯรับฟังความคิดเห็น

เนื่องด้วย นางสาวกรประณม วงษ์มงคล นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชานิติรัฐกิจและการบริหาร คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้ทำศึกษาวิจัย เรื่อง “ต้นแบบการกำกับดูแลที่ดีสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ” และบัดนี้ ได้ผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่เป็นต้นแบบการกำกับดูแลที่ดีสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจออกมาแล้วและเพื่อให้เป็นงานวิชาการที่มีความสมบูรณ์ถูกต้อง ทางหลักสูตรฯ จึงขอเรียนเชิญท่านหรือเจ้าหน้าที่ในสังกัดหน่วยงานจำนวน 1-3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำกับดูแลที่ดีของสถาบันการเงินเฉพาะกิจมาร่วมแสดงความคิดเห็นในงานสัมมนาฯรับฟังความคิดเห็น (Hearing) วันพฤหัสบดีที่ 5 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องเธียร์เตอร์ ชั้น 3 อาคาร 11 มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ทำยนี้ ทางหลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการเข้าร่วมการสัมมนาฯรับฟังความคิดเห็นครั้งนี้ ซึ่งข้อคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงผลการศึกษานี้ให้มีความถูกต้องครบถ้วน และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นันทพล กาญจนวัฒน์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชานิติรัฐกิจและการบริหาร

## รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนารับฟังความคิดเห็น (Hearing)

### กลุ่มเจ้าของ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับดูแล (Regulator)

1. คุณสุชาติ สะเทือนวงษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนตรวจสอบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ 1-2 ธนาคารแห่งประเทศไทย(ธปท.)

2. คุณชนนัทย์ ประวิทย์ธนา ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ทีมเกณฑ์การกำกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ส่วนกำกับและวิเคราะห์สถาบันการเงินเฉพาะกิจธนาคารแห่งประเทศไทย(ธปท.)

3. คุณนุสรนา นาคคำ นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(สคร.)

4. คุณชนวรรณ ช่างเผือก นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(สคร.)

### กลุ่มสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs)

5. คุณวุฒิชัยบุญเฉลิมปกุลผู้อำนวยการฝ่ายกำกับดูแลกิจการที่ดีธนาคารออมสิน

6. คุณเจนจิต เสวกวัฒโนภาส ผู้อำนวยการฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยงสินเชื่อนขนาดใหญ่และการลงทุนธนาคารออมสิน

7. คุณปณิธาน อมรสิรินนทร์รองผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนเศรษฐกิจมหภาค ฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจธนาคารออมสิน

8. คุณอิสรียะ วรรณะสาร ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานสาขา ธนาคารออมสิน

9. คุณเกษญา ตูลยกิจวัตรรองผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนวิเคราะห์ความเสี่ยงสินเชื่อนขนาดใหญ่ฯ ฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยงสินเชื่อนขนาดใหญ่และการลงทุน ธนาคารออมสิน

10. คุณสมพรรัช เฟ็งจันทร์รองผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนกำกับธุรกิจเงินฝากสินเชื่อและบริการทางการเงิน ฝ่ายกำกับธุรกิจธนาคารออมสิน

11. คุณสุกัญญา สาระปลีก ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนสนับสนุนงานบริหารความเสี่ยง ฝ่ายบริหารความเสี่ยงธนาคารออมสิน

12. คุณพรรณพิศ คงลาภ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารคดีธนาคารออมสิน

13. คุณรังสิต เงินเต็มเปี่ยม ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนสนับสนุนงานบริหารความเสี่ยง สายงานบริหารความเสี่ยงธนาคารออมสิน

14. คุณทศพร เทียรธนู รองผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนอสังหาริมทรัพย์ ฝ่ายบริการกลางธนาคารออมสิน

15. คุณสุวิมล จันทนรัตน์ รองผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนนิติกรรมสัญญา ฝ่ายนิติการธนาคารออมสิน

16. คุณพรพรรณ ศรีไพรวรรณ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ธนาคารออมสิน
  17. คุณวาสนา เลิศฤทธิ์ศิริกุล พนักงานธนาคารออมสิน
  18. คุณนัทฐพล อภิบาลศรี พนักงานธนาคารออมสิน
  19. คุณนุกูล ประชาชาติ ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
  20. คุณชลาทิพย์ วิชัยบุญ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
  21. คุณวีรภาภรณ์ ไชยงาม พนักงานกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
  22. คุณไอเคีย คาราวงษ์ ผู้จัดการอาวุโส ส่วนกำกับกิจการ ฝ่ายกฎหมายและกำกับกิจการ บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม(บสย.)
  23. คุณอารีพันธ์ วิจิตรเฉลิมพงษ์ ผู้จัดการ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย(SMEs)
  24. คุณบุญส่ง เจียมจิตวนิชาผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย(SMEs)
  25. คุณมณฑาทิพย์ กิจเจริญผู้อำนวยการฝ่ายกำกับการปฏิบัติงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย(SMEs)
  26. คุณพรเพ็ญ เต็มพรเลิศรองผู้อำนวยการฝ่ายนิติการ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย(SMEs)
  27. คุณจันทร์สถิตย์ เวคะวากยานนท์ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย(SMEs)
  28. คุณเปรมปรวีร์ นิลวรรณเจ้าหน้าที่อาวุโส ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SMEs)
- กลุ่มลูกค้า/คู่ค้า**
29. คุณช่อเพชร ผ่องชมภูผู้อำนวยการอาวุโส Industry Group 3 งานพาณิชย์ธนกิจธนาคาร ยูโอบี จำกัด (มหาชน) (UOB)
  30. คุณมนัสวี ภั้งคานนท์ Senior Director /Head of Corporate Banking Department 9 Corporate Banking Department ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
  31. คุณพงษ์พันธุ์ สุขยางค์ ผู้อำนวยการ ผู้บริหารสายกำกับกฎเกณฑ์ธุรกิจหลักทรัพย์ กำกับและควบคุม Chief Legal and Control Office ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
  32. คุณพลรัตน์ เอกโยคยะ ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์องค์กร บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

33. คุณสมพิศ พงศ์ธราพัฒน์ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานสนับสนุนองค์กรบริษัท  
ทิพยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) (TIPLIFE)

34. คุณศุภลักษณ์ สุภปริษา ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานเลขานุการ บริษัททิพย  
ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) (TIPLIFE)

35. คุณพรรณศรี เดี่ยวอนันต์ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กรและบริหารความเสี่ยงบริษัท  
บริหารสินทรัพย์สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (BAM)

36. คุณวชิรา เมษะยานนท์ผู้จัดการ กลุ่มบริหารความเสี่ยงทางการเงินบริษัทบริหาร  
สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (BAM)

37. คุณบุษยพงศ์ ไชยบุตรผู้จัดการ กลุ่มบริหารความเสี่ยงองค์กรบริษัทบริหารสินทรัพย์  
กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (BAM)

38. คุณทศพล ผาติณรเวทย์ รองผู้จัดการ กลุ่มพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน บริษัทบริหาร  
สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (BAM)

39. คุณพรชัย บุญอินทร์ เจ้าหน้าที่ระดับ 7บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด  
(มหาชน)(BAM)

40. คุณมราลี คงศาลารองผู้อำนวยการฝ่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ สนง.ส่งเสริม  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

41. อาจารย์ ดร.สมศักดิ์ นนทกนคมมหาวิทยาลัยสยาม

42. นางสาวจิรภัทร์ สวัสดิวงศ์มหาวิทยาลัยสยาม

**ภาคผนวก จ.**

**ภาพกิจกรรมในกระบวนการวิจัย**

## 1. กระบวนการมีส่วนร่วมออกแบบและร่วมออกแบบ (Participatory Design, Co-Design)









## 2.การรับฟังความคิดเห็น (Hearing)





