



สำนักงานประกันสังคม

ยุทธศาสตร์

สำนักงานประกันสังคม

ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

กองนโยบายและแผนงาน
สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน



สำนักงานประกันสังคม

ยุทธศาสตร์

สำนักงานประกันสังคม

ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

กองนโยบายและแผนงาน
สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน

สาส์นจากเลขาธิการ

สำนักงานประกันสังคมได้จัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) และยุทธศาสตร์ของกระทรวงแรงงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของสำนักงานประกันสังคมในระยะ 5 ปีต่อไป ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และประโยชน์สูงสุด ต่อลูกจ้าง ผู้ประกันตน นายจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย



สาส์นฉบับนี้สื่อสารถึงความหวังใจ ตลอดช่วงเวลาที่ได้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการฯ ตระหนักดีว่า “ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานประกันสังคมทุกท่านเป็นผู้ที่ทุ่มเท เสียสละ และอุทิศตน เพื่อให้ภารกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ เป็นผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี” แต่อย่างไรก็ตามในห้วงเวลา 5 ปีต่อจากนี้ไป สำนักงานประกันสังคมจะต้องเผชิญกับบริบทภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จำเป็นต้องมีบรรทัดฐานในการดำเนินงานจึงมีประเด็นที่ท้าทายที่มุ่งหวังว่า เมื่อสิ้นสุดแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้สำนักงานประกันสังคมต้อง “ก้าวสู่องค์กรประกันสังคมชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน”

ดังนั้นการดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะต้องบรรลุความสำเร็จได้จำเป็นต้องหล่อหลอมบุคลากรให้มีค่านิยมใหม่ร่วมกัน นั่นคือเราต้อง “CHANGES” คณะผู้บริหารทุกท่านจึงเห็นพ้องที่จะมุ่งสร้างกลไก และปัจจัยแวดล้อมเพื่อให้เอื้อต่อการ “CHANGES” มิฉะนั้น ระบบประกันสังคมของประเทศจะไม่อาจยั่งยืน และมั่นคงอยู่ต่อไปได้

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 6 ประเด็น และเพื่อสร้างความชัดเจนต่อการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จึงเรียก แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ในชื่อ

“แผนยุทธศาสตร์ 5 ASEAN”

(5 ประเด็นยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กร บวก 1 ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อก้าวสู่ความเป็นอาเซียน)

แผนยุทธศาสตร์ 5 ASEAN ฉบับนี้ ประกอบด้วย 39 กลยุทธ์ ซึ่งต้องดำเนินการให้ครบถ้วนในช่วงเวลา 4 ปีที่เหลือ ซึ่งต้องเร่งรัดดำเนินการอย่างต่อเนื่องและจริงจังตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ท้ายที่สุดนี้ ในฐานะเลขาธิการ มีความเชื่อมั่นอย่างยิ่งว่า พลังร่วมของพวกเราชาวประกันสังคม จะก่อให้เกิดการประสานกำลังกันในการฟันฝ่าอุปสรรคและความท้าทายร่วมกัน จนสามารถก่อให้เกิดเป็นความสำเร็จสัมฤทธิ์ผล บรรลุตามเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้ จึงขอให้พวกเราตระหนักว่า “ช่วงเวลา 5 ปีนี้ เป็นช่วงเวลาสำคัญ เป็นประสบการณ์ที่ล้ำค่า เป็นความทรงจำที่น่าภาคภูมิใจที่จะเกิดขึ้นจากความมุ่งมั่นตั้งใจของพวกเราทุกคนในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบประกันสังคมไทย ให้มีความมั่นคง ยั่งยืน และ ก้าวจากการเป็นองค์กรอันดับหนึ่งในภูมิภาคอาเซียนให้ได้”

ปรางคนัน มุตตาทรรค์

(นางปราณิน มุตตาทรรค์)

เลขาธิการสำนักงานประกันสังคม



สำนักงานประกันสังคม



บทสรุปผู้บริหาร



บทสรุปผู้บริหาร

จากยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม 5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นต่อการเปลี่ยนแปลงในลักษณะตั้งรับต่อภาวะคุกคามทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อสำนักงานประกันสังคมที่มีผลการดำเนินงานโครงการส่วนใหญ่เป็นการพัฒนางานประจำ โดยในช่วง 5 ปีหลังจากนี้ เป็นช่วงเวลาที่สำนักงานประกันสังคมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนองค์กรครั้งใหญ่เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ของประเทศที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่จะเกิดขึ้นในปี 2558 ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ของสำนักงานประกันสังคมในระยะ 5 ปีจากนี้จะต้องอยู่ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นด้านบริการ ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านการบริหารการกองทุน ด้าน IT ด้านบุคคล เป็นต้น โดยมีวาระสำคัญที่จะต้องพัฒนาใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้ประกันตน (แรงงานใน - นอกระบบ) ในราชอาณาจักรไทย ดำรงชีวิตด้วยความมั่นคง เป็นธรรม อย่างสมเหตุสมผล 2) ผู้ประกันตนไทย ทั้งในและนอกราชอาณาจักรไทย ได้รับการดูแลตามเหตุอันควร ครอบคลุม ทั้งถึงอย่างต่อเนื่อง 3) ระบบประกันสังคมไทย มีความเป็นสากล อย่างสมเหตุสมผล เป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย บนรากฐานของกองทุนที่มั่นคง มีเสถียรภาพ อย่างยั่งยืน และ 4) ระบบประกันสังคมไทยมีความโดดเด่นในการร่วมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียน

ผู้ประกันตน (แรงงานใน - นอกระบบ)

ในราชอาณาจักรไทย ดำรงชีวิตด้วยความมั่นคง
“เป็นธรรม” อย่างสมเหตุสมผล

ผู้ประกันตนไทย

ทั้งในและนอกราชอาณาจักรไทยได้รับ
การดูแล “ตามเหตุอันควร” ครอบคลุมทั่วถึง
อย่างต่อเนื่อง



ระบบประกันสังคมไทย

มีความโดดเด่นในการร่วมเป็นส่วนสำคัญของ
การวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียน

ระบบประกันสังคมไทย

มีความเป็นสากล “อย่างสมเหตุสมผลเป็นธรรม
แก่ทุกฝ่าย” บนรากฐานของกองทุนที่
“มั่นคง มีเสถียรภาพ” อย่างยั่งยืน

โดยวาระที่สำคัญทั้งหมดนี้จำเป็นต้องถูกขับเคลื่อนให้มีการพัฒนาไปพร้อมกัน ไม่ว่าจะเป็นการให้ความดูแลคุ้มครองผู้ประกันตนในราชอาณาจักรไทย ผู้ประกันตนไทย ทั้งในและนอกราชอาณาจักรไทย การยกระดับระบบประกันสังคมไทยให้มีความเป็นสากล และเตรียมพร้อมในการก้าวเข้าสู่ระบบประกันสังคมอาเซียน อย่างโดดเด่น ซึ่งวาระดังกล่าวนี้ได้ถูกวางไว้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้สำนักงานประกันสังคมบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ดังวิสัยทัศน์ของสำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) คือ

“ก้าวสู่ องค์กรประกันสังคมชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน”

ภายใต้ภารกิจตามกฎหมายกระทรวง

“การบริหารการประกันสังคมและเงินทดแทน

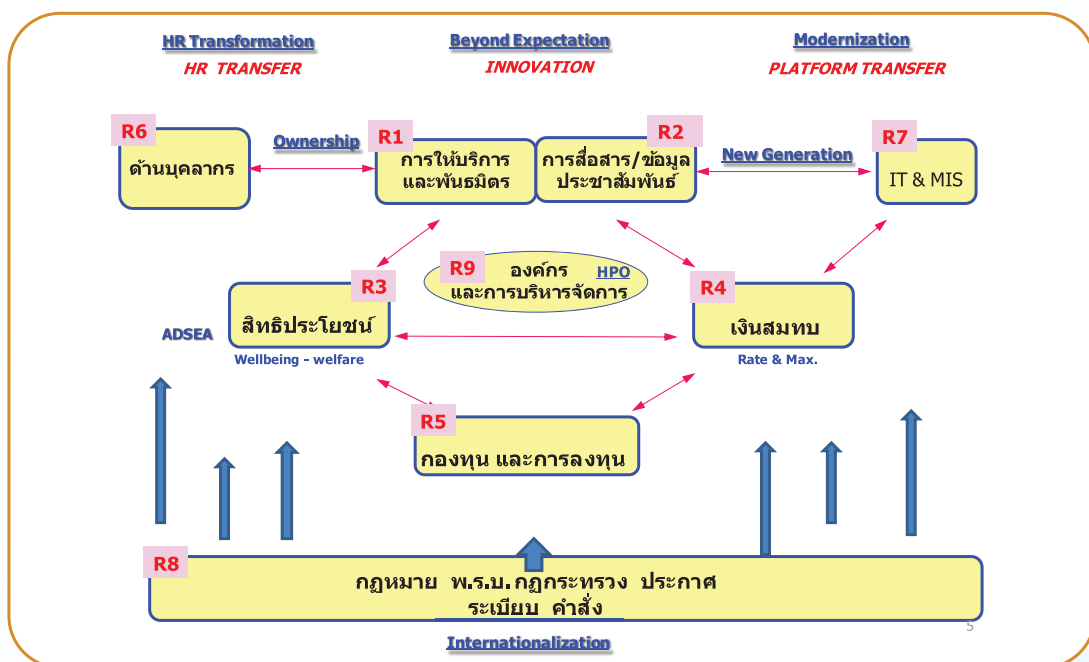
โดยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้แรงงานมีหลักประกันการดำรงชีวิตมั่นคง”

บนค่านิยมร่วมของบุคลากรทุกคน คือ **“CHANGES”**

Creative - **H**elpful - **A**ccountability - **N**otable Leadership - **G**o forward into the Digital World - **E**xpert & Ethics- **S**acrifice

สร้างสรรค์ - **เป็น**ห่วงเป็นใยมีใจบริการ - **ส**านักรับผิดชอบ - **เป็น**ผู้นำที่โดดเด่น - **ก**้าวทันโลก และการเปลี่ยนแปลงสู่โลกยุคดิจิทัล - **เป็น**มืออาชีพ ซื่อสัตย์สุจริตและมีจริยธรรม - **ทุ่ม**เทและเสียสละ

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมฉบับใหม่นี้ ได้ถูกพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เป็งานหลักที่สำคัญ 9 ด้าน ดังแสดงในรูปด้านล่าง



ซึ่งจากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐาน 9 ด้านที่สำคัญ (Strategic Area) ได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคมร่วมกับการดำเนินงานผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสำนักงานประกันสังคม ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านหลักในงานของสำนักงานประกันสังคม รวมถึงผ่านกระบวนการ ประชาพิจารณ์รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกันตน สถานประกอบการ สถานพยาบาล นักวิชาการ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงจนถึงผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม ซึ่งทำให้สามารถเติมเต็มประเด็นหลัก และสาระสำคัญต่างๆ ของแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้อย่างสมบูรณ์จากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วนมาก

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) มุ่งเน้น 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ภายใต้ชื่อ **“แผนยุทธศาสตร์ 5 ASEAN”** (5 ประเด็นยุทธศาสตร์พัฒนางานองค์กร + 1 ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อก้าวสู่ความเป็นอาเซียน) ได้แก่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับการให้บริการสู่สากลในการสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่มควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคมบนรากฐานของความเป็นธรรม และสมเหตุผลที่ทุกภาค ส่วนร่วมเป็นเจ้าของ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนาลิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทนให้มีความเป็นสากลรองรับการก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ บนบรรทัดฐานของการพัฒนาระบบเงินสมทบและระบบการลงทุนที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับกับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือเชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ; IT และการบริหารสารสนเทศ ; MIT ของสำนักงานประกันสังคมสู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลก ในปัจจุบันและอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนางานองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

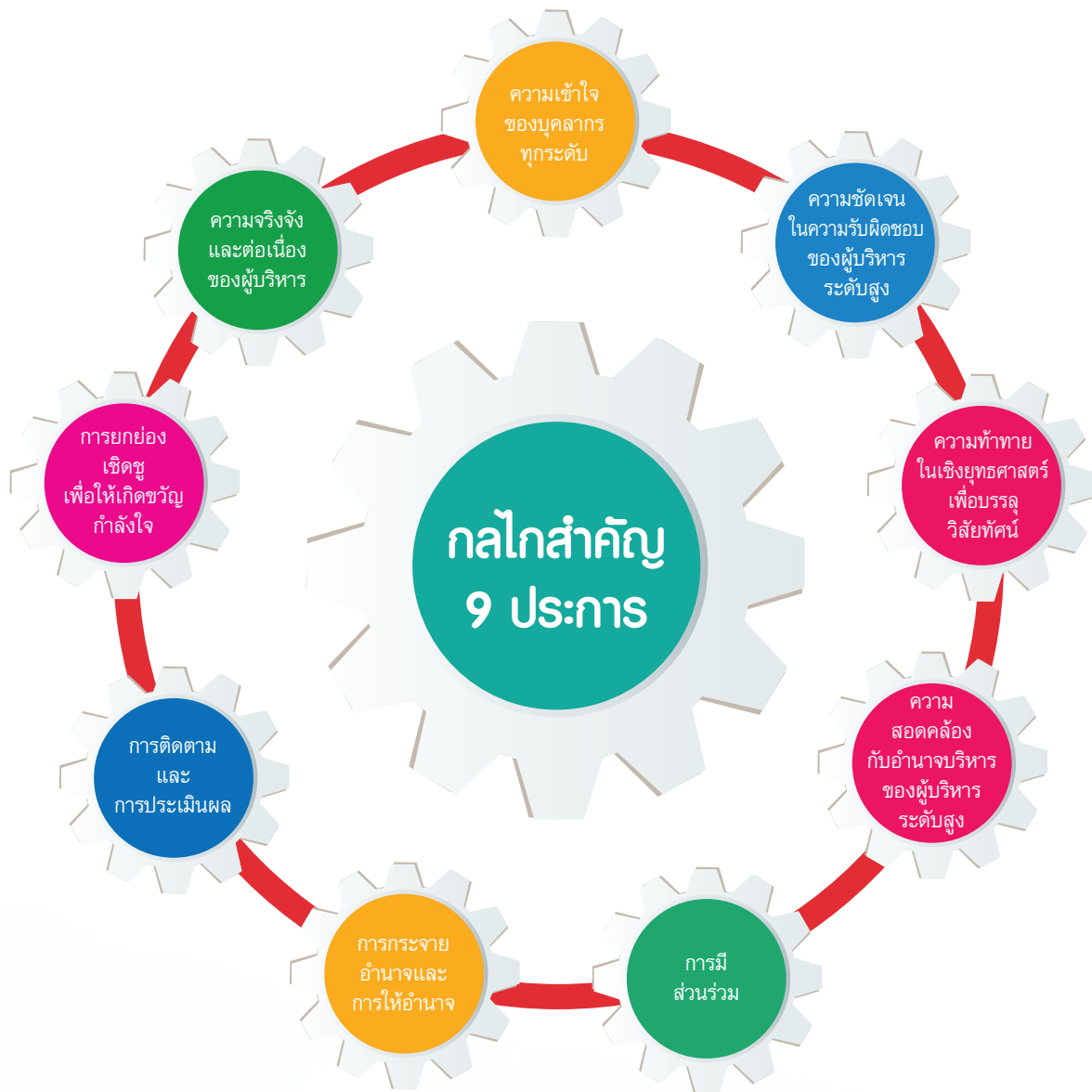
ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN : ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น

ทั้งนี้ได้มีการกำหนดสิ่งที่ต้องบรรลุเป็นเป้าประสงค์ไว้ 11 เป้าประสงค์ด้วยกัน และเพื่อให้สามารถดำเนินการติดตาม และประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จได้นั้น จึงได้กำหนดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ ขึ้นกำกับจำนวน 55 ตัวชี้วัด แบ่งเป็น 40 ตัวชี้วัดหลัก (Major) และ 15 ตัวชี้วัดรอง (Minor) โดยได้มีการกำหนดแนวทางในการบรรลุ คือ กลยุทธ์ ไว้ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์รวม จำนวน 39 กลยุทธ์ (เป็นกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร 30 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ด้านอาเซียนอีก 9 กลยุทธ์) และได้ยกตัวอย่าง มาตรการเพื่อเป็นแนวทางในการสนองตอบแต่ละกลยุทธ์ รวมทั้งสิ้นกว่า 80 มาตรการ โดยมีรายละเอียด แยกในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ดังตารางต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์		กลยุทธ์	มาตรการ
		หลัก (Mj)	รอง (Mn)		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	4	11	5	9	30
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	3	7	2	7	13
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	1	7	-	5	14
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	1	4	5	5	11
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5	1	5	-	4	12
รวม 5 ยุทธศาสตร์	10	34	12	30	80
ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN	1	6	3	9	-
รวม ยุทธศาสตร์ 5 ASEAN	11	40	15	39	80

นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินการที่มุ่งเน้นผลผลิต และผลสัมฤทธิ์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ จึงได้ยกตัวอย่างผลผลิตกลยุทธ์รวม 72 ผลผลิตกลยุทธ์ รวมถึงได้ยกตัวอย่าง แผนงาน/กิจกรรม/โครงการรองรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์รวม 34 แผนงาน/กิจกรรม/โครงการ ซึ่งเป็นตัวอย่างโครงการเริ่มต้นที่เชื่อมโยง และตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์หลัก และเพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ประสบผลสำเร็จได้มีการกำหนดข้อเสนอ กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ สำหรับสำนักงานประกันสังคม ซึ่งประกอบไปด้วย กลไกสำคัญ 9 ประการ ดังนี้





- กลไกสำคัญประการที่ 1 ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับ
- กลไกสำคัญประการที่ 2 ความชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงต่อแผนยุทธศาสตร์
- กลไกสำคัญประการที่ 3 ความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- กลไกสำคัญประการที่ 4 ความสอดคล้องกับอำนาจบริหารของผู้บริหารระดับสูงในการกำกับและผลักดันแผนยุทธศาสตร์
- กลไกสำคัญประการที่ 5 การมีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนาการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารในแต่ละระดับ
- กลไกสำคัญประการที่ 6 การกระจายอำนาจและการให้อิสระในการดำเนินการไปยังผู้บริหารระดับกลางโดยเฉพาะผู้บริหารหน่วยงานให้บริการด้านหน้าที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

- กลไกสำคัญประการที่ 7 การติดตามและการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ที่บูรณาการกับการติดตามและประเมินผลงานประมาณและการติดตามประเมินผลความสำเร็จของผู้บริหาร
- กลไกสำคัญประการที่ 8 การยกย่องเชิดชูเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
- กลไกสำคัญประการที่ 9 ความจริงใจต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง

กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ ทั้ง 9 ประการข้างต้น เป็นส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของสำนักงานประกันสังคมที่ตั้งใจไว้

นอกจากนี้ สิ่งสำคัญในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ฯ นั้นจะต้องมีการดำเนินงานที่ชัดเจน ตั้งแต่ระดับแผนงาน/ กิจกรรม/ โครงการรองรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพราะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม มีการดำเนินการอย่างมีส่วนร่วม โดยได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกคน (ทุกหน่วยงาน ทุกระดับ) ภายในสำนักงานประกันสังคม และความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญภายนอกสำนักงานประกันสังคม รวมไปถึงมีการสนับสนุนผลักดัน และร่วมดำเนินการอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม เพราะงานยุทธศาสตร์ฯ เป็นงานพัฒนาระดับองค์กร ที่ต้องอาศัยอำนาจและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่างานยุทธศาสตร์ฯ เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารสำนักงานประกันสังคมที่จะเป็นผู้รับผิดชอบผลสำเร็จของยุทธศาสตร์จนไปถึงผลสำเร็จตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ต้องการไปให้ถึงในระยะ 5 ปีข้างหน้า



สารบัญ

บทนำ	1
บทที่ 1 : กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	5
1.1 สมมติฐานของการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์	6
1.2 บทสรุป สมมติฐาน และการรับมือด้วยกระบวนการพัฒนาจัดทำแผนฯ	8
1.3 แนวทาง/วิธีการ และการดำเนินการในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์	11
บทที่ 2 : สภาพแวดล้อมและบริบทองค์กร	13
2.1 การเปลี่ยนแปลงบริบท สถานะ และทิศทางการปรับตัวที่ส่งผลกระทบต่อ จากภายนอกองค์กร	14
2.1.1 การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและบริบทต่อการพัฒนาประเทศ	14
2.1.2 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบการประกันสังคมในด้านที่สำคัญกับประเทศชั้นนำ ในภูมิภาคอาเซียน	26
2.2 การเปลี่ยนแปลงบริบท สถานะ และทิศทางการปรับตัวภายในองค์กร	34
2.3 ผลการทบทวน SWOT	44
2.4 สรุป SWOT ของสำนักงานประกันสังคม	49
บทที่ 3 : แผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี พ.ศ. 2558 - 2562	53
3.1 บทนำ	54
3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	56
3.3 วาระสำคัญแห่งการพัฒนา ประเด็นยุทธศาสตร์ คำหลัก และเจตนารมณ์ ของแต่ละยุทธศาสตร์	57
3.3.1 วาระสำคัญแห่งการพัฒนา	57
3.3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ และคำหลัก	58
3.3.3 เจตนารมณ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	59
3.4 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	72
3.5 กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	84
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนอง ความต้องการ และความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่มควบคู่ กับการสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคม บนรากฐาน ของความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ	84
• เป้าประสงค์	84
• ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	85
• กลยุทธ์ และมาตรการ	87

สารบัญ (ต่อเนื่อง)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนาสิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทนให้	93
มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ บนบรรทัดฐาน	
ของการพัฒนา ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุนที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้	
สามารถรองรับ กับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ	
เชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง	
• เป้าประสงค์	93
• ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	94
• กลยุทธ์ และมาตรการ	95
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยี	98
สารสนเทศ ; IT และการบริหารสารสนเทศ ; MIT ของสำนักงานประกันสังคม	
สู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย	
• เป้าประสงค์	98
• ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	98
• กลยุทธ์ และมาตรการ	99
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์”	101
ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต	
• เป้าประสงค์	101
• ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	101
• กลยุทธ์ และมาตรการ	102
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO)	105
ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล	
• เป้าประสงค์	105
• ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	105
• กลยุทธ์ และมาตรการ	106
ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN : ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญ	107
ของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น	
• เป้าประสงค์	107
• ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	107
• กลยุทธ์ และมาตรการ	108



สารบัญ (ต่อเนื่อง)

3.6	สรุปจำนวนเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และมาตรการ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	110
3.7	ผลผลิตกลยุทธ์ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	112
3.8	ตัวอย่างแผนงาน/กิจกรรม/โครงการรองรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	120
บทที่ 4 :	กรอบแนวทางการติดตามประเมินผลการดำเนินการ	125
	ตามแผนยุทธศาสตร์และกลไกขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์	
	สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562)	
กลไกสำคัญประการที่ 1	ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับ	128
กลไกสำคัญประการที่ 2	ความชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ต่อแผนยุทธศาสตร์	131
กลไกสำคัญประการที่ 3	ความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	133
กลไกสำคัญประการที่ 4	ความสอดคล้องกับอำนาจบริหารของผู้บริหารระดับสูง ในการกำกับและผลักดันแผนยุทธศาสตร์	135
กลไกสำคัญประการที่ 5	การมีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนากการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารในแต่ละระดับ	136
กลไกสำคัญประการที่ 6	การกระจายอำนาจและการให้อิสระในการดำเนินการ ไปยังผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะผู้บริหารหน่วยงาน ให้บริการด้านหน้าที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ	142
กลไกสำคัญประการที่ 7	การติดตามและการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ที่บูรณาการ กับการติดตามและประเมินผลงบประมาณ และการติดตาม ประเมินผลความสำเร็จของผู้บริหาร	144
กลไกสำคัญประการที่ 8	การยกย่องเชิดชูเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการดำเนินการ ตามแผนยุทธศาสตร์	146
กลไกสำคัญประการที่ 9	ความจริงจังต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง	148

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1	การทบทวนแผน/ยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม	16
ตารางที่ 2.2	รูปแบบองค์การบริหารงานประกันสังคม	26
ตารางที่ 2.3	สรุปรูปแบบหลักในการบริหารงานประกันสังคมในประเทศอาเซียน	27
ตารางที่ 2.4	ความครอบคลุมของรูปแบบความคุ้มครอง (Top 3 of ASEAN)	28
ตารางที่ 2.5	เปรียบเทียบ ร้อยละของอัตราการเก็บเงินสมทบ	29
ตารางที่ 2.6	จำนวนผู้รับบริการในระบบที่การประกันสังคมต้องดูแล	30
ตารางที่ 2.7	หลักเกณฑ์ และข้อมูลการเปรียบเทียบกับประเทศชั้นนำในอาเซียน	31
ตารางที่ 2.8	ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล	33
ตารางที่ 2.9	จุดแข็ง จุดอ่อน	49
ตารางที่ 2.10	ความท้าทาย	51
ตารางที่ 3.1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	56
ตารางที่ 4.1	ตัวอย่างการกำหนดด้านความรับผิดชอบ และด้านยุทธศาสตร์ แก่ผู้บริหารระดับสูง	131
ตารางที่ 4.2	แผนแม่บท และมีติความรับผิดชอบในแต่ละยุทธศาสตร์	137
ตารางที่ 4.3	กลยุทธ์เร่งด่วนในแต่ละยุทธศาสตร์ ที่เสนอให้ดำเนินการทันที	139



สารบัญรูปรภาพ

รูปที่ 2.1	แผนภูมิแสดงสัดส่วนผู้เข้าร่วมประชุม	44
รูปที่ 2.2	กราฟแสดงสัดส่วนความคิดเห็นต่อจุดแข็งแต่ละข้อ	45
รูปที่ 2.3	กราฟแสดงสัดส่วนความคิดเห็นต่อจุดอ่อนแต่ละข้อ	46
รูปที่ 2.4	กราฟแสดงสัดส่วนความคิดเห็นต่อความท้าทายแต่ละข้อ	48
รูปที่ 3.1	แสดง 9 Strategic Areas & Strategic Objectives	55
รูปที่ 3.2	แสดงวาระสำคัญแห่งการพัฒนา	57
รูปที่ 3.3	แสดงแผนที่แสดงความสัมพันธ์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective Map)	81
รูปที่ 4.1	กลไกสำคัญ 9 ประการในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์	127
รูปที่ 4.2	แผนผังความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ; Strategic Objective Map	134



สำนักงานประกันสังคม



บทนำ



บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

สำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนางานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553 - 2557) โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้เน้นองค์ประกอบที่ให้ความสมดุลใน 4 มิติ คือ มิติด้านการบริหาร มิติด้านการบริการ มิติด้านสิทธิประโยชน์ และมิติด้านกองทุน ซึ่งมีประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนา การให้บริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม ด้านการพัฒนาสิทธิประโยชน์ ควบคู่กับการสร้างเสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุล เหมาะสม และเป็นธรรม และด้านการพัฒนาผู้องค์กร แห่งความเป็นเลิศด้วยการบริหารอย่างมืออาชีพ โดยในปี 2555 สำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินการ จัดทำรายงานผลการประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนางานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553 - 2557) ในระยะครึ่งแผน (พ.ศ. 2553 - 2555) และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงยุทธศาสตร์ฯ ซึ่งจากการ ดำเนินงานดังกล่าวได้มีข้อเสนอโดยกำหนดมาตรการเร่งด่วน ระยะ 2 ปี (พ.ศ. 2556 - 2557) ประกอบด้วย 7 มาตรการ ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายการให้บริการ การพัฒนาการให้บริการ ด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ การพัฒนานวัตกรรมการให้บริการ การพัฒนารูปแบบ สิทธิประโยชน์ เงินสมทบ และเงื่อนไขให้เป็นสากลและสอดคล้องกับความเป็นนานาชาติ และการพัฒนา กลไกด้านการส่งเสริมองค์ความรู้ และการสร้างธรรมาภิบาล

ปัจจุบันการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ฯ และมาตรการเร่งด่วนข้างต้นจะสิ้นสุดในปี 2557 จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ขึ้นใหม่ให้สอดคล้อง กับแนวทางการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) รวมทั้งนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงแรงงาน เพื่อใช้เป็นแนวทาง การปฏิบัติราชการของสำนักงานประกันสังคมในระยะ 5 ปีต่อไป ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และประโยชน์สูงสุด ต่อลูกจ้างผู้ประกันตน นายจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

2.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนางานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553 - 2557) และมาตรการเร่งด่วน ระยะ 2 ปี (พ.ศ. 2556 - 2557)

2.2 เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ที่เชื่อมโยง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับสากล

3. ขั้นตอนการดำเนินงาน

3.1 จัดทำแผนการดำเนินงาน (action plan)

3.2 รวบรวม ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์การพัฒนางานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553 - 2557) และมาตรการเร่งด่วน ระยะ 2 ปี (พ.ศ. 2556 - 2557) โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน

- การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนางานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553 - 2557) และมาตรการเร่งด่วน ระยะ 2 ปี (พ.ศ. 2556 - 2557) (Output Based)
 - รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553 - 2557) ในช่วงระยะครึ่งแรกของแผน (ปี พ.ศ. 2553 - 2555)
 - สรุป และรายงานผลการประเมิน (Output Based)
- การประเมินผลผ่าน Application เพื่อช่วยในการประเมินผลการยอมรับจากภายนอก (Outcome Based) จากสำนักงานประกันสังคมทั่วประเทศ
 - กำหนดแนวคิด และจัดทำเครื่องมือ Application ที่ใช้ในการประเมิน
 - พิจารณาการใช้เครื่องมือแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการรวบรวมข้อมูลของสำนักงานประกันสังคมทั่วประเทศ
 - ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานประกันสังคมทั่วประเทศ
 - วิเคราะห์ข้อมูลสรุป และรายงานผลการประเมินการยอมรับจากภายนอก (Outcome Based)

3.3 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวน และคาดการณ์สภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมในอนาคตโดยสรุป ประเด็นจาก Literature Review ประกันสังคมทั่วโลกกับคณะทำงานของสำนักงานประกันสังคม ทบทวน และประเมินสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3.4 ทบทวน และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง

- สัมภาษณ์เพื่อจัดเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม
- สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อจัดเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค
- ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักงานประกันสังคม เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอกในด้านโอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) และกำหนดทิศทางการพัฒนางานประกันสังคม

3.5 จัดทำ Strategic Gap Analysis

3.6 จัดทำแนวทางยุทธศาสตร์ (How to reduce Gap)

3.7 ยกร่างยุทธศาสตร์โดยจัดทำกรอบวิสัยทัศน์-พันธกิจ-ค่านิยม-ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการสำคัญ และ (กรอบ) แผนงานที่สำคัญ ที่ครอบคลุมประเด็น

- การยกระดับระบบประกันสังคมสู่มาตรฐานสากล
- การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- การพัฒนาระบบการให้บริการของสำนักงานประกันสังคม
- การบริหารจัดการด้านการสื่อสารองค์กรเชิงรุกสู่สังคม

- การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มเสถียรภาพกองทุน
- การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.8 ประชุมร่วมกับผู้บริหารและคณะทำงานเพื่อยกร่างยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

3.9 การกำหนดกรอบแนวทางการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

3.10 จัดทำ (ร่าง) รายงานแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ฉบับสมบูรณ์ (Draft Final Report)

3.11 ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักงานประกันสังคม ที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อพิจารณาร่างยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

3.12 นำเสนอร่างผลการประเมินการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนางานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553 - 2557) และมาตรการเร่งด่วน ระยะ 2 ปี (พ.ศ. 2556 - 2557) และร่างยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) แก่ผู้บริหาร คณะกรรมการกำกับการดำเนินโครงการ เพื่อพิจารณากรอบวิสัยทัศน์-พันธกิจ-ค่านิยม-ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการสำคัญ และ (กรอบ) แผนงานที่สำคัญประจำปี

3.13 จัดทำประชาพิจารณ์แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

3.14 ดำเนินการปรับปรุง แก้ไขบททวนร่างผลการประเมินการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนางานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553 - 2557) และมาตรการเร่งด่วน ระยะ 2 ปี (พ.ศ. 2556 - 2557) และร่างยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

3.15 นำเสนอผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม

3.16 จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ และส่งมอบรายงานการประเมินผลฯ และรายงานยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ฉบับสมบูรณ์

4. เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน

- 4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก/แบบเจาะลึก (Indepth Interview)
- 4.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (Past Performance Analysis)
- 4.3 การเทียบเคียง/การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)
- 4.4 การวิเคราะห์ช่องว่าง และโอกาสการพัฒนา (Gap Analysis)
- 4.5 การพัฒนาแนวทาง/การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)
- 4.6 เทคนิคในการบริหารโครงการ (Project Management Methodology)
- 4.7 การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

5. ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะที่ 1 ตั้งแต่ เดือนเมษายน 2557 – กุมภาพันธ์ 2558

ระยะที่ 2 ตั้งแต่ เดือนมีนาคม – มิถุนายน 2558



สำนักงานประกันสังคม



บทที่ 1



กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



บทที่ 1

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1.1 สมมติฐานของการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์

การพัฒนาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กรในแต่ละช่วงเวลาล้วนแล้วแต่มีลักษณะและกระบวนการในการพัฒนาจัดทำขึ้นมาภายใต้สมมติฐานที่แตกต่างกันตามสถานะ ตามสภาพขององค์กร ตามบริบทและปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่แตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันถึงเหตุผลความจำเป็นที่กระบวนการพัฒนาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคม เหตุใดต้องมีลักษณะเช่นนี้ นั่นจึงเป็นประเด็นแรกที่จะกล่าวถึง ซึ่งในการกำหนดสมมติฐานของการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์นี้ ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม เก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้อง ผลการประเมินการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา และดำเนินการวิเคราะห์สังเคราะห์ประเด็นที่สำคัญ ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐาน ก) Character : ลักษณะสำคัญของสำนักงานประกันสังคม ที่มีผลต่อกระบวนการจัดทำแผนฯ

- ก1) บุคลากรของสำนักงานประกันสังคม เป็นผู้ทุ่มเท มุ่งผลสัมฤทธิ์ ร่วมแรง ลงแรง เพื่อความสำเร็จอย่างจริงจัง
- ก2) บุคลากรของสำนักงานประกันสังคม มีความอ่อนไหวต่อภาวะการนำอย่างยิ่ง
- ก3) ในช่วงระยะ 10 กว่าปีหลัง แผนยุทธศาสตร์ ถูกใช้เพียงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับการปรับปรุง (Improvement) และเป็นไปเพื่อเป็นเอกสารประกอบการของบประมาณของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก-กอง-ศูนย์ เป็นสำคัญ
- ก4) ผู้บริหารระดับสูง และ/หรือคณะผู้บริหารระดับสูง มักมี “ธงในใจ” ดำเนินการและกำหนดทิศทางองค์กรตามธงนั้น โดยอาศัยแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้ธงนั้นของตนเกิดความสอดคล้องกับระบบแผนและระบบการงบประมาณ
- ก5) องค์กรคณะในรูป คณะกรรมการชุดต่างๆ ต่างดำเนินการอย่างอิสระ จนขาดความเป็นหนึ่งเดียวกัน และไม่อาจประสานกัน ให้เกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันได้
- ก6) มีลักษณะ 2 ระบบ 1 องค์กร กระจายอยู่ทั่วไปทั้งองค์กร อาทิ ระบบบริหารบุคลากร ระบบงบประมาณ ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการให้บริการ ระบบให้บริการ 2 กองทุน ระบบการบริหารการลงทุน ซึ่งทำให้บางส่วนมีอิสระ มีความยืดหยุ่นสูง ปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมได้เองตลอดเวลา ในขณะที่บางระบบกลับตรงกันข้ามโดยสิ้นเชิง ยิ่งไปกว่านั้น ทั้ง 2 ระบบ ยังไม่มีการประสานเชื่อมโยงกันแต่อย่างใด

สมมติฐาน ข) Context : บริบทสำคัญที่ส่งผลต่อสำนักงานประกันสังคมแล้วในขณะนี้ และ จะยังคงส่งผลอย่างต่อเนื่องต่อไป และทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

- ข1) การก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุของสังคมไทย ส่งผลให้ทิศทางการจ่ายบำเหน็จบำนาญชราภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ข2) การก้าวสู่ประชาคมอาเซียน : AC เร่งการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศ ทั้งแรงงานไทยในต่างแดนมีทิศทางที่สูงขึ้น แรงงานข้ามชาติไหลเข้าสู่ประเทศไทย ผู้ประกอบการชาวต่างชาติ ที่เข้ามาเปิด และปิดตัวลง รูปแบบธุรกิจ การจ้างงาน และการจ่ายค่าตอบแทนที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น
- ข3) การประกันสังคมในระดับสากล
- ข4) การร้องขอให้ขยายความคุ้มครอง และเพิ่มสิทธิประโยชน์ และลักษณะสิทธิประโยชน์ แต่ละกลุ่ม แต่ละประเภท ที่หลากหลายขึ้นตามประเภทของ ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง/ผู้มีสิทธิ ซึ่งมีปริมาณที่มากขึ้น ควบคู่กับความยุ่งยากซับซ้อนมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย
- ข5) ความจำกัดของการลงทุนทั้งแหล่งลงทุน ทั้งรูปแบบการลงทุน ทั้งอัตราผลตอบแทนที่จำกัดมาก ในขณะที่สำนักงานประกันสังคมต้องเร่งหารายได้เพิ่ม ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย ประกอบกับข้อกฎหมายก็ยังไม่เปิดโอกาสให้ดำเนินการได้
- ข6) การบูรณาการ ระบบสุขภาพของประเทศ และความก้าวหน้าทางการแพทย์ ทำให้เกิดภาระกับสำนักงานประกันสังคมทั้งด้านการเงิน (เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาลสูงขึ้น) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (เช่น ความคาดหวังระดับคุณภาพการรักษา และการให้บริการที่สูงขึ้น ภาระการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกอื่นๆ เพิ่ม)
- ข7) ความก้าวหน้า ของเทคโนโลยีสารสนเทศ IT MIS Social-Media และพฤติกรรมสื่อสาร และพฤติกรรมสังคมในการรับสื่อที่เปลี่ยนไป ในขณะที่สำนักงานประกันสังคมเสียโอกาสในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจนเกิดความอ่อนแอในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานประกันสังคมอย่างน่าเสียดาย
- ข8) ความเหลื่อมล้ำของสังคมเมือง และสังคมชนบท ที่มีความห่างกันมากยิ่งขึ้น ทำให้รูปแบบส่งมอบบริการ การให้ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ ประกอบกับการร้องเรียนร้องขอทั้งหลายเกิดขึ้น เพื่อตอบสนองความเป็นสังคมเมืองมากกว่าสังคมชนบท ยิ่งทำให้การส่งมอบบริการใดของภาครัฐยิ่งยุ่งยาก เนื่องจากระบบบริการต้องรองรับระยะห่างของความเหลื่อมล้ำที่มากยิ่งขึ้นให้ได้

1.2 บทสรุป สมมติฐาน และการรับมือด้วยกระบวนการพัฒนาจัดทำแผนฯ

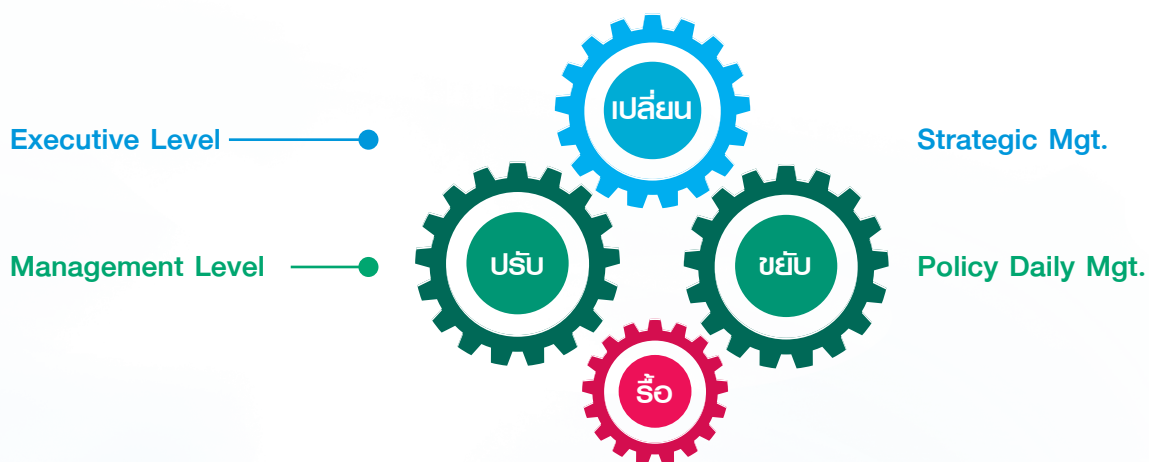
**“ปรับตัวล่าช้ากว่าบริบท อยู่ในภาวะชะลอตัว และขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา
ทั้งเกิดรอยแยกของ 2 ระบบ 1 องค์กร ที่กระจายอยู่ในเกือบทุกระบบสำคัญ
ส่อเค้าจะทวีปัญหารุนแรงขึ้น”**

จากสมมติฐานทั้ง 2 ด้าน ส่งผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการพัฒนาและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคมที่ปรากฏขึ้นแล้ว ทำให้กระบวนการพัฒนาจัดทำแผนฯ ในห้วงเวลานี้ของสำนักงานประกันสังคม ไม่อาจอาศัยแนวทางเพียงแค่ว่า SWOT Analysis ได้ เนื่องจากความพยายามในการสนองตอบแค่ SWOT นั้น จะทำให้องค์กร ซึ่งขณะนี้ก็มีลักษณะการปรับเปลี่ยนที่ชะลอตัว จะยิ่งชะลอตัวไปอีก ส่งผลให้เกิดความล่าช้าต่อการสนองตอบจน สำนักงานประกันสังคมอาจตกอยู่ในสถานะไม่ทันการณ์ ทั้งจะยิ่งทวีความวิกฤตขึ้นไปอีกจากความอ่อนไหวต่อภาวะการนำ เนื่องจากในช่วงหลังเกิดความไม่ต่อเนื่องในการบริหาร ด้วยสำนักงานประกันสังคมเปลี่ยนผู้นำบ่อยครั้ง (ผู้นำ อยู่ในตำแหน่งได้ประมาณ 1 ปี และน้อยครั้งมากที่จะอยู่เกิน 2 ปี)

กรอบแนวคิดที่ 1 Change Level

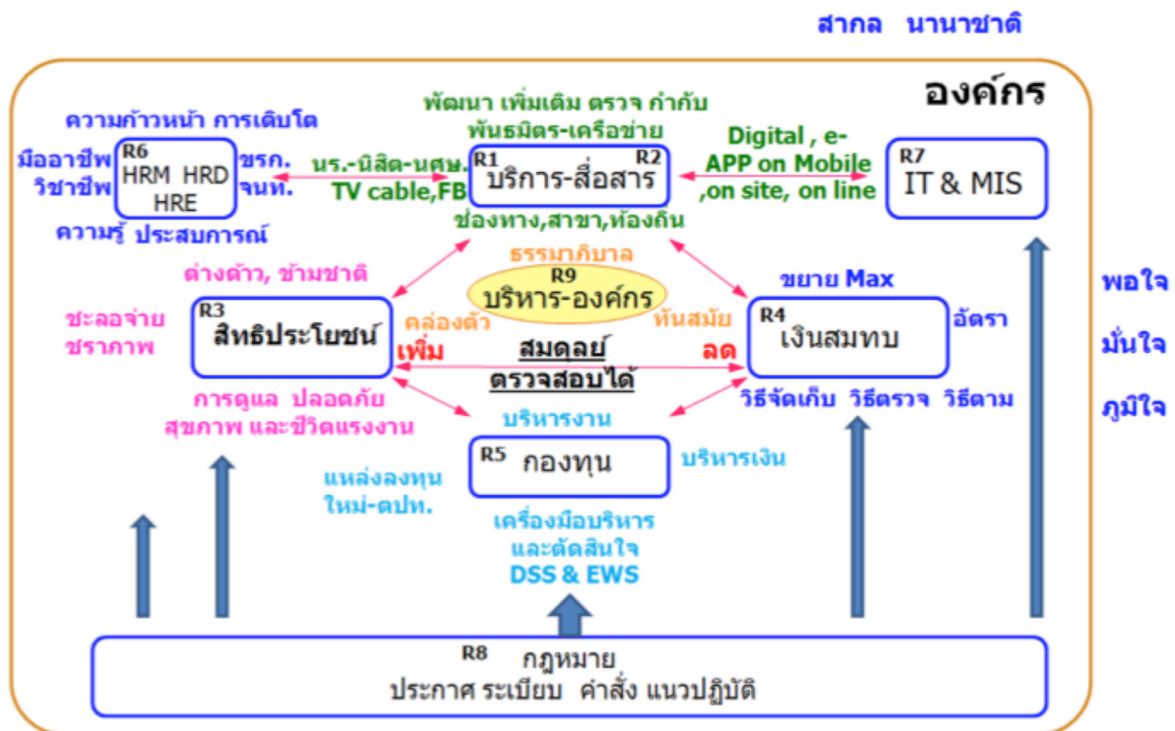
การกำหนดระดับเพื่อการเปลี่ยนแปลง ไว้ 2 ระดับ คือ ระดับปรับ กับ ระดับเปลี่ยน

โดยในเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์ ต้องกำหนดอย่างชัดเจน ว่า กลยุทธ์ใดเป็นระดับไหน เนื่องจากความรับผิดชอบต่อการผลักดันนั้น เป็นผู้รับผิดชอบที่ต่างกัน โดยอาจแยกเป็น “**รื้อ ปรับ ขยับ และเปลี่ยน**”



เพื่อให้ แผนยุทธศาสตร์ ที่จะเกิดขึ้น สะท้อนชัดถึงระดับ การเปลี่ยนแปลงดังที่คาดหวัง และระดับของโครงการที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

ด้วยเหตุว่าในห้วงเวลานี้สำนักงานประกันสังคมต้องดำเนินการไม่เพียงแต่สนองตอบ SWOT ด้วยประเด็นใน TOWS Matrix เพราะประเด็นเหล่านั้นถือว่าเป็นกิจกรรมการดำเนินการขั้นต่ำ เพราะเหตุว่า สิ่งปรากฏใน TOWS Matrix เป็นการดำเนินการที่ไม่ว่าแผนยุทธศาสตร์จะเป็นเช่นไร ประเด็นเหล่านั้น ก็ต้องดำเนินการ เพราะว่าเป็น “ภารกิจยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน” ถือเป็นการปรับปรุง (Improvement) ตามอาการมิใช่ ระดับปรับ ซึ่งจะประกอบไปด้วย แนวทาง “รื้อ ปรับ ขยับ” ดังที่ปรากฏในภาพ



หมายเหตุ : HRM = Human Resource Management
HRD = Human Resource Development
HRE = Human Resource Environment
IT & MIS = Information Technology & Management Information System

กรอบแนวคิดที่ 2 Challenge Strategy

แผนยุทธศาสตร์ ต้องมีเนื้อหาในลักษณะเชิงรุกที่จุดต้นและก้าวกระโดด โดยการตั้งเป้าหมาย ที่ท้าทาย ; สร้างบรรยากาศให้เกิดการถกเถียง แลกเปลี่ยน เพื่อผลักดัน

ดังนั้นหากสำนักงานประกันสังคมต้องการให้เกิดการปรับในระดับเปลี่ยนแปลง นอกจากกำหนด ประเด็นด้วย TOWS Matrix ที่ถือเป็นเพียงกลยุทธ์ระดับปรับแล้ว สำนักงานประกันสังคมต้องกำหนด กลยุทธ์เพิ่มเติมในลักษณะ กลยุทธ์ระดับเปลี่ยน ซึ่งสะท้อนการดำเนินการเชิงรุกที่จุดต้นและก้าวกระโดด ที่ไม่อาจดำเนินการได้ด้วยอำนาจบริหารระดับผู้อำนวยการ หากแต่ต้องดำเนินการด้วยอำนาจของ คณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และต้องใช้งบประมาณ และระยะเวลาเกินวิสัย ที่จะทำได้ด้วย การดำเนินงาน ประจำ

กรอบแนวคิดที่ 3 Clear & Concrete Vision

การกำหนด วิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนเป็น รูปธรรม ที่สามารถส่งต่อภาพวิสัยทัศน์ ระหว่างผู้บริหาร ในแต่ละรุ่น แต่ละยุคได้อย่างราบรื่น

เช่น การกำหนด วิสัยทัศน์ “ก้าวสู่ การเป็นประกันสังคม อันดับ1 ของ เอเชีย” (ในทุกด้าน “บริการ สิทธิประโยชน์ กองทุน องค์กร บริหารบุคคล IT”) ซึ่งเมื่อวิสัยทัศน์ มีลักษณะชัด และเป็นรูปธรรมเช่นนี้ ถึงแม้ว่า ผู้นำจะมีการเปลี่ยนแปลงไป แต่ภาพฉาย “องค์กรชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน” จะยังคงอยู่ และ แม้ว่าผู้นำแต่ละคนที่ขึ้นรับตำแหน่งจะมีเป้าหมายเป็นธงในใจเช่นไร ก็สามารถกระทำได้โดยอิสระ แค่ว่าเพียง ดำเนินตามธงในใจตนเสริม เพิ่มเติมจากแกนกลางของวิสัยทัศน์ เช่นนี้ “ความต่อเนื่องในการพัฒนา และความเป็นอิสระในการบริหาร” ก็จะสามารถปรากฏอยู่ร่วมกันได้

กรอบแนวคิดที่ 4

ประเด็นยุทธศาสตร์ระดับเปลี่ยนจะมุ่งประเมินช่องว่างระหว่าง As-is และ To-be จากนั้น จึงหาแนวทางเพื่อ “ลด ช่องว่าง GAP เป้าหมาย” นั้นอย่างจริงจัง

กระบวนการพัฒนาประเด็นยุทธศาสตร์ระดับเปลี่ยนนี้ จะอาศัย Strategic Key Question ที่สัมพันธ์กับ วิสัยทัศน์ ; Vision โดยตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่ลดช่องว่าง ในแต่ละด้าน อาทิ

Q1 ใคร คือ The BestWho.....

Q2 ที่เรายังไม่ถึงจุดนั้นเพราะ ...What.....

Q3 จะถึงจุดนั้นได้อย่างไรHow.....

ซึ่งการตั้งคำถามเหล่านี้ จะอาศัยกระบวนการที่เน้น “การถกและอภิปรายเชิงยุทธศาสตร์” ระหว่าง ผู้เชี่ยวชาญภายนอก ทั้ง 5 ด้าน กับ กลุ่มบุคลากรสำคัญของสำนักงานประกันสังคมที่เป็นหลัก ในประเด็น เหล่านั้น ได้แก่

1. ด้านสื่อสารและประชาสัมพันธ์ : PR
2. ด้านกองทุนและการลงทุน : Fund
3. ด้านบุคคล : HR
4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ : IT
5. ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ และประกันสังคม : Strategy

โดยเริ่มต้นการพัฒนา “วิสัยทัศน์” จาก ระดับผู้บริหารสูงสุด ; Executive Definition จำนวน 3 - 5 ท่าน จนมีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ในสาระสำคัญของวิสัยทัศน์ จากนั้นนำ วิสัยทัศน์นั้นไปสู่ การดำเนินการประชุมและอภิปรายเชิงยุทธศาสตร์จำนวน 4 ครั้ง ใน 4 ด้านแรกจนได้ “How to Reduce GAP” ในแต่ละด้าน

ซึ่งในการประชุมแต่ละครั้ง ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกจะได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศ ข้อเท็จจริง สำคัญของสำนักงานประกันสังคมที่เกี่ยวข้องกับด้านของตน พร้อมรวบรวมและเตรียมนำเสนอข้อมูลและ สารสนเทศของ องค์กรอื่นๆ ที่ถือว่ามีความเป็นเลิศในด้านของตน และเตรียมข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อให้ สำนักงานประกันสังคมก้าวสู่ ความเป็นองค์กรในระดับนั้น ที่ประชุมจะร่วมกัน ถกและอภิปรายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำพา สำนักงานประกันสังคมไปสู่ความเป็นเลิศในแต่ละด้านนั้นๆ ดำเนินการเช่นนี้จนครบ 4 ด้าน

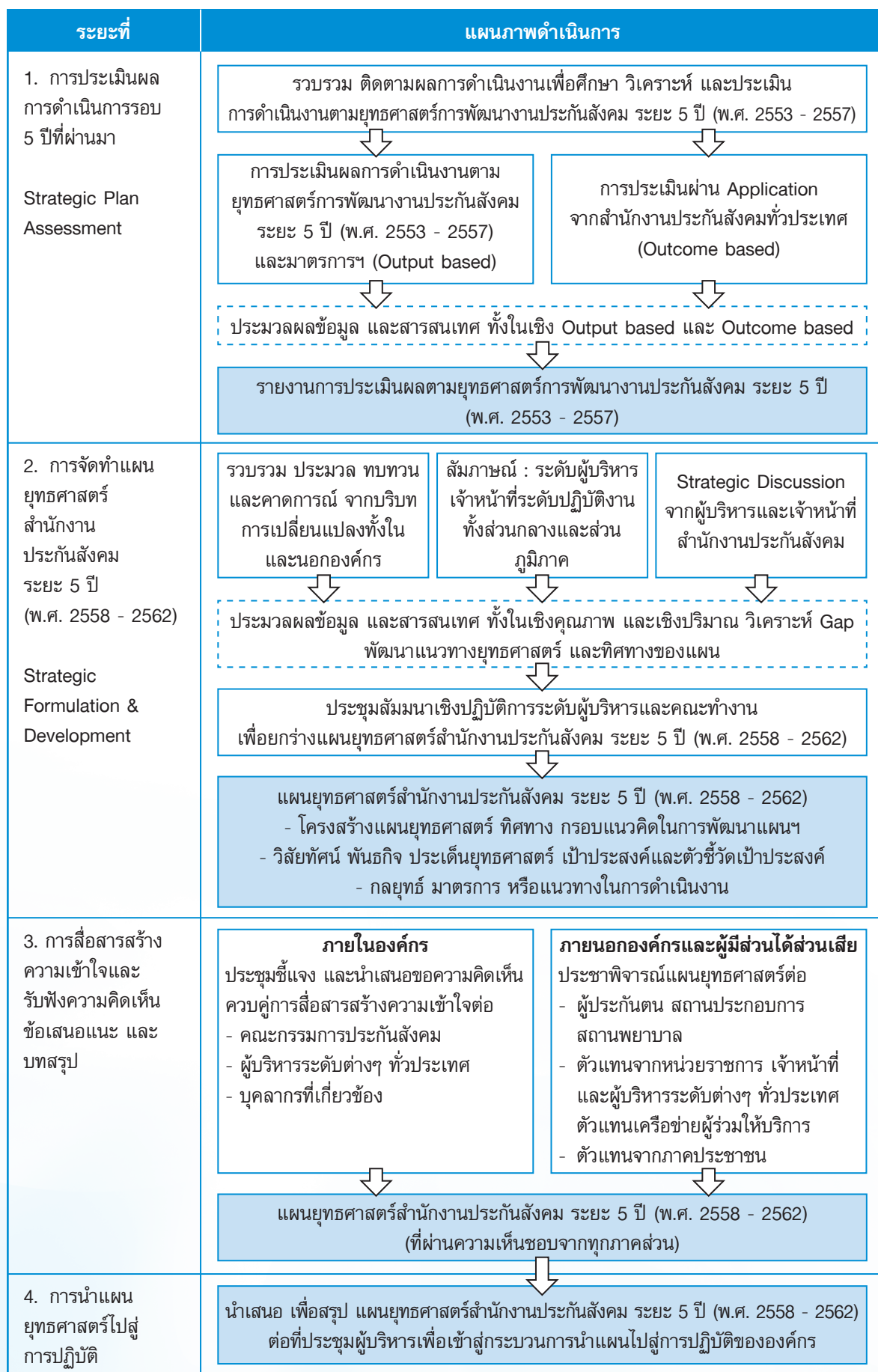
จากนั้นจะประชุมถกและอภิปรายเชิงยุทธศาสตร์ ครั้งที่ 5 โดยนำสาระสำคัญทั้งหมดในแต่ละด้านมาประสานเป็น ประเด็นยุทธศาสตร์ระดับเปลี่ยน พร้อมไปกับการนำ ประเด็นยุทธศาสตร์ระดับปรับมาบูรณาการร่วมเป็น แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี ในที่สุด

1.3 แนวทาง/วิธีการ และการดำเนินการในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์

ในการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์ประกันสังคม มีรูปแบบการดำเนินการแต่ละขั้นตอนหลากหลายแบบ จึงมีการวางแผนทางและวิธีดำเนินการ ตั้งแต่การเก็บข้อมูล ประมวลข้อมูลและสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การระดมสมอง รวมถึงวางแผนทางในการสรุปผลลัพธ์อย่างครบถ้วนและเหมาะสม เพื่อเสนอในการพิจารณาปรับรับผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา และการตัดสินใจวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

วิธีดำเนินการภายใต้แผนยุทธศาสตร์นี้ ประกอบด้วยกระบวนการหลายรูปแบบ หลายวิธีการ รวมไปถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละช่วงการดำเนินการ ในการประเมินแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา (พ.ศ. 2553 - 2557) มีขั้นตอนการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งจากภายในองค์กรและผู้รับบริการภายนอกองค์กร รวบรวม ติดตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานประกันสังคม เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2552 - 2557) โดยประเมินทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ครบถ้วนทุกมุมมอง

ในส่วนของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงาน นโยบายระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ทั้งภายในและต่างประเทศ ข้อกำหนด best practice ด้านประกันสังคมของประเทศต่างๆ ฯลฯ เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์คาดการณ์สภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมในอนาคต นอกจากนี้ มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เพื่อจัดเก็บข้อมูล รับทราบข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา รวมถึงประเด็นที่ต้องการเพิ่มเติมที่ควรนำมาพิจารณาในยุทธศาสตร์ถัดไป การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ Strategic Discussion กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ประกันสังคม เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดทิศทางการพัฒนางานประกันสังคม หลังจากได้ร่างยุทธศาสตร์ประกันสังคม มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วน เพื่อคอยผลตอบรับ ซึ่งจะนำไปสู่แผนยุทธศาสตร์ประกันสังคมฉบับสมบูรณ์ โดยได้แสดงแนวทาง วิธีดำเนินการ ผู้มีส่วนร่วม และสิ่งที่ได้ผลลัพธ์ออกมาในแต่ละขั้นตอน ดังในแผนภาพหน้าถัดไป





สำนักงานประกันสังคม



บทที่

2



สภาพแวดล้อมและบริบทองค์กร



บทที่ 2

สภาพแวดล้อมและบริบทองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมและบริบทของสำนักงานประกันสังคมนั้นมีการประเมินใน 2 ส่วน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงบริบท สถานะ และทิศทางการปรับตัวที่ส่งผลกระทบจากภายนอกองค์กร
2. การเปลี่ยนแปลงบริบท สถานะ และทิศทางการปรับตัวที่ส่งผลกระทบจากภายในองค์กร

2.1 การเปลี่ยนแปลงบริบท สถานะ และทิศทางการปรับตัวที่ส่งผลกระทบจากภายนอกองค์กร

2.1.1 การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย และบริบทต่อการพัฒนาประเทศ

ทิศทางอันเนื่องมาจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย และบริบทต่อการพัฒนาประเทศที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมในระยะ 5 ปีถัดไป จากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบได้แก่นโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับสากล และระดับประเทศ และนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานด้านการประกันสังคมทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ เพื่อนำมาศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม โดยแผนยุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญ ประกอบด้วย

1) ระดับสากล อาทิ แผนการจัดตั้งประชาคมอาเซียน ซึ่งเป็นกรอบความตกลงร่วมในการร่วมมือแบบบูรณาการทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ระหว่างประเทศสมาชิกอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ประเทศสมาชิกมีความแข็งแกร่งและภูมิคุ้มกันที่ดี มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี มีความปลอดภัย สามารถค้าขายได้อย่างสะดวกมากขึ้น และภายใต้เสาหลักของการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการคุ้มครองและสวัสดิการทางสังคม โดยเฉพาะประเด็นการจัดความยากจน การสร้างตาข่ายความปลอดภัยทางสังคม รวมถึงการเข้าถึงการดูแลสุขภาพและส่งเสริมการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการสำหรับสตรี ผู้สูงอายุ และคนพิการ ตลอดจนการคุ้มครองและส่งเสริมสิทธิแรงงานโยกย้ายถิ่นด้วย

2) ระดับประเทศ อาทิ นโยบายของรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) แผนพัฒนากำลังคนในระดับประเทศ และแผนประชากรในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกช่วงวัย เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ สร้างโอกาสบนความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม โดยเฉพาะการยกระดับคุณภาพของระบบการคุ้มครองทางสังคมให้ครอบคลุมทุกคนอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็น การกำหนดนโยบายและมาตรการทางกฎหมายและทางสังคมในการจัดหลักประกันที่มั่นคงแก่แรงงานทั้งในระบบและนอกระบบ รวมถึงการจัดบริการทางสังคมให้กับแรงงานข้ามชาติอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมตามหลักสากล

3) ระดับปฏิบัติ อาทิ แผนแม่บทด้านแรงงาน แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแรงงานนอกระบบ มีเป้าหมาย ในการเสริมสร้างความมั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับกำลังแรงงาน โดยกำหนดแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนากลไกการคุ้มครองแรงงานทั้งในระบบและนอกระบบให้ได้รับสิทธิตามกฎหมายและมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนาระบบประกันสังคมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน รวมถึงการส่งเสริม พัฒนาและคุ้มครองแรงงานนอกระบบอย่างยั่งยืน เป็นต้น

ซึ่งการทบทวนการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย และบริบทต่อการพัฒนาประเทศที่เป็นสาระสำคัญต่อยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมในระยะ 5 ปีถัดไป แสดงสรุปได้ดังตารางที่ 2.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 การทบทวนแผน/ยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม

แผน/ยุทธศาสตร์	สาระสำคัญของแผน/ยุทธศาสตร์/นโยบาย	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม
1. นโยบายรัฐบาล (2557)	นโยบาย 11 ด้าน 1) การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ 2) การรักษาความมั่นคงของรัฐและการต่างประเทศ 3) การลดความเหลื่อมล้ำของสังคม และการสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ 4) การศึกษาและเรียนรู้ การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม 5) การยกระดับคุณภาพบริการด้านสาธารณสุขและสุขภาพของประชาชน 6) การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ 7) การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน 8) การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี 9) การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม 10) การรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากร และการสร้างสมดุล 11) ระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน 12) การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกัน 13) ปราปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ 14) การปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม	นโยบายด้านที่ 3 การลดความเหลื่อมล้ำของสังคม และการสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ 3.1 การส่งเสริมให้แรงงานนอกระบบเข้าสู่ระบบที่ถูกต้องกฎหมายมากขึ้น 3.3 การพัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคม ระบบการออม และระบบสวัสดิการชุมชนให้มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น 3.4 การเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ 3.5 การเตรียมความพร้อมแก่แรงงานไทยและร่วมพัฒนาระบบความคุ้มครองทางสังคมของแรงงานอาเซียน นโยบายด้านที่ 5 การยกระดับคุณภาพบริการด้านสาธารณสุข และสุขภาพของประชาชน 5.1 การวางระบบหลักประกันสุขภาพให้มีความครอบคลุมประชากรในทุกภาคส่วนอย่างมีคุณภาพโดยไม่มีความเหลื่อมล้ำของคุณภาพบริการในแต่ละระบบ และบูรณาการข้อมูลระหว่างทุกระบบหลักประกันสุขภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

แผน/ยุทธศาสตร์	สาระสำคัญของแผน/ยุทธศาสตร์/นโยบาย	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม
2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 - 2559 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)	● วิสัยทัศน์ : “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” ● วัตถุประสงค์ 1. เสริมสร้างสังคมที่เป็นธรรมและเป็นสังคมสันติสุข 2. พัฒนาคนไทยทุกกลุ่มวัยอย่างเป็นองค์รวมทั้งทางกาย ใจ สติปัญญา อารมณ์ คุณธรรม จริยธรรม และสถาบันทางสังคม 3. มีบทบาทหลักในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ 4. พัฒนาเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างมีเสถียรภาพ คุณภาพและยั่งยืน 5. บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เพียงพอต่อการรักษาสสมดุลของระบบนิเวศ และเป็นฐานที่มั่นคงของการพัฒนาประเทศ ● ประเด็นยุทธศาสตร์ 1. การสร้างความเป็นธรรมในสังคม 2. การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน 3. การสร้างความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน 4. การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน 5. การสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม 6. การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างความเป็นธรรมในสังคม - ยกย่องคุณภาพของระบบการคุ้มครองทางสังคมให้ครอบคลุมทุกคนอย่างทั่วถึงสอดคล้องกับความต้องการและการเป็นสังคม โดยการทำนโยบาย มาตราการทางกฎหมายและทางสังคม ในการจัดหลักประกันทางสังคมแก่แรงงานทั้งในระบบและนอกระบบอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม มีสวัสดิการแรงงานที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ควบคู่กับการพัฒนาระบบข้อมูลการให้ข้อมูลคุ้มครองทางสังคมให้มีความสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ส่งเสริมการออมเพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงเมื่อชราภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน - การพัฒนากำลังแรงงานให้มีความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับโครงสร้างการผลิตและบริการบนฐานความรู้และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ : เร่งปรับปรุงการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติให้เป็นระบบ โดยเฉพาะการจัดการบริการทางสังคมให้กับแรงงานข้ามชาติตามความเหมาะสมและเป็นธรรม - พัฒนาผู้สูงอายุให้มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม มีคุณภาพ มีคุณค่า โดยส่งเสริมการสร้างรายได้และการมีงานทำในผู้สูงอายุ

แผน/ยุทธศาสตร์	สาระสำคัญของแผน/ยุทธศาสตร์/นโยบาย	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม
		ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน - การสร้างความมั่นคงในอาชีพและรายได้ให้แก่เกษตรกร : พัฒนาระบบการสร้างหลักประกันรายได้ของเกษตรกรให้มีความมั่นคงและครอบคลุมเกษตรกรทั้งรวมรวมทั้งยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้น โดยการพัฒนาระบบสวัสดิการให้ครอบคลุมเกษตรกรในทุกสาขาอาชีพ ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม - การสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจในภูมิภาคด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเคลื่อนย้ายแรงงาน และการส่งเสริมแรงงานไทยในต่างประเทศ : คัดกรองและส่งเสริมสิทธิและผลประโยชน์ของคนไทยและแรงงานไทยในต่างประเทศ อาทิ การสร้างหลักประกัน
3. แผนพัฒนากำลังคนในระดับประเทศ พ.ศ. 2555 – 2559 (กระทรวงแรงงาน)	● วิสัยทัศน์ : “กำลังคนเพียงพอ มีศักยภาพ ได้มาตรฐานสากล มีคุณธรรมนำสู่คุณภาพชีวิตที่ดี” ● วัตถุประสงค์ 1. มีความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานกำลังคน 2. กำลังคนมีศักยภาพสูง ได้มาตรฐานสากลตอบสนองความต้องการของการของทุกภาคส่วน และสามารถสร้างสรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ 3. กำลังคนมีความรับผิดชอบ และมีจิตสำนึกที่ดีต่อหน้าที่	ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การสนับสนุนให้กำลังคนมีความมั่นคงและหลักประกันในชีวิต - ปรับปรุงระบบบริหารจัดการด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนเพื่อให้แรงงานมีหลักประกันที่มั่นคง/คุณภาพชีวิตที่ดี - ผลักดันนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความมั่นคงทางอาชีพและสวัสดิการสังคมให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่เป็นธรรมให้แก่แรงงานทั้งในระบบและนอกระบบ - สนับสนุนการมีส่วนร่วมขององค์กรเกี่ยวกับนายจ้างและลูกจ้าง

แผน/ยุทธศาสตร์	สาระสำคัญของแผน/ยุทธศาสตร์/นโยบาย	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม
4. แผนประชากร ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)	4. มีการบูรณาการการพัฒนาคนทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ 5. กำลังคนมีความมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ● ประเด็นยุทธศาสตร์ 1. การผลิตและพัฒนากำลังคนภาคการเกษตรต่อไปเมืองตลอดชีวิต 2. การสร้างความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคนทุกภาคส่วน 3. การพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถและมีความสามารถในระดับสากล 4. การสร้างเสริมเครือข่ายในการพัฒนาคนกำลังคน 5. การสนับสนุนให้กำลังคนมีความมั่นคงและหลักประกันในชีวิต	- สร้างความเข้มแข็งแก่หน่วยงานกลางที่ดูแลด้านแรงงาน
4. แผนประชากร ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)	● วิสัยทัศน์: “ประชากรไทยทุกคนเกิดมา มีความรู้ ได้รับความรู้ ได้รับการพัฒนา ได้รับการพัฒนา ได้รับการพัฒนา ทุกช่วงวัยให้สามารถเป็นพลังในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตของประเทศ มีหลักประกันที่มั่นคงพร้อมเข้าสู่สังคมสูงอายุที่มีการจัดสวัสดิการอย่างยั่งยืนโดยครอบครัวและชุมชนมีส่วนร่วม” ● เป้าหมายการพัฒนา 1. ประชากรไทยทุกช่วงวัยมีอนามัยการเจริญพันธุ์ที่เหมาะสมและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น สามารถแข่งขันได้ในภูมิภาคอาเซียนและตลาดโลก รวมทั้งมีการใช้ประโยชน์จากการเคลื่อนย้ายประชากรวัยแรงงานอย่างเสรีในภูมิภาคอาเซียนในปี 2558 เป็นพลังขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจให้มีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การส่งเสริมให้ประชากรไทยทุกคนเกิดมา มีคุณภาพ พร้อมที่จะพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพเมื่อเติบโตขึ้น - แนวทางการส่งเสริมให้ประชากรไทยที่มีความพร้อมมีบุตรเพิ่มขึ้น : ขยายสิทธิประโยชน์ของทุนประกันสังคม กรณีสงเคราะห์บุตรให้ครอบคลุมกลุ่มแรงงานนอกระบบ ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาคุณภาพประชากรไทยทุกช่วงวัย เพื่อเป็นพลังต่อการเจริญเติบโตของประเทศ - แนวทางการพัฒนาประชากรวัยสูงอายุ : การขยายโอกาสการทำงานในกลุ่มอายุผู้สูงวัยที่มีศักยภาพ โดยปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานผู้สูงอายุ เพื่อให้ผู้สูงอายุได้รับการคุ้มครองและสวัสดิการที่มั่นคงต่อไป

แผน/ยุทธศาสตร์	สาระสำคัญของแผน/ยุทธศาสตร์/นโยบาย	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม
	2. ประชากรไทยทุกคนสามารถพึ่งตนเองได้หลังวัยทำงาน และสังคมไทยมีการจัดสวัสดิการทางสังคมอย่างทั่วถึงและยั่งยืนมากขึ้น ● ประเด็นยุทธศาสตร์ 1. การส่งเสริมให้ประชากรไทยทุกคนเกิดมามีคุณภาพพร้อมที่จะพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพเมื่อเติบโตขึ้น 2. การพัฒนาคุณภาพประชากรไทยทุกช่วงวัย เพื่อเป็นพลังต่อการเจริญเติบโตของประเทศ 3. การเตรียมความพร้อมประชากรไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่มีสวัสดิการทางสังคมอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การเตรียมความพร้อมประชากรไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่มีสวัสดิการทางสังคมอย่างยั่งยืน - แนวทางการเตรียมความพร้อมและศักยภาพในระดับปัจเจก - ตั้งแต่วัยสูงอายุ : พัฒนาระบบประกันสังคมให้มีความเข้มแข็งเพื่อเป็นหลักประกันทางสังคมที่มั่นคง และประชาสัมพันธ์ให้แรงงานนอกระบบเข้าสู่ระบบประกันสังคมมากขึ้น - แนวทางการเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่มีสวัสดิการทางสังคมอย่างยั่งยืน : พัฒนาระบบสวัสดิการผู้สูงอายุให้มีความมั่นคงโดยการพัฒนาการออมเพื่อสร้างหลักประกันความมั่นคงในชีวิตหลังเกษียณ รวมถึงจัดสวัสดิการทางสังคมให้ครอบคลุมทุกกลุ่มอาชีพเพื่อรองรับการเป็นสังคมผู้สูงอายุ
5. แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2555 - 2559) (กระทรวงแรงงาน)	● วิสัยทัศน์ : “แรงงานมีศักยภาพสูงเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ มีความมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี” ● พันธกิจ 1. พัฒนากำลังแรงงานและผู้ประกอบการให้มีศักยภาพสูงและสอดคล้องต่อความต้องการของภาคเศรษฐกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเวทีโลก 2. ส่งเสริมให้แรงงานมีความมั่นคงในการทำงาน มีหลักประกันและมีคุณภาพชีวิตที่ดี 3. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรด้านแรงงานให้มีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การเสริมสร้างความมั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดีให้กำลังแรงงาน 1. พัฒนากลไกการคุ้มครองแรงงานทั้งในและนอกระบบให้ได้ 2. พัฒนาระบบประกันสังคมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน โดย - การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงานที่เป็นผู้ประกันตนอย่างมีคุณค่าโดยการตระหนักถึงการมีส่วนร่วมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต มุ่งเน้นการได้รับรู้สิทธิอย่างทั่วถึง การรับบริการที่สะดวก รวดเร็ว ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะนโยบาย

แผน/ยุทธศาสตร์	สาระสำคัญของแผน/ยุทธศาสตร์/นโยบาย	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม
	● ประเด็นยุทธศาสตร์ 1. การเสริมสร้างความสมดุลของตลาดแรงงาน และความยั่งยืนให้ภาคแรงงาน 2. การเพิ่มขีดความสามารถของกำลังแรงงานและผู้ประกอบการในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ 3. การบริหารจัดการด้านแรงงานระหว่างประเทศ 4. การเสริมสร้างความมั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดีให้กำลังแรงงาน 5. การพัฒนาการบริหารจัดการของกระทรวงแรงงานให้มีความเป็นเลิศ	- การปรับแนวทางการบริหารจัดการกองทุนประกันสังคมให้มีประสิทธิภาพ - การเตรียมการรองรับการเสริมสร้างความมั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้ประกันตนเมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุ เพื่อให้ได้รับสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้ ต้องอยู่บนพื้นฐานการมีเสถียรภาพของกองทุน - ส่งเสริมพัฒนาระบบประกันสังคมถ้วนหน้าสู่กำลังแรงงาน 3. ส่งเสริม พัฒนา และคุ้มครองแรงงานนอกระบบอย่างยั่งยืน โดย - รณรงค์ ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้ประชาชนแรงงานนอกระบบตระหนักถึงความสำคัญของระบบประกันสังคมรวมทั้งระบบการออมและการวางแผนทางการเงินเพื่อการดำรงชีวิตเมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุหรือเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน - ส่งเสริมให้ประชาชนแรงงานนอกระบบได้รับการประกันสังคมในรูปแบบที่เหมาะสม มีหลักประกันคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมมั่นคงและยั่งยืน - ส่งเสริมให้ประชาชนแรงงานนอกระบบมีหลักประกันทางสังคมเพิ่มขึ้น ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาการบริหารจัดการของกระทรวงแรงงานให้มีความเป็นเลิศ

แผน/ยุทธศาสตร์	สาระสำคัญของแผน/ยุทธศาสตร์/นโยบาย	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม
		1. ปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบให้มีความทันสมัย และบังคับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย - ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ด้านแรงงาน ทั้งการจ้างงาน การพัฒนาฝีมือแรงงาน การคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการ การประกันสังคม ฯลฯ ให้มีความทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและของประเทศ ในด้านต่างๆ ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพสังคม เพื่อสร้างความเป็นธรรมให้กับนายจ้างและลูกจ้าง - เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ในรูปแบบและช่องทางต่างๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เข้าใจและถือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ไม่เกิดข้อขัดแย้งในการใช้กฎหมาย - ตรวจสอบติดตามการบังคับใช้กฎหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข กฎหมายให้ทันสมัยและเป็นธรรม
6. แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ แรงงานนอกระบบ พ.ศ. 2555 - 2559 (กระทรวงแรงงาน)	● วิสัยทัศน์ : “แรงงานนอกระบบได้รับความคุ้มครองและมีหลักประกันทางสังคม นำสู่คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น” ● เป้าประสงค์ 1. แรงงานนอกระบบทุกกลุ่มอาชีพได้รับการคุ้มครองจากระบบประกันสังคมอย่างเท่าเทียมเป็นธรรม 2. และมีความใกล้เคียงกับสิทธิประโยชน์ที่แรงงานในระบบได้รับ 3. มีกฎหมายคุ้มครองแรงงานนอกระบบภายใต้หลักมาตรฐานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขยายขอบเขตการคุ้มครองและสร้างหลักประกันความมั่นคง - เสริมสร้างหลักประกันความมั่นคงด้านสวัสดิการสังคมและประกันสังคม : ส่งเสริมระบบสวัสดิการสังคมและการประกันสังคม โดยปรับปรุง/พัฒนารูปแบบสวัสดิการสังคมและประกันสังคมที่มีอยู่ในปัจจุบันให้ขยายครอบคลุมกลุ่มแรงงานนอกระบบมากยิ่งขึ้น

แผน/ยุทธศาสตร์	สาระสำคัญของแผน/ยุทธศาสตร์/นโยบาย	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม
	4. และงานที่มีคุณค่า (Decent Work) 5. แรงงานนอกระบบมีสมรรถนะตรงกับความต้องการของแรงงานนอกระบบและตลาดแรงงาน 6. แรงงานนอกระบบมีโอกาสเข้าถึงข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับตลาดงาน และแหล่งทุนเพื่อการประกอบอาชีพ 7. มีกลไกการทำงานในลักษณะภาคีและเครือข่ายระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลแรงงานนอกระบบ ชุมชน กลุ่มการเกษตร กลุ่มอาชีพ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน 8. ด้านการบริหารจัดการแรงงานนอกระบบให้มีประสิทธิภาพ 9. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมถึงแรงงานนอกระบบตระหนักถึงความสำคัญของสุขภาพความปลอดภัยในการทำงาน ● ประเด็นยุทธศาสตร์ 1. ขยายขอบเขตการคุ้มครองและสร้างหลักประกันความมั่นคง 2. เสริมสร้างองค์ความรู้และพัฒนาสมรรถนะแรงงานนอกระบบ เพื่อขยายโอกาสการมีงานทำ 3. เพิ่มสมรรถนะการบริหารจัดการแรงงานนอกระบบ	
7. ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2558 (มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 2 พฤศจิกายน 2555)	● วิสัยทัศน์ : ประเทศไทยเป็นสมาชิกที่เข้มแข็งและสนับสนุนคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนอาเซียนร่วมกัน ● ประเด็นยุทธศาสตร์ 1. การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสินค้า บริการ การค้า และการลงทุน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการคุ้มครองทางสังคม - การคุ้มครองและระบบสวัสดิการทางสังคม - ความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนากฎหมาย กฎ และระเบียบ - การปรับปรุง/ดำเนินการตามพันธกรณี

แผน/ยุทธศาสตร์	สาระสำคัญของแผน/ยุทธศาสตร์/นโยบาย	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม
	2. การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการคุ้มครองทางสังคม 3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ 4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5. การพัฒนากฎหมาย กฎ และระเบียบ 6. การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักถึงความสำคัญของอาเซียน 7. การเสริมสร้างความมั่นคง 8. การเพิ่มศักยภาพของเมืองเพื่อเชื่อมโยงโอกาสจากอาเซียน	
8. แผนการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community Blueprint : ASEAN Blueprint)	● ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) เป็นกรอบความตกลงในการร่วมมือแบบบูรณาการทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมระหว่างรัฐสมาชิกอาเซียนอย่างเป็นระบบในลักษณะประสานเข้าหากันอย่างสันติสมกลมกลืน ตามวิสัยทัศน์อาเซียน 2020 เพื่อให้รัฐสมาชิกอาเซียนมีความแข็งแกร่งและภูมิคุ้มกันทางที่ดี มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ปลอดภัย และสามารถทำมาค้าขายได้อย่างสะดวกยิ่งขึ้น ● วิสัยทัศน์อาเซียน 2020 เป็นแผนที่นำทางเพื่อบรรลุเป้าหมาย 4 ด้าน ในปี 2563 (ค.ศ. 2020) ดังนี้ 1. การเป็นวงสมานฉันท์แห่งประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ : เพื่อเป็นภูมิภาคแห่งสันติภาพ เสถียรภาพ ความรุ่งเรือง และความปลอดภัยจากอาชญากรรมที่มีอำนาจทำลายล้างสูง 2. การผูกพันเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาอย่างมีพลวัต : เพื่อเป็นภูมิภาคที่มั่นคง มั่งคั่ง และมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง	การจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASCC Blueprint) 1. การพัฒนามนุษย์ - การพัฒนามนุษย์ - การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - ส่งเสริมการทำงานที่เหมาะสม - พัฒนาขีดความสามารถของระบบราชการ 2. การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม - การขจัดความยากจน - ตาข่ายความปลอดภัยทางสังคมและความคุ้มครองจากผลกระทบด้านลบจากการรวมตัวอาเซียนและโลกาภิวัตน์ - การเข้าถึงการดูแลสุขภาพและส่งเสริมการดำรงและชีวิตที่มีคุณภาพ

แผน/ยุทธศาสตร์	สาระสำคัญของแผน/ยุทธศาสตร์/นโยบาย	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม
	3. มุ่งปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอก : เพื่อเป็นผู้นำในการดำเนินความสัมพันธไมตรีในเวทีประชาคมระหว่างประเทศ 4. การเป็นชุมชนแห่งสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน : เพื่อเป็นประชาคมที่มีสายสัมพันธ์ทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมต่อกัน เปิดกว้างต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน • ประชาคมอาเซียนประกอบด้วย 3 เสาประชาคม ได้แก่ 1. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community : APSC) 2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) 3. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community : ASCC)	3. ความยุติธรรมและสิทธิ - การส่งเสริมคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการสำหรับสตรี เด็ก ผู้สูงอายุ และผู้พิการ - การคุ้มครองและส่งเสริมหิทธิประโยชน์แรงงานไปยังผู้ถึงสูณาน

2.1.2 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบการประกันสังคมในด้านที่สำคัญกับประเทศชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน

ในส่วนนี้เป็นการสรุปวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อแสดงให้เห็นถึงการประกันสังคมในด้านหลักที่สำคัญต่อการบริหารจัดการกับประเทศที่เป็นชั้นนำในภูมิภาคอาเซียนที่อยู่ในลำดับต้นๆ (ASEAN Social Security Benchmarking) โดยมีกรอบการเปรียบเทียบ (Benchmark Area) ดังนี้

- 1) ด้านรูปแบบองค์กรบริหารการประกันสังคม
- 2) ด้านสิทธิประโยชน์ เงินสมทบ และการบริการ
- 3) ด้านกองทุนและการลงทุน
- 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารสารสนเทศ

หมายเหตุ : แหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการเปรียบเทียบประกันสังคมไทยกับประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียน ได้จาก

- ข้อมูลประกันสังคมประเทศในกลุ่มอาเซียน (ภาคผนวก1) ได้แก่ อินโดนีเซีย กัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เวียดนาม สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย สิงคโปร์ บรูไน (ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานประกันสังคม ได้มีการเก็บรวบรวม)
- Website งานประกันสังคมของประเทศต่างๆ ในอาเซียน
- Website สมาคมการประกันสังคมระหว่างประเทศ (ISSA) : <https://www.issa.org/>

1) ด้านรูปแบบองค์กรบริหารงานประกันสังคม

แต่ละประเทศในอาเซียนจะมีรูปแบบการบริหารงานประกันสังคมที่แตกต่างกันตามการบริหารงานของประเทศนั้นๆ ซึ่งได้มีการรวบรวมสรุปถึงรูปแบบองค์กรบริหารงานประกันสังคมของแต่ละประเทศในอาเซียนที่แสดงให้เห็นจุดเด่นที่สำคัญของแต่ละประเทศนั้นในด้านของหน่วยงานที่กำกับดูแลงานประกันสังคม รูปแบบการบริหารงานประกันสังคมของแต่ละหน่วยงาน การจัดเก็บเงินสมทบ และการจ่ายประโยชน์ทดแทน เป็นต้น โดยแสดงสรุปได้ในตารางที่ 2.2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 รูปแบบองค์กรบริหารงานประกันสังคม

ประเทศ	รูปแบบองค์กรบริหาร
บรูไน	- Workmen's Compensation, Health and Safety Section, of the Department of Labour (http://www.labour.gov.bn) บังคับใช้กฎหมาย - The Department of Labour เป็นส่วนหนึ่งของ Ministry of Home Affairs - นายจ้างแต่ละคนต้องจ่ายเงินทดแทนโดยตรงให้แก่ลูกจ้างหรือผู้อยู่ในอุปการะ - ตุลาการจะเป็นผู้ตัดสินข้อพิพาทเกี่ยวกับข้อกำหนดและบทบัญญัติเกี่ยวกับประโยชน์ทดแทน
อินโดนีเซีย	- Ministry of Manpower and Transmigration (http://www.nakertans.go.id) บริหารทั่วไป - Employees Social Security System (Jamsostek) (http://www.jamsostek.co.id) จัดเก็บเงินสมทบจ่ายประโยชน์ทดแทนและทำสัญญากับสถานพยาบาลที่ให้บริการทางการแพทย์
ลาว	- กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (Ministry of Labour and Social Welfare) ดูแลโครงการ - องค์การประกันสังคม (Social Security Organization) (http://www.ssolao.gov.la) เก็บเงินสมทบและดำเนินการจ่ายเงินสมทบ - กระทรวงสาธารณสุข (Ministry of Public Health) ต้องอนุมัติในการทำสัญญากับโรงพยาบาล
มาเลเซีย	- Ministry of Human Resources (http://www.mohr.gov.my) กำกับดูแล - Social Security Organization (SOCSO) (http://www.perkeso.gov.my) ซึ่งบริหารโดยคณะกรรมการไตรภาคีบริหารจัดการเงินสมทบและประโยชน์ทดแทนและทำสัญญากับสถานพยาบาลที่ให้บริการทางการแพทย์
พม่า (ไม่มีองค์กรที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ)	- กระทรวงแรงงาน "กำกับดูแลทั่วไป" (http://www.mol.gov.mm) - คณะกรรมการประกันสังคม (Social Security Board) บริหารเงินสมทบและประโยชน์ทดแทน

ประเทศ	รูปแบบองค์กรบริหาร
ฟิลิปปินส์	- กระทรวงแรงงานและการจ้างงาน (http://www.dole.gov.ph) รับผิดชอบด้านการกำกับดูแล - สำนักงานคณะกรรมการเงินทดแทนเพื่อลูกจ้าง (http://www.ecc.gov.ph) ส่วนของกระทรวงแรงงาน "ริเริ่มและประสานนโยบายแผนงาน" และกำหนดอัตราเงินสมทบ - นายจ้างจ่ายค่าทดแทนกรณีทุพพลภาพบางส่วนให้กับลูกจ้างโดยตรงและเบิกคืนจากสำนักงานประกันสังคม - สำนักงานประกันสังคม (http://www.sss.gov.ph) จัดเก็บเงินสมทบและประโยชน์ทดแทนกรณีทุพพลภาพถาวร
สิงคโปร์ (ไม่มีองค์กรที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ)	- Ministry of Manpower (http://www.mom.gov.sg) กำกับดูแลโดยผ่าน "Work Injury Compensation Department, Occupational Safety and Health Division" - คณะกรรมการการแรงงาน (The Commissioner for Labour) ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยพระราชบัญญัติการจ้างงานและผู้ช่วยกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งประเมินและจ่ายเงินทดแทนดำเนินการกระบวนการพิจารณาคดี "สอบสวน" และบังคับใช้พระราชบัญญัติเงินทดแทนการประสบอันตรายจากการทำงาน (Work Injury Compensation Act)
ไทย	- กระทรวงแรงงาน (Ministry of Labour) (http://www.mol.go.th) กำกับดูแล - สำนักงานประกันสังคม (Social Security Organization) จัดเก็บเงินสมทบและจ่ายประโยชน์ทดแทน
เวียดนาม	- กระทรวงแรงงาน "ทุพพลภาพ" และกิจการสังคม (Ministry of Labour, Invalids and Social Affairs) (http://www.molisa.gov.vn) กำกับดูแลทั่วไป - สำนักงานประกันสังคมเวียดนาม (Vietnam Social Security) จัดเก็บเงินสมทบและจ่ายประโยชน์ทดแทน

จากตารางแสดงการเปรียบเทียบรูปแบบองค์กรบริหารงานประกันสังคมของแต่ละประเทศในอาเซียนสามารถสรุปรูปแบบหลักในการบริหารงานประกันสังคมในประเทศที่มีความแตกต่างกันได้ตาราง 2.3 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 2.3 สรุปรูปแบบหลักในการบริหารงานประกันสังคมในประเทศอาเซียน

ประเทศ	อินโดนีเซีย	ลาว	มาเลเซีย	ฟิลิปปินส์	ไทย	เวียดนาม
รูปแบบบริหารภายใต้องค์คณะไตรภาคี	-	-	○	-	○	-
การให้บริการทั้งหมดภายใต้องค์กรเดียว	○	○	-	-	○	○
รูปแบบองค์กรของรัฐ	-	-	○	○	○	○
หมายเหตุ	- รัฐกำกับดูแล/เอกชน • จัดเก็บเงิน • จ่ายประโยชน์ • ทำสัญญา • บริหารการกองทุน	- "องค์กรของรัฐบริหาร" เก็บและให้บริการจ่ายประโยชน์ - กระทรวงสาธารณสุขอนุมัติในการทำสัญญากับโรงพยาบาล	- แยกภารกิจการดูแลเป็นสองหน่วยงานของรัฐ - บริหารเงินสมทบ "สิทธิประโยชน์" และการลงทุนโดยกระทรวงการคลัง - "SSO" ดูแลการเก็บเงินสมทบและจ่ายสิทธิประโยชน์	- แยกเป็นสองหน่วยงานของรัฐดูแลคือ - สำนักงานคณะกรรมการเงินทดแทนเพื่อลูกจ้าง ส่วนของกระทรวงแรงงาน "ริเริ่มและประสานนโยบายแผนงาน" - และกำหนดอัตราเงินสมทบ - สำนักงานประกันสังคม จัดเก็บเงินสมทบและประโยชน์ทดแทน	- องค์กรของรัฐบริหาร "เก็บ" และให้บริการจ่ายประโยชน์ - ทำข้อตกลงกับโรงพยาบาล	องค์กรของรัฐบริหาร "เก็บ" และให้บริการจ่ายประโยชน์

2) ด้านสิทธิประโยชน์ เงินสมทบ และการบริการ

ในส่วนนี้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในแง่ของสิทธิประโยชน์ที่แสดงให้เห็นถึงความครอบคลุมของรูปแบบความคุ้มครองของแต่ละประเทศ อัตราการเก็บเงินสมทบของแต่ละประเทศ และผู้รับบริการในระบบที่การประกันสังคมต้องดูแลซึ่งจำแนกสรุปออกเป็นสามหัวข้อดังนี้

- 2.1) ความครอบคลุมของรูปแบบความคุ้มครอง
- 2.2) ร้อยละของอัตราการเก็บเงินสมทบ
- 2.3) จำนวนผู้รับบริการในระบบที่การประกันสังคมต้องดูแล : ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง/นายจ้าง/สถานประกอบการ (Coverage)

2.1) ความครอบคลุมของรูปแบบความคุ้มครอง

ในด้านสิทธิประโยชน์การให้ความคุ้มครองเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในอาเซียน จะเห็นว่าประเทศที่มีสิทธิประโยชน์การให้ความคุ้มครองมากที่สุด คือ ประเทศไทย อันดับสอง คือ เวียดนาม และอันดับสาม คือ ฟิลิปปินส์ ดังแสดงในตารางด้านล่าง

ตารางที่ 2.4 ความครอบคลุมของรูปแบบความคุ้มครอง (Top 3 of ASEAN)

ความคุ้มครอง	กัมพูชา	บรูไน	อินโดนีเซีย	ลาว	มาเลเซีย	พม่า	ฟิลิปปินส์	สิงคโปร์	ไทย	เวียดนาม
								3	1	2
ชราภาพ		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
บำนาญ			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
บำนาญ		✓	✓	✓			✓		✓	✓
ทุพพลภาพ		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
ผู้อยู่ในอุปการะ		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
รักษาพยาบาล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
เงินทดแทนกรณีเจ็บป่วย				✓		✓	✓	✓	✓	✓
คลอดบุตร				✓		✓	✓	✓	✓	✓
บาดเจ็บจากการทำงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
กรณีว่างงาน		-	-	-	-	-	-	-	✓	✓
สงเคราะห์บุตร		-	-	n/a	-	n/a	-	-	✓	-

2.2) ร้อยละของอัตราการเก็บเงินสมทบ

สำหรับการเก็บเงินสมทบพบว่าประเทศไทยเก็บเงินสมทบเพียง 10% แต่สามารถจ่ายสิทธิประโยชน์ได้ 9 รูปแบบ ขณะที่เวียดนามเก็บเงินสมทบ 28.5% แต่จ่ายสิทธิประโยชน์ได้ 8 รูปแบบ และฟิลิปปินส์ เก็บเงินสมทบใกล้เคียงกับไทย คือ 12.9% แต่ให้สิทธิประโยชน์เพียง 7 รูปแบบ ดังแสดงในตารางด้านล่าง

ตารางที่ 2.5 เปรียบเทียบ ร้อยละของอัตราการเก็บเงินสมทบ

ประเทศ	อัตราเงินสมทบจากผู้ประกันตน	อัตราเงินสมทบจากนายจ้าง	อัตราเงินสมทบรวม	รูปแบบความคุ้มครองจากทั้งหมด 9 รูปแบบ
บรูไน	8.5	8.5	17	5
อินโดนีเซีย	2	7.24	9.24	5
ลาว	4.5	5	9.5	7
พม่า	2.5	2.5	5	4
มาเลเซีย	11.5	13.75	25.25	5
ฟิลิปปินส์	4.58	8.32	12.9	7
สิงคโปร์	20	15	35	7
ไทย	5	5	10	9
เวียดนาม	8.5	20	28.5	8

2.3) จำนวนผู้รับบริการในระบบที่การประกันสังคมต้องดูแล : ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง/นายจ้าง/ สถานประกอบการ (Coverage)

ผู้รับบริการในระบบที่การประกันสังคมต้องดูแล ได้แก่ ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง/นายจ้าง/
สถานประกอบการ (Coverage) ความสามารถในการให้บริการผ่านเครือข่ายให้บริการซึ่งตารางด้านล่าง
เป็นข้อมูลแสดงการเปรียบเทียบจำนวนผู้รับบริการในระบบที่การประกันสังคมต้องดูแลในประเทศที่มี
สิทธิโยชน์ความคุ้มครองสามอันดับแรก

ตารางที่ 2.6 จำนวนผู้รับบริการในระบบที่การประกันสังคมต้องดูแล

หัวข้อ	ฟิลิปปินส์	ไทย	เวียดนาม
จำนวนสถานประกอบการ ที่อยู่ในระบบประกัน สังคม	911,900 แห่ง (ข้อมูล ปี 2013)	424,539 แห่ง (ข้อมูล เม.ย. 2015)	n/a
ผู้อยู่ในระบบ ประกันสังคม (ล้านคน)	30.72 (ข้อมูล ปี 2013)	13.75 (ข้อมูล เม.ย. 2015)	7.1 (ข้อมูล 2007)
ความสามารถการให้ บริการด้านการเงิน		รับ-จ่ายผ่านสำนักงาน/ธนาคาร ในความตกลงและเครือข่าย ให้บริการรับชำระหน้าเคาน์เตอร์ (Counter service)	
ความสามารถการให้ บริการด้านสุขภาพ	จำนวนสถานพยาบาล 1,823 แห่ง จำนวนเตียง 1 เตียง ต่อประชากร 1,000 คน (ข้อมูล ปี 2011)	จำนวนสถานพยาบาลหลัก 244 แห่ง จำนวนเตียง 2.1 เตียง ต่อประชากร 1,000 คน (ข้อมูล ปี 2010)	จำนวนสถานพยาบาล 2,150 แห่ง จำนวนเตียง 2 เตียง ต่อประชากร 1,000 คน (ข้อมูล ปี 2010)

3) ด้านกองทุนและการลงทุน

ในส่วนนี้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านของกองทุน และการบริหารการลงทุนโดยจำแนกหัวข้อ
การเปรียบเทียบออกเป็น 4 หัวข้อต่อไปนี้

- ขนาดกองทุน
- เงินที่ลงทุน
- ผลตอบแทน
- อัตราผลตอบแทน

ตารางที่ 2.7 หลักเกณฑ์ และข้อมูลการเปรียบเทียบกับประเทศชั้นนำในอาเซียน

Criteria	ไทย	สิงคโปร์	มาเลเซีย	เวียดนาม
ขนาดกองทุน (ล้านดอลลาร์สหรัฐ)	34,830.90	190,911,242.58	n/a	1,080.82
สถานะกองทุน (สังกัดรัฐ, อิสระ)	รัฐบาล	อิสระ	รัฐบาล	รัฐบาล
จำนวนผู้ประกันตน (ล้านคน)	12.433	3.58	14.88 (register), 6.8954 (active)	7.4 (register), 2.1 (active) (ข้อมูลปี 2007)
จำนวนนายจ้าง (สถาน)	471,011	135,889	906,363 (register), 393,451 (active)	n/a
เงินที่ลงทุน (ล้านดอลลาร์สหรัฐ)	32,735.84	188,951,986.15	5,824.57	2,784.84
ผลตอบแทน (ล้านดอลลาร์สหรัฐ)	1,393.83	6,978,911.43	293.99	187.07
อัตราผลตอบแทนรวม %	4.26%	3.68%	5.05% (10.53% increasing rate)	6.72%
การจัดสรรเงินลงทุนใน ต่างประเทศ	3%	n/a	11.88%	n/a

4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารสารสนเทศ

ในส่วนนี้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านของความพร้อมใช้ของระบบ IT ที่ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้รวมถึงช่องทางเข้าถึงได้โดยผู้ให้บริการ โดยจำแนกหัวข้อการเปรียบเทียบออกเป็น 3 หัวข้อต่อไปนี้

- 4.1) Networked readiness index
- 4.2) ความสมบูรณ์/ความพร้อมในการให้บริการข้อมูลส่วนบุคคล
- 4.3) ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล (โดยผู้ให้บริการเอง)
 - Mobile technologies
 - Website
 - อื่นๆ

4.1) Networked readiness index

ในหัวข้อเปรียบเทียบนี้แสดงให้เห็นถึงดัชนีมาตรฐานความพร้อมใช้ของระบบเครือข่ายของแต่ละประเทศซึ่งได้มีการจัดลำดับคู่เทียบ (Top 5) ใน ASEAN (Ranked by Networked readiness index) ดังนี้

- Singapore – Rank #1 of the world (#1 of ASEAN)
- Malaysia – Rank #32 of the world (#2 of ASEAN)
- Thailand – Rank #67 of the world (#3 of ASEAN)
- Philippines – Rank #76 of the world (#4 of ASEAN)
- Indonesia – Rank #79 of the world (#5 of ASEAN)

Networked readiness index

Environment subindex	Readiness subindex	Usage subindex	Impact subindex
1st pillar: Political and regulatory environment 1.01 Effectiveness of law-making bodies* 1.02 Laws relating to ICTs* 1.03 Judicial independence* 1.04 Efficiency of legal framework in settling disputes* 1.05 Efficiency of legal framework in challenging regulations* 1.06 Intellectual property protection* 1.07 Software piracy rate 1.08 Number of procedures to enforce a contract 1.09 Time required to enforce a contract	3rd pillar: Infrastructure and digital content 3.01 Electricity production 3.02 Mobile network coverage rate 3.03 International Internet bandwidth 3.04 Secure Internet servers 3.05 Accessibility of digital content*	6th pillar: Individual usage 6.01 Mobile telephone subscriptions 6.02 Internet users 6.03 Households with a personal computer 6.04 Households with Internet access 6.05 Fixed broadband Internet subscriptions 6.06 Mobile broadband Internet subscriptions 6.07 Use of virtual social networks*	9th pillar: Economic impacts 9.01 Impact of ICTs on new services and products* 9.02 PCT ICT patents 9.03 Impact of ICTs on new organizational models* 9.04 Knowledge-intensive jobs
2nd pillar: Business and innovation environment 2.01 Availability of latest technologies* 2.02 Venture capital availability* 2.03 Total tax rate 2.04 Time required to start a business 2.05 Number of procedures required to start a business 2.06 Intensity of local competition* 2.07 Tertiary education enrollment rate 2.08 Quality of management schools* 2.09 Government procurement of advanced technology products*	4th pillar: Affordability 4.01 Mobile cellular tariffs 4.02 Fixed broadband Internet tariffs 4.03 Internet and telephony sectors competition index	7th pillar: Business usage 7.01 Firm-level technology absorption* 7.02 Capacity for innovation* 7.03 PCT patent applications (all types) 7.04 ICT use for business-to-business transactions 7.05 Internet use for business-to-consumer transactions 7.06 Extent of staff training*	10th pillar: Social impacts 10.01 Impact of ICTs on access to basic services* 10.02 Internet access in schools* 10.03 ICT use and government efficiency* 10.04 E-Participation Index
	5th pillar: Skills 5.01 Quality of the educational system* 5.02 Quality of math and science education* 5.03 Secondary education enrollment rate 5.04 Adult literacy rate	8th pillar: Government usage 8.01 Importance of ICTs to government vision of the future* 8.02 Government Online Service Index 8.03 Government success in ICT promotion*	

4.2) ความสมบูรณ์/ความพร้อมในการให้บริการข้อมูลส่วนบุคคล

ในหัวข้อเปรียบเทียบนี้แสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์/ความพร้อมในการให้บริการข้อมูลไปสู่แต่ละบุคคลของประเทศที่เป็นชั้นนำในอาเซียน ได้แก่

- สิงคโปร์/มาเลเซีย
 - การลงทะเบียนเข้าระบบสามารถเข้าใช้บริการข้อมูลของทุกส่วนราชการได้จากการลงทะเบียนเพียงครั้งเดียว
 - สามารถเข้าถึงข้อมูล ครบถ้วน ทุกคน
 - สถานะของข้อมูลต่างในระบบเป็นปัจจุบัน (สถานะการส่งเงินสมทบ, การใช้สิทธิ)

- ไทย

ผู้ประกันตน

- ผู้ใช้บริการบางกลุ่มยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เช่น ผู้ประกันตนตามมาตรา 40
- ข้อมูลการส่งเงินสมทบไม่ update ข้อมูลปัจจุบันที่ผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงได้เองผ่าน เว็บไซต์ ในระบบ ข้อมูลล่าสุดแสดง ณ ธันวาคม 2557 (วันที่เข้าตรวจสอบ พ.ค. 2558)
- การใช้สิทธิประโยชน์ทดแทน ข้อมูลการใช้สิทธิ สามารถเข้าตรวจสอบได้เอง ซึ่งแสดงรายละเอียดครบถ้วน
- ระบบการลงทะเบียนเพื่อขอเข้าใช้ระบบ ต้องมีการลงทะเบียนแยกตามหน่วยราชการ

4.3) ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล (โดยผู้ให้บริการเอง)

ในหัวข้อเปรียบเทียบนี้แสดงให้เห็นถึงช่องทางที่ผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลได้ด้วยตัวเองผ่านระบบต่างๆ เช่น

- Mobile technologies
- Website
- อื่นๆ

ตารางที่ 2.8 ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล

ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล	สิงคโปร์	มาเลเซีย	ไทย
เว็บไซต์	✓	✓	✓
Application on mobile	✓	✓	-
Call center	✓	✓ + Customer service สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกรายบุคคลได้	ได้เฉพาะข้อมูลทั่วไป

2.2 การเปลี่ยนแปลงบริบท สถานะ และทิศทางการปรับตัวภายในองค์กร

ในส่วนนี้จะเป็นข้อมูลทางด้านปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่างๆ

ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม

- สรุปสัมภาษณ์ผู้บริหาร สปส.

สิ่งที่ต้องการปรับปรุง

1. ควรกำหนดอัตราเงินสมทบมากกว่าเพดานเงินสมทบ
2. แก้ไขที่มาของกรมการศรัทธาจากตัวแทนนายจ้าง ตัวแทนผู้ประกันตน ให้มีการเลือกตั้ง
3. มีตัวแทนนายจ้าง ผู้ประกันตนเข้าไปในคณะกรรมการการแพทย์
4. เพิ่มคณะกรรมการตรวจสอบ
5. ควรมีพระราชบัญญัติประกันสังคมสำหรับบุคคลต่างด้าว
6. บำนาญชราภาพควรปรับเพิ่มจาก 55 ปี
7. ควรมีแผนพัฒนากฎหมายระยะสั้น - ระยะยาว
8. จัดทำข้อตกลงของสิทธิประกันสังคมระหว่างประเทศ
9. ควรเก็บเงินสมทบโดยใช้ระบบฐานภาษีเพื่อให้การบริหารจัดการ 3 กองทุนง่ายขึ้น ได้แก่ บัตรทอง, กองทุนการออมเงิน, สำนักงานประกันสังคม
10. การจัดให้มีโรงพยาบาลเอกชนอยู่ในระบบ
11. การรักษาพยาบาลให้รัฐรับรองผ่านการเก็บภาษี
12. แยกกองทุนต่างด้าว, แรงงานไทย, แรงงานนอกระบบออกจากกัน
13. ผู้ประกันตนไม่ต้องมารับเงินที่สำนักงานฯ สร้างช่องทางการรับเงินอื่นๆ เพิ่มขึ้น
14. ควรมีการนำเงินกองทุนประกันสังคมมาต่อยอด
15. การเปิดข้อจำกัดกองทุนเงินทดแทน/คิดวิธีเก็บเงินเข้ากองทุนเงินทดแทนใหม่
16. แยกหน่วยงานสำหรับการติดตามประเมินผลออกมาจากกองนโยบายและแผนงานเพื่อช่วยในการขับเคลื่อนใน 3 ด้าน ได้แก่ การใช้งบประมาณแผ่นดิน, งบเงินเพื่อดำเนินงานกองทุนเงินทดแทน, งบเงินกองทุนเพื่อบริหารงานสำนักงานประกันสังคม
17. แยกหน่วยตรวจสอบภายในออกมา ปรับปรุงหน่วยตรวจสอบภายในโดยจัดทำโครงสร้างใหม่ และให้หน่วยตรวจสอบภายในเป็นเครื่องมือแก่คณะกรรมการตรวจสอบ
18. สำนักตรวจสอบคิดวิธีการตรวจสอบให้ครอบคลุมทั้งหมดทุกสถานประกอบการ แยกตามประเภทกองทุนฯ ตรวจสอบบัญชีค่าจ้างเพื่อนำเก็บเงินสมทบ
19. IT ในเรื่องการลงทุนแยกออกมาจากระบบ IT กลางของสำนักงานประกันสังคม
20. ควรมีสำนักคณิตศาสตร์ประกันภัยในสำนักงานประกันสังคม เพิ่มเติมเพื่อการแจ้งเตือนภัยความเสี่ยงของกองทุนฯ
21. ปรับขยายฐานล่าง ฐานบนการจัดเก็บเงินสมทบ
22. วางระบบการรับ - จ่ายโดยไม่ผ่านเจ้าหน้าที่ เช่น ผ่านธนาคาร, Counter Service เป็นต้น
23. ยกฐานะของสำนักบริหารการลงทุน (สบล.) เป็นหน่วยงานจริงแยกออกมา

24. ปรับโครงสร้างสำนักบริหารการลงทุน (สบล.)/เพิ่มลงทุนในต่างประเทศ/ทำระบบ IT สำหรับการลงทุน
25. ควรแยกการบริหารพนักงานกับข้าราชการออกมา สร้างการบริหารพนักงานแยกออกมาเป็นหน่วยงาน มีเส้นทางสายงานที่ชัดเจน สวัสดิการ ขยายฐานเส้นทางสายงานของพนักงาน ฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน
26. สร้างวัฒนธรรมองค์กรการร่วมเป็นหนึ่งเดียวกัน (Unity)
27. แรงงานต่างด้าวต้องมีหลักฐานแสดงตัวตนครบถึงเข้าระบบได้, แยกบัญชีการรับเงินสมทบและการจ่ายสิทธิประโยชน์ของแรงงานต่างด้าวจากคนไทย
28. ควรแยกกฎหมายของแรงงานต่างด้าวออกมา ไม่มีการจัดเก็บชราภาพ
29. ควรมีการจัดเก็บเงินสมทบเพิ่มแต่ละปี/ขยายฐานชราภาพ/ขยายฐานการจัดเก็บเงินสมทบ

ปัญหาที่พบ

1. การเก็บเงินสมทบน้อย
2. ความไม่โปร่งใสของคณะกรรมการชุดต่างๆ
3. แรงงานต่างด้าวไม่ควรได้รับสิทธิบำนาญชราภาพ ควรเป็นลักษณะให้เงินก้อนเมื่อกลับประเทศ
4. รัฐไม่ควรจ่ายเงินสมทบให้แรงงานต่างด้าว
5. นโยบายรัฐบาลแทรกแซงแผนฯ ของสำนักงานประกันสังคม ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานไปตามแผนฯ ได้
6. ส่งแรงงานไทยไปต่างประเทศไม่ควรตัดสิทธิ
7. ควรมีการพัฒนาบุคลากรด้าน IT ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการพึ่งพาบริษัทเอกชน
8. ความไม่โปร่งใสของงาน IT ปัญหาระหว่าง IT และ User
9. กองทุนเงินทดแทนมีข้อจำกัดในการรักษา
10. กองคลังไม่มีระบบที่เชื่อมโยงข้อมูลของเขต/ภูมิภาคในการบริหารการเงิน การเบิก - จ่าย รับ - จ่าย การบริหารงบประมาณภายใน
11. สำนักตรวจสอบ ติดตาม ตรวจสอบไม่ทั่วถึง เช่น การตรวจบัญชีค่าจ้างมีปัญหา เป็นต้น การตรวจสอบประกอบการไม่ครบ ควรแยกคนตรวจ 2 กองทุน
12. การทำงานมีความเสี่ยงต่อการทุจริต/คู่มือการทำงานน้อยมาก (คู่มือการทำงานของเจ้าหน้าที่เพื่อช่วยในการตัดสินใจให้เท่าเทียมกัน)
13. IT ข้อมูลผิดพลาด ไม่เสถียร ไม่น่าเชื่อถือ ต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ Real time
14. สิทธิประโยชน์เพิ่มแต่เก็บเงินสมทบเท่าเดิม อาจจะส่งผลให้กองทุนไม่เสถียร
15. ความเสี่ยงของพนักงานสตรีค
16. มาตรา 39 ขาดทุนอยู่

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานแต่ละด้าน

ในหัวข้อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานแต่ละด้านนี้จะแสดงให้เห็นมุมมองของปัญหา ข้อจำกัด และประเด็นท้าทายที่เผชิญอยู่ในด้านที่สำคัญของสำนักงานประกันสังคมที่ระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด รวมถึงปัญหา ข้อจำกัด และประเด็นท้าทายที่เผชิญอยู่ในด้านที่สำคัญต่อการพัฒนาสำนักงานประกันสังคมในอนาคต

ปัญหา ข้อจำกัดและประเด็นท้าทายที่เผชิญอยู่ด้าน IT

1) Service Delivery Support

- ความเป็นปัจจุบันของข้อมูล : ข้อมูลของผู้ประกันตนไม่เป็นปัจจุบัน
- การเข้าถึงข้อมูล (Accessibility) : ลูกค้าไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นได้ด้วยตนเอง ต้องใช้การสอบถามติดต่อผ่านหลายช่องทางและจำเป็นต้องมาติดต่อที่หน้าสำนักงาน
- Platform : มีหลาย Platform ทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงในการบำรุงรักษา และฐานข้อมูลซ้ำซ้อน
- ประสิทธิภาพ :
 - ใช้เวลานานในการทำงาน เนื่องจากการดำเนินการ (บาง transaction) ต้องดำเนินการผ่านหลายระบบ
 - ออกแบบระบบได้ไม่สอดคล้องกับความต้องการ เนื่องจาก
 1. Requirement เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา
 2. ผู้ให้ Requirement และผู้ทำ TOR เป็นคนละหน่วย
- การเชื่อมโยงข้อมูล :
 - ระบบงานถูกพัฒนาแยกจากกันทำให้ผู้ใช้งานต้องเปิดใช้งานหลายหน้าจอ และเกิดความผิดพลาดขึ้น
 - ระบบการรับข้อมูลเข้าบางระบบ ไม่เป็นอัตโนมัติ ผู้ใช้งานต้องทำด้วยตัวเอง ทำให้กระบวนการช้า เช่น การรับข้อมูลจากโรงพยาบาล
 - Output data ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อ user/customer ไม่เชื่อมต่อกัน
- การแสดงผล : ระบบแฝง Business rule ลงใน User Interface ทำให้ประมวลผลช้า แต่ถ้าหากลด Business rule อาจทำให้ความถูกต้องลดลง

2) Fund Management

ระบบ Bonanza เป็นโปรแกรมที่ดูแลเฉพาะแค่การลงทุนในไทย ซึ่งจะไม่สามารถตอบสนองนโยบายที่จะไปลงทุนต่างประเทศในอนาคตได้ ทั้งนี้ ทั้งระบบและโปรแกรม ได้รับการดูแลโดยฝ่ายผู้ใช้งานเอง

3) PR Support

- Internal Communication :
 - IT และ User ภายในองค์กร ไม่มีช่องทางติดต่อ/กระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ (ปัจจุบันใช้วิธีแจ้งรายต่อยาย ทำให้ IT ต้องทำงานซ้ำ)
 - ไม่มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก (เช่น ระบบเสีย ควรที่จะแจ้ง user ทั้งหมดทันที)
- External PR :
 - ยังไม่สามารถรองรับช่องทางที่ตอบโต้กับผู้ใช้บริการทุกประเภทได้
 - ระบบยังไม่สนับสนุนการสื่อสาร Real time (เว็บไซต์ไม่อัปเดต ไม่มีช่องทางการสื่อสาร Real time)

4) Admin and Decision Support

- งานการเงินและการบัญชี : ไม่มีระบบ ERP ระบบงบประมาณไม่สอดคล้องกับลักษณะการทำงานจริง ทำให้เกิดความล่าช้า ปัจจุบันยึดตามระเบียบราชการอยู่ ทั้งที่จริงสามารถกำหนดเองได้ ทั้งยังไม่มีระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในแต่ละด้าน รวมทั้งการตัดสินใจในภาพรวมองค์กร

5) ICT Infrastructure

- Hardware :
 - Mainframe เป็นระบบที่เก่า แต่ต้องใช้การประมวลผลหนัก (3 - 4 ล้าน transaction ต่อวัน)
 - Web-based โครงการเกิดความล่าช้า ยังไม่ได้เริ่มใช้งาน (เริ่มปี 50 คาดว่าเสร็จปี 52 เสร็จจริงปี 57 แต่ยังไม่ได้อัดตั้ง)
- Network :
 - Bandwidth ไม่กว้างพอรองรับความต้องการ

6) ICT Governance & Management

- Governance :
 - ความไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่องของนโยบายและทิศทางการพัฒนาระบบงาน
 - ขาดการติดตามและแก้ไขปัญหาการพัฒนาระบบที่ล่าช้า เช่น การเปลี่ยนจากระบบ mainframe เป็นระบบ Web-based ทำให้ต้องรอกการพัฒนา และมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขความต้องการใช้ระบบในส่วนต่างๆเพิ่มเติมอีก
 - การพัฒนาระบบไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้เนื่องจากผู้เขียน TOR กับผู้ใช้เป็นคนละคน ขาดกลไกตรวจสอบยืนยันก่อนดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง
 - ขาดการจัดการนโยบายด้าน IT Security ในภาพรวมระดับองค์กร
- Management :
 - Monitoring & Maintenance การบำรุงรักษาระบบ ขาดความต่อเนื่องเมื่อหมดสัญญา ทำให้กระทบลูกค้าเมื่อเกิดระบบมีปัญหาขึ้น
 - Change management ระบบ IT ไม่สามารถรับความเปลี่ยนแปลงของประกาศ/นโยบายได้ทันทั่วทั้งที่
 - Project management
 - เมื่อถึงรอยต่อของสัญญา เกิดความไม่ต่อเนื่องระหว่างโครงการ
 - พัฒนาระบบงานขนาดใหญ่ไม่แล้วเสร็จตามแผน
 - จัดซื้อจัดจ้างได้ช้า ในช่วงรอยต่อของปีงบประมาณ

ปัญหา ข้อจำกัดและประเด็นท้าทายที่เผชิญอยู่ด้าน HR

1) กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกยังขาดประสิทธิภาพทั้งเชิงการคัดกรองคุณภาพ พนักงาน (Identify Staff Capabilities) และระยะเวลาในสรรหาพนักงาน เพื่อดำรงตำแหน่งงานว่าง (Vacant Positions filled) ตลอดจนขาดการคาดการณ์อัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning) เพื่อตอบโจทย์ความต้องการ/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

2) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Capability Development) และการเตรียมความพร้อม (Succession Plan)

ขาดการพัฒนาภาวะผู้นำและการเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญ (Succession Plan) ในอนาคตยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ขาดการวางแผน พัฒนา และประเมินผลที่เป็นมาตรฐานสากล

3) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานลดลง

องค์กรมีอัตราการลาออกสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมของระบบการประเมินผลงาน (Performance Management) ค่าตอบแทนตามผลการทำงาน (Performance Based Pay) และขาด ความชัดเจนในเส้นทางการเติบโตก้าวหน้าในองค์กร (Career Pathway)

4) วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นหนึ่งเดียว เกิดความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียม เหลื่อมล้ำ และไม่เป็นธรรมในกลุ่มพนักงานและข้าราชการ

5) โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างขององค์กรที่ขาดความยืดหยุ่น และไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

6) ระบบและโครงสร้างพื้นฐานงานบุคคล

ระบบและโครงสร้างพื้นฐานงานบุคคลที่ขาดการเชื่อมต่อข้อมูล และไม่สามารถ วิเคราะห์ ประมวลผล และติดตามรายงานความเคลื่อนไหวของพนักงานและองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

7) โอกาสของการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

โอกาสการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนส่งผลต่อตลาดแรงงาน โดยเร่งการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศ รวมไปถึงการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่สูงและรุนแรงมากขึ้น

8) ความต้องการและ/หรือ ความคาดหวังในการให้บริการที่มากขึ้น และหลากหลายของผู้ประกันตน

9) การขยายตัว และการแข่งขันสูงในตลาดแรงงาน

การแข่งขันกันสูงในตลาดแรงงานที่ต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญการ

10) ลักษณะความต้องการของกลุ่มแรงงานในอนาคต

ความต้องการของกลุ่มแรงงานในอนาคต (Gen Y หรือ Millennial) ที่มีพฤติกรรม และความคาดหวัง ในชีวิตการทำงาน รวมถึงความคาดหวังที่มีต่อหัวหน้างาน/ผู้ว่าจ้างที่แตกต่างจากเดิมอย่างมาก

11) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลต่อพฤติกรรม การรับรู้ เรียนรู้ และพัฒนาของกลุ่มแรงงานในอนาคต

ปัญหา ข้อจำกัด และประเด็นท้าทายที่เผชิญอยู่ด้านกองทุน

นโยบายการบริหารเสถียรภาพกองทุน

- ภาระของกองทุนในอนาคตสูงกว่าสินทรัพย์ที่กองทุนจะมี อัตราการจัดเก็บและผลตอบแทนการลงทุนต่ำกว่าการเติบโตของภาระ

เสถียรภาพกองทุนมีแนวโน้มสมดุลน้อยลง ด้วยภาระ (Liabilities) ที่มากขึ้นแต่เงินจัดเก็บไม่ได้มากขึ้น และจากการมีขอบเขตการลงทุนที่จำกัด ทำให้ไม่สามารถเพิ่มผลตอบแทนในการลงทุนให้เพียงพอกับภาระที่เพิ่มขึ้นระยะยาว (ทำให้ดูเหมือนมีเงินสดเหลือ แต่จริงๆ จะมีสินทรัพย์ในอนาคตไม่เพียงพอกับภาระในอนาคต เมื่อถึงช่วงที่มูลค่าใช้สิทธิของผู้ประกันตนเริ่มสูงกว่าเงินสมทบ)

- กองทุนจะมีขนาดใหญ่มาก หากไม่ขยายขอบเขตการลงทุน อาจมีผลให้กองทุนมีผลตอบแทนน้อยลงในระดับความเสี่ยงเท่าเดิม

ขนาดกองทุนอยู่ในช่วงที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว จากปัจจุบันประมาณ 1 ล้านล้าน เป็นกว่า 2 ล้านล้านในเวลาประมาณ 5 - 6 ปี จนทำให้กองทุนจะมีขนาดที่ใหญ่อย่างมีนัยสำคัญกับตลาดเงินและตลาดทุนของประเทศไทย ส่งผลให้การลงทุนของกองทุนฯ มีผลกระทบต่อราคาของตราสารหนี้และหลักทรัพย์ในประเทศ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาแหล่งลงทุนใหม่เพื่อรองรับปริมาณเงินลงทุนที่จะเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะแหล่งลงทุนในต่างประเทศและในประเภทสินทรัพย์อื่นที่ไม่ใช่ตราสารหนี้และหลักทรัพย์จดทะเบียน เพื่อรักษาและเพิ่มผลตอบแทนตลอดจนกระจายความเสี่ยงของกองทุนให้ดีขึ้น

- นโยบายการจัดเก็บ การให้สิทธิ และการลงทุนมีการแทรกแซงบ่อยครั้ง ทำให้เสียสมดุลมากขึ้น

นโยบายการลงทุนและการให้สิทธิประโยชน์มีการเปลี่ยนแปลงและแทรกแซงบ่อยครั้ง โดยเฉพาะนโยบายด้านการให้สิทธิประโยชน์ที่ต้องจ่ายมากขึ้น หลายครั้งมีนโยบายที่ประกาศโดยไม่ได้พิจารณาความพร้อมและผลกระทบในระยะสั้นและระยะยาวของกองทุนอย่างครบถ้วนก่อนตัดสินใจ

- นโยบายที่กองทุนมีต่อแรงงานต่างด้าวยังไม่รองรับการเข้าสู่ AEC

แรงงานต่างด้าวที่เพิ่มขึ้นจากการเข้าสู่ AEC ซึ่งมีผลกระทบต่อเงินที่เข้าออกระบบ ในขณะที่ไม่สามารถแบ่งบัญชีกองทุนแยกเป็นกองทุนเพื่อคนต่างด้าวต่างหากได้อย่างชัดเจน ทำให้ยากต่อการบริหารจัดการและประเมินภาระ

- **ค่าเหมาจ่ายมีแนวโน้มไม่เพียงพอต่อรายจ่ายและบริการด้านสุขภาพที่เพิ่มขึ้น**

การเพิ่มขึ้นของรายจ่ายและบริการด้านสุขภาพมีอัตราสูงกว่าอัตราเงินเพื่อ ส่งผลให้โรงพยาบาลเอกชนและโรงพยาบาลรัฐบาลบางแห่ง มีแนวโน้มไม่เข้าระบบประกันสังคม เนื่องจากค่าเหมาจ่ายการรักษาของกองทุนที่ไม่ดึงดูดใจ ทั้งนี้ อาจเกิดจากอัตราการจัดเก็บและผลตอบแทนการลงทุนที่ไม่สูงพอ

กระบวนการบริหารเสถียรภาพกองทุน

- **กระบวนการประเมินภาระกองทุน มีอยู่จำกัดและใช้เวลานานในการคำนวณ**

กองทุนมีกระบวนการประเมินภาระที่ยังต้องพัฒนาให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล ทั้งในแง่คุณภาพและการใช้เวลานาน ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการประเมินภาระทั้งจากนโยบายสิทธิประโยชน์เดิมและจากนโยบายสิทธิประโยชน์ใหม่ นอกจากนี้ ความรู้ความเข้าใจของคณะกรรมการและผู้บริหารตลอดจนพนักงานในเรื่องการประเมินภาระกองทุนมีจำกัด ทำให้ใช้เวลามากขึ้นในการพิจารณานโยบายสิทธิประโยชน์ใหม่

- **กระบวนการจัดเก็บเงินสมทบกองทุน ยังเก็บได้ไม่ครบตามเวลา และยังรับชำระเป็นเงินสด**

กองทุนไม่สามารถจัดเก็บเงินสมทบได้ครบถ้วน ตรงเวลา โดยเฉพาะเงินสมทบจากภาครัฐ นอกจากนี้ การชำระเงินสมทบเป็นเงินสด ใช้เวลาในการเปลี่ยนพฤติกรรม ผู้ประกอบการและผู้ประกันตนมาทำธุรกรรมหลายอย่างที่สาขา ซึ่งบริหารสภาพคล่องได้ไม่เต็มที่และเปิดโอกาสให้เกิดการทุจริตได้ง่าย ทั้งนี้ กองทุนได้ส่งเสริมให้ชำระผ่านบัญชีธนาคาร แต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ประกอบการและผู้ประกันตน ต้องใช้เวลา

- **กระบวนการลงทุน ชัดเจนแต่ไม่คล่องตัว ล่าช้าไม่ทันสถานการณ์**

กระบวนการตัดสินใจลงทุนมีความชัดเจนในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่คล่องตัว เนื่องจากการขาดข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจในการลงทุนและมีกฎหมายและข้อจำกัดต่างๆ ที่ไม่เอื้อให้สามารถตัดสินใจบริหารการลงทุนได้ทันทั่วทั้งที่ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ ยังเกิดจากการมีความรู้ความเข้าใจของคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานที่ไม่เพียงพอ ทำให้ใช้เวลามากขึ้นในการตัดสินใจ

- **กระบวนการบริหารความเสี่ยง ยังมีความพร้อมน้อยและไม่บูรณาการกับกระบวนการลงทุนเพียงพอ**

กองทุนมีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงมาในระดับหนึ่ง แต่ระดับของกระบวนการบริหารความเสี่ยงยังห่างจากระดับมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการที่กระบวนการบริหารความเสี่ยงยังไม่สามารถบูรณาการการลงทุนกับความเสี่ยงจากการลงทุนได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงมีข้อจำกัดจากการขาดข้อมูล เครื่องมือและระบบ IT ในการประเมินและบริหารความเสี่ยงที่ดี

โครงสร้างการบริหารเสถียรภาพกองทุน

- โครงสร้างองค์กรภาพใหญ่ ยังทำงานภายใต้ระบบราชการและขาดหน่วยงานที่สำคัญ คือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการตรวจสอบ
- โครงสร้างองค์กรภาพใหญ่ ยังทำงานภายใต้ระบบราชการทำให้ขาดความคล่องตัวในการแก้ปัญหาข้างต้น ไม่มีคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- โครงสร้างการบริหารการลงทุนที่มุ่งสร้างทีมงานบริหารภายใน ขาดความยืดหยุ่นในการขยายภารกิจ เช่น การขยายขอบเขตการลงทุนสู่ต่างประเทศและการลงทุนในสินทรัพย์ทางเลือกใหม่ๆ โครงสร้างการบริหารการลงทุนปัจจุบัน เน้นการบริหารการลงทุนโดยทีมงานภายในเป็นหลัก ทำให้เป็นข้อจำกัดในการนำนโยบายการลงทุนในรูปแบบใหม่ที่หลากหลายสู่การปฏิบัติได้อย่างมั่นใจ ขณะที่ทีมงานภายในมีข้อจำกัดทั้งในแง่ปริมาณ และคุณภาพในการรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารเสถียรภาพกองทุน

- ระบบบันทึกบัญชีและจัดทำงบการเงิน ไม่สะท้อนตัวเลขจริงตามหลักเศรษฐศาสตร์และการเงิน ทำให้การติดตามประเมินผลการทำงานไม่เพียงพอ
- ระบบการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้างระบบ IT
- ระบบ IT ที่ไม่สามารถสนับสนุนการทำงาน การลงทุน การคำนวณภาระสิทธิประโยชน์ การบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสร้างฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- ระบบการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ยังไม่สามารถสร้างการรับรู้และความเข้าใจในวงกว้าง ทำให้กองทุนไม่ได้รับความน่าเชื่อถือเท่าที่ควรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นภาพไม่ตรงกัน

บุคลากรในการบริหารเสถียรภาพกองทุน

- กองทุนประสบอุปสรรคในการเพิ่ม พัฒนาและรักษาบุคลากรมืออาชีพในด้านต่างๆ ด้วยฐานค่าตอบแทนที่ไม่สามารถแข่งขันได้กับตลาดและบรรยากาศในการทำงานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความเสี่ยงให้แก่กองทุน
- คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการเงิน การลงทุนและสถิติที่ต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายในการลงทุน ทำให้การดำเนินงานไม่คล่องตัว
- การเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการขยายแหล่งและรูปแบบการลงทุน เช่น จำนวนบุคลากร และคุณภาพบุคลากร

ปัญหา ข้อจำกัด และประเด็นท้าทายที่เผชิญอยู่ด้าน PR

1) กลุ่มปัญหาในระดับองค์กร

- ความไม่ต่อเนื่องในการสร้างและบริหารแบรนด์จากระดับบริหาร (Longevity of top executive, No continuous Brand building)
- ความไม่มุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนของแบรนด์ (Short-term focused)
- นโยบายที่กว้างก่อให้เกิดการตีความ แม้แต่ในองค์กรเช่นนี้ไม่อาจก่อให้เกิดการผลักดันสิ่งที่ถูกต้องตรงความต้องการไปยังภายนอก หรือผู้รับบริการ (Inconsistent or too generic policy)

- ไม่สร้างความประทับใจใดเป็นพิเศษ และบุคลากรเองก็ไม่ได้รับการตอกย้ำให้สะท้อนภาพใดให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีภาพลักษณ์ เหมือนหน่วยงานของภาครัฐทั่วไป (No favorable brand personalities to impress)
- การแบ่งงาน และการมอบหมายภารกิจในด้านนี้ ยังขาดความเข้าใจจึงส่งผลให้การมอบหมายงาน และอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการประเมินผลขาดความชัดเจน (Unclear task allocation & Empowerment of key operational staff)
- การประสานงานระหว่างแผนกไม่มีประสิทธิภาพ (Poor inter-departmental cooperation)
- กระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในแผนก (Resistance to change)
- การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ที่ถนัดรอบด้านทำให้แต่ละคนต้องทำงานหนัก การสื่อสารต้องฟังบุคลากรที่อยู่มานาน ทำให้ทำงานได้ช้าและที่สำคัญคือขาด Information Management System ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยทดแทนความจำเป็นในการฟังพบบุคลากร (Overwhelming workload & Limited international knowledge and skills)
- ไม่ได้ใช้ศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร (Low IT capabilities)

2) กลุ่มปัญหาเกี่ยวกับเนื้อหาประชาสัมพันธ์

- เนื้อหาการประชาสัมพันธ์ขององค์กรขาดการสร้างความแตกต่างที่จดจำได้จากคุณค่าขององค์กรที่ตรงความต้องการของลูกค้า และเป็นตัวตนที่ชัดเจน (UVP) ซึ่งมีความยั่งยืนกว่าการพูดถึงเนื้อหาที่มาจากรายละเอียดการบริการ หรือแคมเปญต่างๆ (Not derived from Unique Value Proposition ; UVP) เมื่อระดมความคิดเพื่อหา UVP ของสำนักงานประกันสังคม พบว่า สารสำคัญที่แสดงตัวตนของสำนักงานประกันสังคม คือ

“ความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ชัดเจน เป็นห่วงเป็นใย มีความมั่นคง

และเป็นที่พึ่งได้ทุกช่วงจังหวะชีวิต เป็นต้น”

UVP เหล่านี้มีความยั่งยืนสูงจึงควรนำไปใช้ในการสร้างตัวตนที่ชัดเจนของสปส.

- ไม่มีการแยกแยะเนื้อหาการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนว่าสำหรับกลุ่มผู้ประกันตน กลุ่มสถานพยาบาล กลุ่มนายจ้าง และกลุ่มบุคคลทั่วไป (Needs sustainable brand positioning)
- กำหนดเนื้อหาไม่ชัดเจนสำหรับกลุ่มผู้รับสารที่แตกต่างกัน (Difficult to understand, Not convincing messages/Too generic)
- เนื้อหาสาระที่ผู้รับสารได้มักแยก ระหว่าง สปส. กับ สปสช. ไม่ออก (Not differentiable between SSO and NHSO)
- ขาดช่องทางการสื่อสารแบบใหม่โดยเฉพาะสื่อดิจิทัล เพื่อตอบสนองความหลากหลายของกลุ่มผู้รับสารและเกิดความสม่ำเสมอของการสื่อสารสาระหลักขององค์กร (Lacks viable repetition of key messages)

- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานภาครัฐ ที่ทำให้ผู้รับสารรู้สึกว่าเป็นทางการและห่างเหิน (Governmental look and feel)

3) กลุ่มปัญหาเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์

- ช่องทางการสื่อสารยังไม่สามารถครอบคลุมผู้รับสารได้ทุกระดับ (Cannot reach all target audience demographics)
- ขาดความถี่ในการสื่อสาร และความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Not effective frequency and coverage of communication)
- ขาดการใช้สื่อสาธารณะที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Insufficient use of mass media)
- การใช้สื่อดั้งเดิมไม่สามารถดึงดูดผู้รับสารได้นาน เนื่องจากค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง แต่การใช้สื่อสังคมและไลฟ์สไตล์ ทำให้ยืดเวลาการสัมผัสแบรนด์ได้นานขึ้น และถูกใจผู้รับมากขึ้น โดยที่ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่ำกว่าสื่อดั้งเดิมมาก (Use only traditional media options, No new behavioral media/social media initiatives)
- การใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์ผ่าน Interactive media และ free media เพื่อทำให้คนรับสารไม่รู้สึกรู้สึกกดดันเกินไป (Lack creativity)
- การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสร้างแบรนด์ไม่สามารถสร้างจากภายนอกได้ คนในองค์กรต้องร่วมมือทำให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Weak internal communication)

4) กลุ่มปัญหาเกี่ยวกับผู้รับสาร

- ผู้รับสารไม่ทราบสิทธิและสิทธิประโยชน์ของตน (Not knowing much about their rights & benefits)
- ผู้ประกันตนไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับเงินที่ได้สมทบเข้ากองทุนของตนได้ (Not able to access information about their money)
- ผู้ประกันตนไม่ทราบว่าขอความช่วยเหลือผ่านช่องทางไหนและใช้วิธีการใด (Do not know where and how to get help)
- การที่ผู้ประกันตนไม่ค่อยติดต่อสำนักงานประกันสังคม อาจเป็นการบ่งบอกว่าพวกเขาไม่เห็นความสำคัญขององค์กร และของเงินที่ได้สมทบเข้ากองทุน (Most insurers never contact SSO, Do not care)
- ผู้รับสารทั้งสี่กลุ่มของสำนักงานประกันสังคม มีเป้าหมายที่ต่างกัน ทำให้ยากแก่นักประชาสัมพันธ์ในการเข้าถึงผู้รับสารอย่างทั่วถึง (4 different target groups with different objectives)
- ผู้รับสารในแต่ละกลุ่มเป้าหมายมีความหลากหลายมาก (Wide range of customers in each target group)

2.3 ผลการทบทวน SWOT

จากการประเมินสภาพแวดล้อมและบริบทของสำนักงานประกันสังคม ที่มีการประเมินการเปลี่ยนแปลง บริบท สถานะ และทิศทางการปรับตัวที่ส่งผลกระทบจากภายในและภายนอกองค์กร จึงได้นำประเด็นต่างๆ มาสรุปถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และความท้าทายของสำนักงานประกันสังคม แล้วได้นำ SWOT ที่จัดทำขึ้น ไปประชุมร่วมกับผู้บริหารเพื่อเป็นการทบทวนและตรวจสอบ โดยจัดประชุมทั้งหมด 4 วาระ ได้แก่

วาระที่ 1 : การประชุมผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม

วันที่ 23-24 พฤษภาคม 2558 อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

วาระที่ 2 : การประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับบุคลากรด้าน PR

วันที่ 21 พฤษภาคม 2558 ณ โรงแรมไมด้า จังหวัดกรุงเทพมหานคร

วาระที่ 3 : การประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับบุคลากรด้าน IT

วันที่ 21 พฤษภาคม 2558 ณ โรงแรมไมด้า จังหวัดกรุงเทพมหานคร

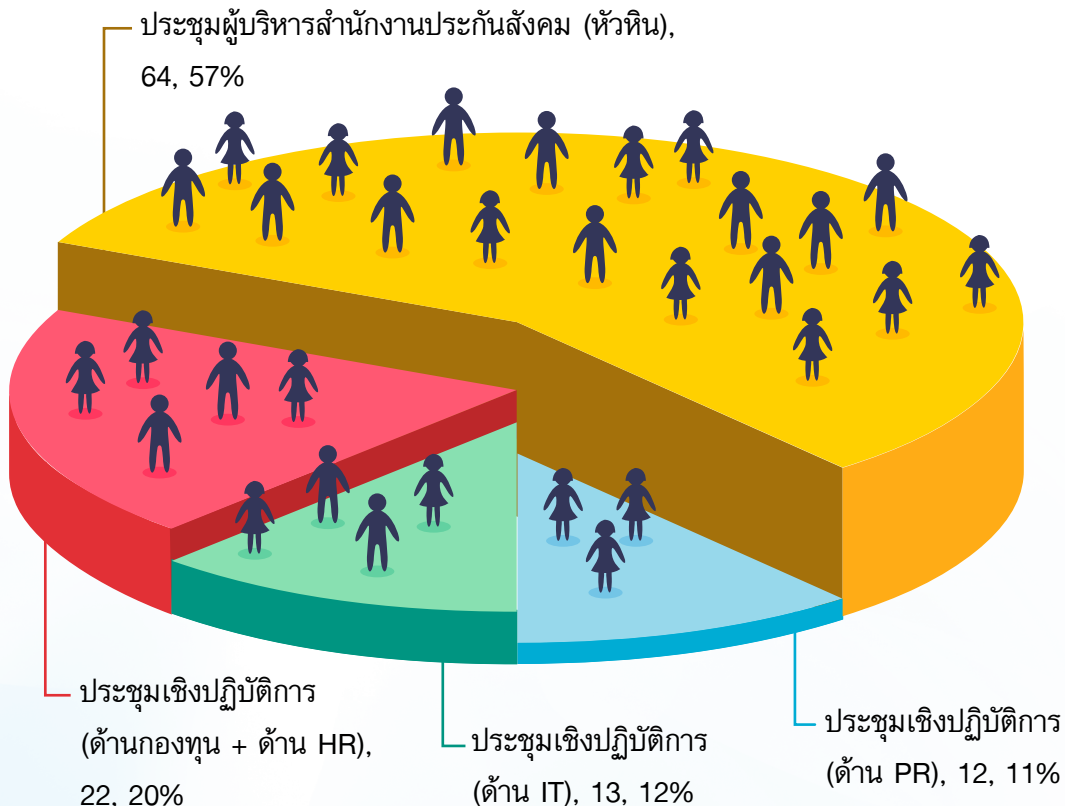
วาระที่ 4 : การประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับบุคลากรด้าน HR

วันที่ 29 พฤษภาคม 2558 ณ สำนักงานประกันสังคม

วาระที่ 5 : การประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับบุคลากรด้านกองทุน

วันที่ 29 พฤษภาคม 2558 ณ สำนักงานประกันสังคม

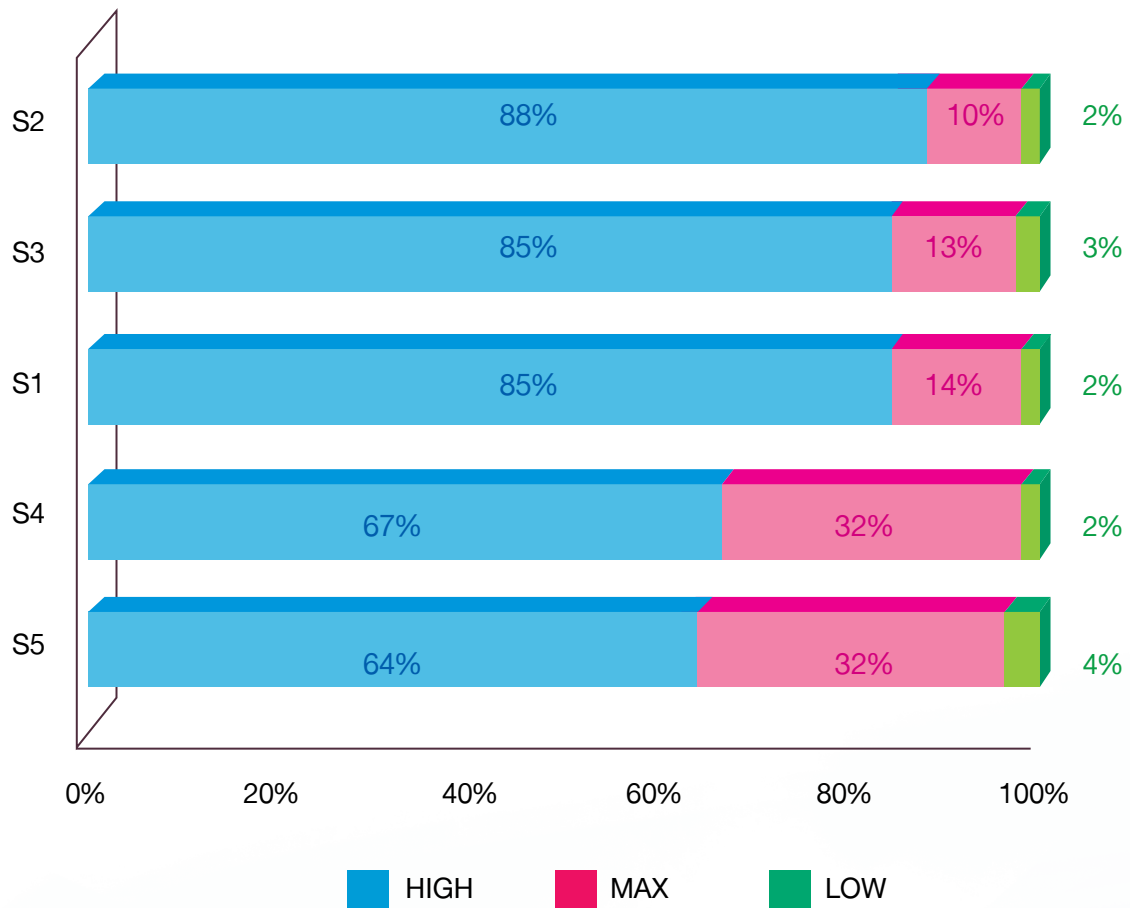
โดยมีจำนวนผู้เข้าร่วม แสดงตามแผนภูมิดังนี้



รูปที่ 2.1 แผนภูมิแสดงสัดส่วนผู้เข้าร่วมประชุม

ในการทบทวน SWOT ของสำนักงานประกันสังคม ได้ให้ผู้เข้าร่วมประชุมประเมิน SWOT ที่จัดทำขึ้น และแบ่งเกณฑ์ในการประเมินออกเป็น 3 เกณฑ์ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างมาก (H) เห็นด้วยปานกลาง (L) ไม่เห็นด้วย (X) โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้ทำการประเมินความเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แยกตามหัวข้อ จุดแข็ง จุดอ่อน และความท้าทาย ซึ่งได้ผลดังนี้

ผลการทบทวนจุดแข็ง (Strength) ของประกันสังคม

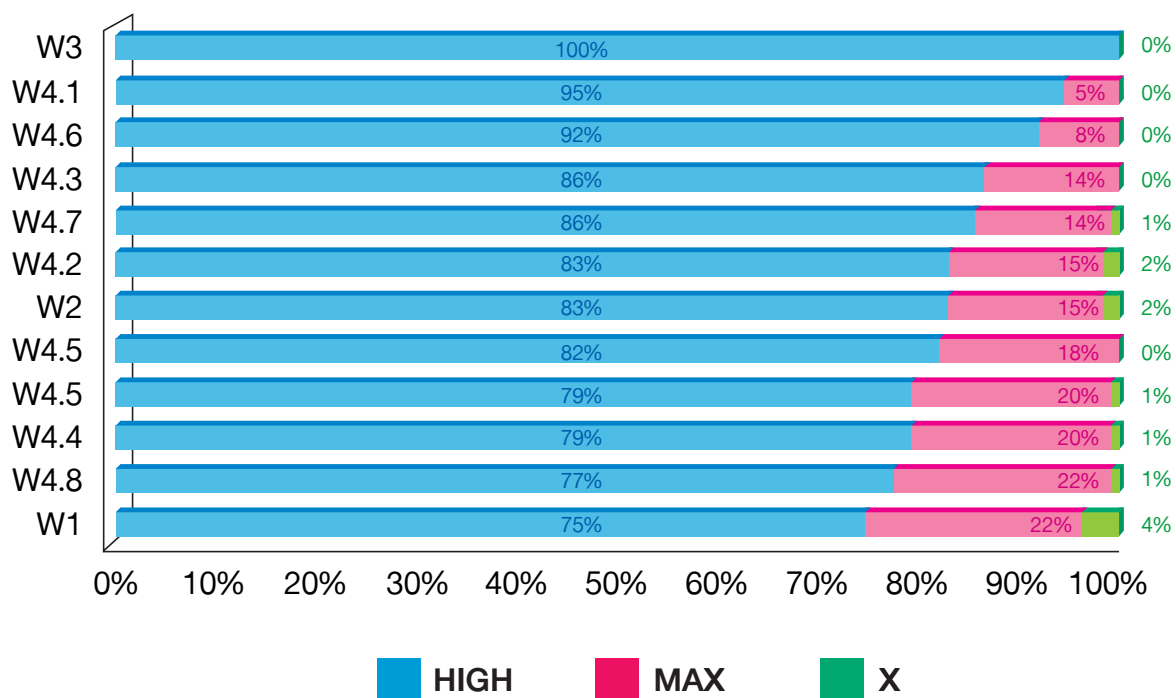


รูปที่ 2.2 กราฟแสดงสัดส่วนความคิดเห็นต่อจุดแข็งแต่ละข้อ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- สำนักงานประกันสังคมมีเงินนอกงบประมาณมาสนับสนุนการดำเนินงาน การบริหารสำนักงาน ซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมายชัดเจน
- มีระเบียบบริหารพนักงานเป็นการเฉพาะซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ขององค์กร

ผลการทบทวนจุดอ่อน (Weakness) ของประกันสังคม



รูปที่ 2.3 กราฟแสดงสัดส่วนความคิดเห็นต่อจุดอ่อนแต่ละข้อ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้นำ ผู้บริหารองค์กร

- ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้ทิศทางการพัฒนางานและความต่อเนื่องในการพัฒนางานไม่เกิดขึ้น
- ผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีภาวะผู้นำ ไม่รับผิดชอบต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบ

คณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ

- คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการบางท่านอาจยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน
- คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการบางส่วนยังไม่เข้าใจเรื่องการประกันสังคม

วัฒนธรรม และการบริหารองค์กร

- วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนไป
- องค์กรขาดการเน้นด้านวัฒนธรรมองค์กร
- Corporate Good Governance ยังขาดความรู้ความเข้าใจการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะภารกิจที่เกี่ยวข้องกับเงิน
- ขาดการวิเคราะห์ การแยกแยะปัญหา ถึงสาเหตุของปัญหา มีแนวปฏิบัติจากส่วนกลาง ทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยตนเอง

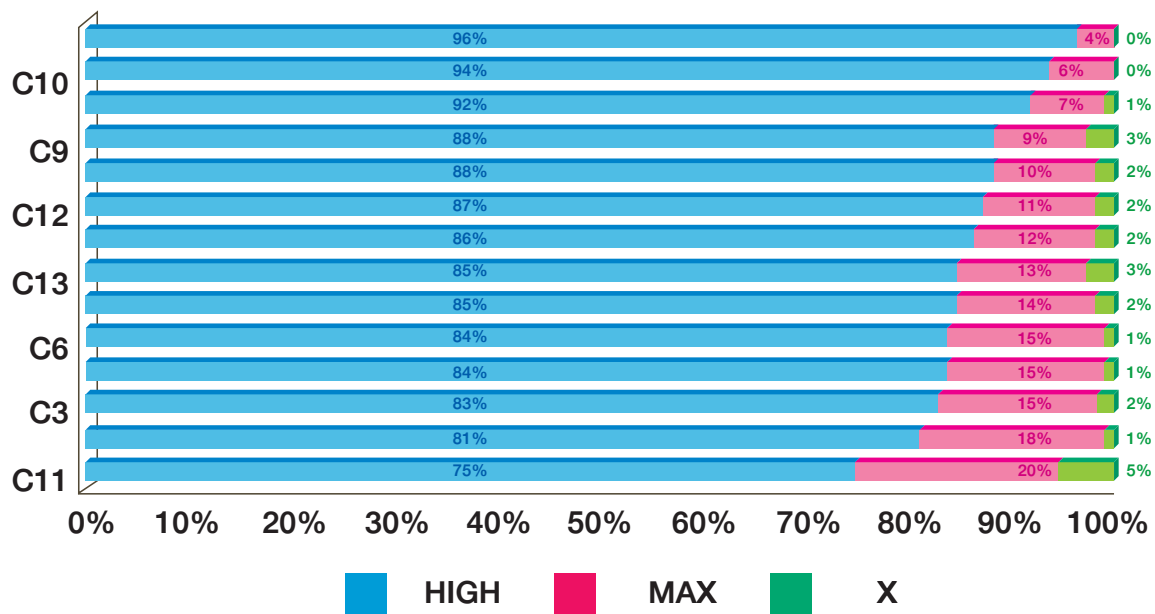
การบริหารบุคลากร

- ขาดบุคลากรมืออาชีพเฉพาะทางหลายด้าน เช่น คณิตศาสตร์ประกันภัย IT จัดซื้อจัดจ้าง
- การบริหารบุคคลที่ขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้า ทำลายขวัญกำลังใจ การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่ไม่ได้พิจารณาศักยภาพของเจ้าหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ
- ความก้าวหน้าในสายอาชีพยังขาดความชัดเจน
- การบริหารงานบุคคลแต่งตั้งโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถปล่อยตำแหน่งว่างทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง ขาดการติดตามงาน งานค้างสะสมมาก
- สร้างบุคลากรทดแทนผู้เกษียณอายุที่มีความรู้ความสามารถไม่ทันกาล
- การพัฒนาเจ้าหน้าที่พัฒนาเฉพาะเรื่องไม่ได้พัฒนาเป็นระบบ
- บุคลากรขาดการพัฒนาในการพัฒนางานประจำไปข้างหน้า (บุคลากรทำแต่งงานประจำ)
- มีจำนวนข้าราชการน้อยกว่าเจ้าหน้าที่พนักงานทำให้ระบบการบริหารงานบุคคลมีปัญหา
- จุดอ่อนด้านภาษาอังกฤษ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทำงานซ้ำๆ ไม่ชอบย้ายงาน ไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพราะภาระงาน

การบริการและอื่นๆ

- หน่วยงานที่ให้บริการแบบครบวงจร รับจ่ายเบิกในเวลานอกราชการยังมีพื้นที่น้อยไม่ครอบคลุม
- ขาดระบบการบริหารจัดการในการดูแลลูกค้า ผู้ประกันตนที่อยู่ระหว่างการประเมินสุขภาพให้เข้าสู่ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพคนงาน
- การควบคุมคุณภาพเครือข่ายผู้ให้บริการยังใช้วิธีการเดิมถึงแม้ว่าจะมีวิธีการจูงใจการจ่ายค่าบริการทางการแพทย์เพื่อเข้าถึงการบริการของผู้ประกันตนเพิ่มขึ้น
- พระราชบัญญัติประกันสังคมเป็นช่องทางที่ให้ชาวต่างประเทศเข้ามาใช้ประโยชน์ โดยที่ไม่เกิดผลดีต่อด้านเศรษฐกิจ เช่นผู้ป่วยเรื้อรังเข้ามารับการรักษาฟรี และมีคุณภาพได้มาตรฐานโดยเข้ามาช่องทางระบบประกันสังคม
- การมีกองทุนสุขภาพอื่นและการเปรียบเทียบสิทธิประโยชน์แต่ละกองทุนในการจ่ายเงิน (ให้โรงพยาบาล) ต่างกัน
- การจ่ายเงินทดแทนกรณีสงเคราะห์บุตรโดยไม่มีการเก็บเงินสมทบสำหรับกรณีสงเคราะห์บุตร โดยเฉพาะ ซึ่งมีการจ่ายเงินสิทธิในอัตราสูง (เงินเรียกคืน)
- ขาดการนำข้อมูลที่ได้รับจากการดำเนินงานตามแผนงานโครงการต่างๆ ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดคุณค่าในการให้บริการงานประกันสังคมแต่ลูกค้า ผู้ประกันตน เช่น โครงการงานประกันสังคมสู่สถานประกอบการ การมีการบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงพยาบาล ตรวจประเมิน คัดกรอง เข้าสู่คลินิกโรคจากการทำงาน
- ยังมีสถานประกอบการจำนวนมากที่ยังไม่อยู่ในระบบประกันสังคม

ผลการทบทวนความท้าทาย (Challenge) ของประกันสังคม



รูปที่ 2.4 กราฟแสดงสัดส่วนความคิดเห็นต่อความท้าทายแต่ละข้อ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ภายนอก

- การปฏิรูปช่องทางการให้บริการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการที่หลากหลาย และช่องทางนั้นมีความสมดุลกับความแตกต่างของแต่ละกลุ่ม
- มีการนำระบบบริการทางการแพทย์มาเปรียบเทียบกันระหว่าง สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สำนักงานประกันสังคม และข้าราชการ ซึ่งบริบทคนละอย่าง
- งบประมาณรัฐบาลเริ่มมีปัญหาทำให้การจ่ายเงินสมทบของรัฐบาลไม่ครบ จะมีปัญหาเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ
- รูปแบบการจ่ายค่าบริการทางการแพทย์เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้บริการ (โรงพยาบาล) ทำให้การจ่ายเงินค่าบริการทางการแพทย์กำหนดค่าบริการซับซ้อนขึ้น และต้องมีระบบการตรวจสอบหลังการจ่ายที่มีมาตรการให้สถานพยาบาลยอมรับผลตรวจสอบ
- รูปแบบการคุ้มครองและสิทธิประโยชน์ระหว่างผู้ประกันตนภาคบังคับและสมัครใจยังมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดข้อเรียกร้องให้ปรับปรุงเหมือนกัน
- การจ่ายประโยชน์ทดแทนและค่าบริการทางการแพทย์แบบ E-Claim เป็นความท้าทายที่ระบบ IT ต้องเร่งดำเนินงานให้สอดคล้อง
- แนวโน้มการดำเนินงานด้านการดูแลสภาพแวดล้อม ตอบสนองดูแลสังคม (CSR)

ภายใน

- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรสามารถทนต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน
- การสร้างให้ผู้ประกันตนเกิดความเชื่อถือในองค์กรซึ่งควรต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณธรรม จริยธรรม และสนับสนุนให้คนในองค์กรมีคุณธรรม จริยธรรม เช่นเดียวกัน
- ปรับโครงสร้างอัตรากำลังไม่เหมาะสมโดยเฉพาะด้านการเงินและการบัญชี ขาดแคลนตำแหน่งระดับสูง เพื่อกำกับดูแลงานที่เพียงพอ เพราะงานประกันสังคมเกี่ยวข้องกับเงินจำนวนมากที่มีการรับจ่ายในแต่ละวัน
- การเปิดโอกาสและสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรที่เก่งดี และมีความรู้รอบด้านเข้ามาเป็นบุคลากรขององค์กร
- เสนอให้มีหน่วยงานลูกที่เป็นหน่วยงานในกำกับของสำนักงานประกันสังคม สนับสนุนงานของสำนักงานประกันสังคม เช่น หน่วยงาน ทำหน้าที่เร่งรัดหนี้สิน บันทึกข้อมูล ตรวจบัญชี ควบคุมคุณภาพบริการทางแพทย์มืออาชีพ เป็นต้น
- การเสนอปรับฐานค่าจ้างขั้นต่ำ และเพดานค่าจ้างสูงสุด มีอุปสรรคในการดำเนินการ
- การถ่ายทอดความรู้ เทคนิค วิธีการสอนงาน ขาดความต่อเนื่องส่งผลให้การจัดสรรบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานไม่มีเสถียรภาพเท่าที่ควร

2.4 สรุป SWOT ของสำนักงานประกันสังคม

จากการทบทวนเพื่อประเมิน และเสนอแนะประเด็น SWOT ในหัวข้อที่ผ่านมา ในส่วนนี้จะเป็นการสรุปถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และความท้าทายของสำนักงานประกันสังคม ในช่วง พ.ศ. 2558 - 2562

ตารางที่ 2.9 จุดแข็ง จุดอ่อน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. บุคลากรของสำนักงานประกันสังคม เป็นผู้ทุ่มเท มุ่งผลสัมฤทธิ์ ร่วมแรงลงแรง เพื่อความสำเร็จอย่างจริงจัง 2. มีระบบงบประมาณ ระบบบริหารและพัฒนาบุคลากร ระบบการลงทุน ที่มีใช้ส่วนที่เป็นระบบของรัฐ ทำให้สำนักงานประกันสังคมมีความคล่องตัว อิสระยืดหยุ่นสูงมากในการปรับปรุง เพิ่มเติมเปลี่ยนแปลง ในระบบดังกล่าว 3. กองทุนมีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศ และได้รับการยกย่องอย่างมากในฐานะกองทุนของภาครัฐที่มีผลประโยชน์ที่ดี สะสมต่อเนื่องมาโดยตลอด	1. บุคลากรของสำนักงานประกันสังคม มีความอ่อนไหว ต่อภาวะการนำอย่างยิ่ง 2. ลักษณะ 1 องค์กร 2 ระบบ กระจายอยู่ทั่วไปทั้งองค์กร (อาทิ พระราชบัญญัติระบบบริหารบุคลากร ระบบการงบประมาณ ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการให้บริการ ระบบให้บริการกองทุน ระบบการบริหารการลงทุน ฯลฯ) ซึ่งทำให้บางส่วนมีอิสระ มีความยืดหยุ่นสูง ปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม ได้เองตลอดเวลา ในขณะที่บางส่วนกลับตรงกันข้ามโดยสิ้นเชิง ซึ่งเกือบทุกด้านทั้ง 2 ระบบนั้นสร้างความเหลื่อมล้ำ และขาดการประสานเชื่อมโยงโดยสิ้นเชิง 3. องค์กรเสียโอกาสในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจนเกิดความอ่อนแอในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานประกันสังคม อย่างน่าเสียดาย ทำให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความอ่อนแอ (อาทิ มิติการเชื่อมโยงระหว่างระบบ และฐานข้อมูล มิติการเป็นระบบสนับสนุนการให้บริการ มิติการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร มิติการพัฒนาการทันต่อความหลากหลายและการขยายตัวของงาน ฯลฯ)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
4. มีการปรับปรุงสิทธิประโยชน์ และการพัฒนากลไกวิธีการควบคุมคุณภาพ เครือข่ายผู้ให้บริการ อย่างต่อเนื่อง ที่สอดคล้องกับความต้องการ และความก้าวหน้าทางการแพทย์ 5. มีกฎหมายและพระราชบัญญัติ ที่รองรับการปฏิบัติหน้าที่ ที่ชัดเจน ผ่านรูปแบบ และกลไกการบริหาร องค์การแบบไตรภาคี ซึ่งเปิดโอกาส ให้เกิดความมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย	4. การเกิดสถานการณ์เสียความสมดุลในเกือบทุกด้านขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น i. สมดุล การพัฒนาสิทธิประโยชน์ กับ การพัฒนาการในการปรับปรุง อัตราและเพดานการเก็บเงินสมทบ ii. สมดุล การจ่ายประโยชน์/จัดสรรในแต่ละกรณี และการจัดเก็บเงินสมทบ iii. สมดุล กำลังพลของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม (ข้าราชการ - พนักงาน, ผู้เชี่ยวชาญ - ผู้ปฏิบัติการทางวิชาชีพ - ผู้ให้บริการ) และการพัฒนาการและการเติบโต iv. สมดุล จำนวนผู้ให้บริการ และจำนวน/ประเภทผู้รับบริการ v. สมดุล ความต้องการ ผลประโยชน์ - ผลตอบแทนการลงทุน กับ ข้อจำกัดทางกฎหมายด้านการลงทุน vi. สมดุล การพัฒนาระบบITกับการพัฒนาการของความต้องการใช้งาน vii. สมดุล รูปแบบวิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับรูปแบบ/วิธีการ/พฤติกรรม การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของผู้รับบริการ ในแต่ละกลุ่ม viii. สมดุล ความต้องการของนายจ้าง และ ความต้องการลูกจ้าง ที่คาดหวังต่อสปส. เริ่มมีทิศทางแตกต่างกันมากขึ้น 5. การบริหารงาน และการบริหารองค์กรในรูปคณะกรรมการจำนวนหลายชุด ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการบริหาร ทิศทางการพัฒนาไม่ชัดเจน ขาดการประสานกันระหว่างคณะกรรมการ จนยากที่จะรักษาความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กรได้ 6. การให้บริการขาดความเข้มแข็งในการส่งมอบ และไม่เอื้ออำนวย ให้เครือข่ายพันธมิตรให้บริการ ส่งมอบการให้บริการที่มีคุณภาพตามข้อตกลงได้ ทั้งยังไม่อาจป้องกันการแอบแฝงเข้าใช้บริการจากผู้ไม่พึงประสงค์ และการฝ่าฝืนกฎหมายทั้งจากมุมมองของนายจ้างและลูกจ้าง

ตารางที่ 2.10 ความท้าทาย

ความท้าทาย

1. การก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุของสังคมไทย ส่งผลให้ทิศทางการจ่ายบำเหน็จบำนาญชราภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. การก้าวสู่ประชาคมอาเซียน : AC แรงกระตุ้นย้ายแรงงานระหว่างประเทศ ทั้งแรงงานไทยในต่างแดนมีทิศทางการสูงขึ้น แรงงานข้ามชาติไหลเข้าสู่ประเทศไทย ผู้ประกอบการชาวต่างชาติที่เข้ามาเปิด และปิดตัวลง รูปแบบธุรกิจ การจ้างงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น
3. แรงงานนอกระบบ ที่เป็นเป้าหมายการขยายฐานการประกันสังคมของรัฐนั้นมีปริมาณที่มากเกือบเป็น 2 เท่าของแรงงานในระบบ แต่ก็ยังเป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยง และยากต่อการบริหารจัดการสร้างการเพิ่มต่อระบบการให้บริการหลักและอาจบั่นทอนเสถียรภาพกองทุนได้
4. การร้องขอให้ขยายความคุ้มครอง และเพิ่มสิทธิประโยชน์ และลักษณะสิทธิประโยชน์ แต่ละกลุ่มแต่ละประเภท ที่หลากหลายขึ้นตามประเภทของ ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง/ผู้มีสิทธิ ทั้งมีปริมาณที่มากขึ้น ควบคู่กับความยุ่งยากซับซ้อนมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย โดยที่ทั้งเกิดขึ้นจากความไม่รู้ หรือไม่เท่าทัน ขาดความเข้าใจของผู้ประกันตน หรือเกิดจากการขึ้นค่าและแทรกแซง จนอาจเกิดภาวะเกินจำเป็น
5. ผู้ประกันตนชาวไทยขาดความรู้ ความเข้าใจ ความคาดหวัง ต่อ องค์กร สิทธิประโยชน์ที่พึงมี รวมถึงบทบาทหน้าที่ของตน ต่อการประกันสังคมอย่างเพียงพอ
6. แรงงานต่างด้าวมีอัตราการเข้าสู่ระบบประกันสังคมไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่แรงงานไทยเริ่มมีการขยายตัวไปยังต่างประเทศ ที่ทั้งมีระบบประกันสังคม และไม่มี (หรือเรียกชื่ออื่น หรือมีลักษณะแบบอื่นๆ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีแรงขับเคลื่อนจากกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน และองค์กรแรงงานระหว่างประเทศ ให้เร่งสร้างบรรทัดฐาน ความเสมอภาค และความสมเหตุสมผลต่อการได้รับสิทธิประโยชน์อย่างเหมาะสม
7. ความจำกัดของการลงทุนทั้งแหล่งลงทุน ทั้งรูปแบบการลงทุน ทั้งอัตราผลตอบแทนที่จำกัดมาก ในขณะที่สำนักงานประกันสังคมต้องเร่งหารายได้เพิ่ม ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย ประกอบกับข้อกฎหมายก็ยังไม่เปิดโอกาสให้ดำเนินการได้ ทั้งที่มีช่องทางการลงทุนทั้งในและต่างประเทศอยู่เป็นจำนวนมาก ในขณะที่แหล่งลงทุนภายในประเทศที่มีขนาดใหญ่เริ่มไม่เพียงพอต่อ ขนาดการลงทุน และอัตราผลตอบแทนที่คาดหวังของสำนักงานประกันสังคม
8. นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญ และสนับสนุนการดำเนินการของการประกันสังคม มาโดยตลอด ในขณะเดียวกันก็เร่งรัดกดดันการดูแลแรงงานนอกระบบให้เข้าสู่ระบบประกันสังคมโดยทุกฝ่ายยังขาดความพร้อม
9. การบูรณาการ ระบบสุขภาพของประเทศ และความก้าวหน้าทางการแพทย์ ทำให้เกิดภาระกับสำนักงานประกันสังคมทั้งด้านการเงิน (เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาลสูงขึ้น) และ

ความท้าทาย

- ด้านที่ไม่ใช่การเงิน (เช่น ความคาดหวังระดับคุณภาพการรักษา และการให้บริการที่สูงขึ้น การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกอื่นๆ เพิ่ม) หากแต่ก็เอื้อประโยชน์ให้กับผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิมากขึ้น
10. ความก้าวหน้า ของเทคโนโลยีสารสนเทศ IT MIS Social-Media และพฤติกรรมสื่อสาร และพฤติกรรมสังคมในการรับสื่อที่เปลี่ยนไป
 11. ความเหลื่อมล้ำของสังคมเมือง และสังคมชนบท ที่มีความห่างกันมากยิ่งขึ้น ทำให้รูปแบบส่งมอบการบริการการให้ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ ประกอบกับการร้องเรียนร้องขอทั้งหลายเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความเป็นสังคมเมืองมากกว่าสังคมชนบท ยิ่งทำให้การส่งมอบบริการใดของภาครัฐยิ่งยุ่งยาก เนื่องจากระบบบริการต้องรองรับระยะห่างของความเหลื่อมล้ำที่มากยิ่งขึ้นให้ได้
 12. ฐานเงิน และงบประมาณ ที่มีขนาดใหญ่ คล่องตัว ทำให้มักเกิด การแทรกแซง การมอบหมายภารกิจจากรัฐบาล หรือฝ่ายการเมือง
 13. ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวต่อเนื่อง ความฝืดเคืองในระบบเศรษฐกิจมีผลต่อการปิดกิจการ การเคลื่อนย้ายแรงงาน สถานประกอบการเริ่มมีปัญหากับการนำส่งเงินสมทบไม่ว่าจะเป็นเกิดภาวะการหลบเลี่ยง ภาวะหนี้ค้างชำระสะสม ภาวะฉกฉวยประโยชน์จากกองทุนฯ หรือแม้แต่บุคลากรของสถานประกอบการ หรือบุคลากรสำนักงานประกันสังคมมีแนวโน้มจะทุจริต
 14. เครือข่ายหน่วยงานให้บริการภายนอกโดยเฉพาะในภาคเอกชนเป็นจำนวนมาก มีความประสงค์เข้าร่วมให้บริการกับสำนักงานประกันสังคม เปิดโอกาสให้สามารถพัฒนาช่องทางให้บริการที่หลากหลาย ในขณะที่ผู้รับบริการกลับประสงค์ที่จะมารับบริการ (ในหลายการบริการ) ที่สำนักงานสาขาของสำนักงานประกันสังคมมากกว่า
 15. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน
 16. การสร้างความเชื่อถือ และเชื่อมั่นในองค์กรให้แก่นายจ้าง และผู้ประกันตน
 17. การบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ สร้างขวัญกำลังใจ รวมถึงการสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร
 18. การเปิดโอกาส และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่เก่ง ดี และมีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นบุคลากรขององค์กร
 19. การถ่ายทอดความรู้ เทคนิค วิธีการสอนงานที่มีความต่อเนื่อง รวมถึงการจัดสรรบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน ให้เพียงพอต่อการกิจ และสามารถทดแทนบุคลากรเกษียณอายุที่มีความรู้ความสามารถได้ทันกาล
 20. การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อรองรับได้ทันการเปลี่ยนแปลง และสู่ความเป็นสากล อาทิ พัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น



สำนักงานประกันสังคม



บทที่

3



แผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม
ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2558 - 2562



บทที่ 3

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2558 - 2562

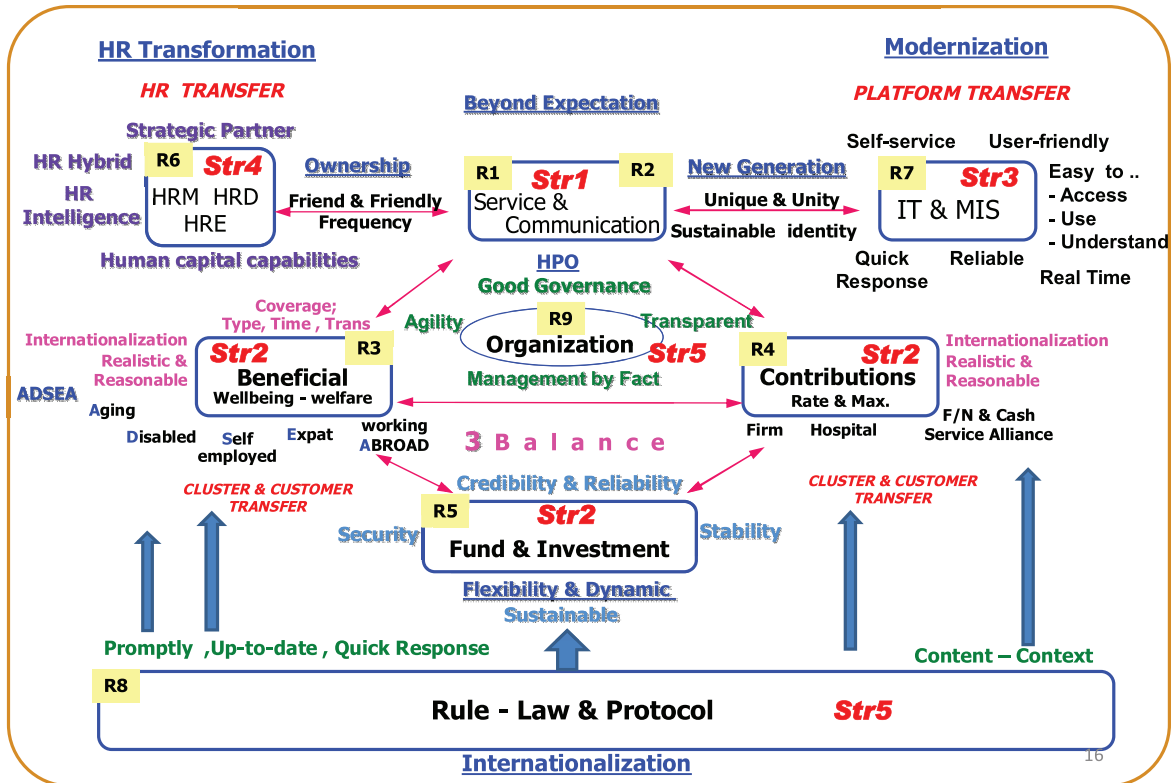
3.1 บทนำ

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ฉบับนี้ได้สังเคราะห์จาก

- การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง
- การประมวลผลข้อมูล/สารสนเทศ ข้อมูลข้อเท็จจริง สภาวะแวดล้อม บริบท และข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากภายในและภายนอก ทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต
- การประมวลความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม อาทิ การสรุปจากการประชุมวิพากษ์กลุ่มย่อย แบบสอบถาม
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารสำนักงานประกันสังคมร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน
- การประชุมนำเสนอ เพื่อหาข้อเสนอแนะ ข้อหารือจากผู้บริหาร
- การประชุมสื่อสารกับผู้บริหารภายในสำนักงานประกันสังคมทั่วประเทศ
- การพิจารณาพิจารณาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

โดยนำมาวิเคราะห์ และประมวลผล สรุปออกมาเป็นยุทธศาสตร์การดำเนินงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) โดยพิจารณาเพื่อสนองตอบใน 9 ข่ายยุทธศาสตร์ (Strategic Areas ; R1-R9) โดยในแต่ละข่ายยุทธศาสตร์มีประเด็นการพัฒนา เป้าประสงค์สำคัญในการดำเนินงานในแต่ละด้าน รวมไปถึง ความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงผลของการพัฒนาในแต่ละด้าน ดังภาพ (รูปที่ 3.1) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาการดำเนินการของสำนักงานประกันสังคมในห้วงเวลา 5 ปีจากนี้

Strategic AREA & keyword



รูปที่ 3.1 แสดง 9 Strategic Areas & Strategic Objectives

3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

ตารางที่ 3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

วิสัยทัศน์ (2558-2562)	
“ก้าวสู่ องค์การประกันสังคมชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน”	
พันธกิจ	
ภารกิจหลัก ปรากฏตามกฎกระทรวง “การบริหารการประกันสังคมและเงินทดแทน โดยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้แรงงานมีหลักประกันการดำรงชีวิตมั่นคง”	
ค่านิยม (Core Value)	
CHANGES	
C reative	สร้างสรรค์
H elpful	เป็นห่วงเป็นใย มีใจบริการ
A ccountability	สำนึกรับผิดชอบ
N otable Leadership	เป็นผู้นำที่โดดเด่น
G o forward into the Digital World	ก้าวหน้าโลก และการเปลี่ยนแปลงสู่โลกยุคดิจิทัล
E xpert & Ethics	เป็นมืออาชีพ ซื่อสัตย์สุจริต และมีจริยธรรม
S acrifice	ทุ่มเท และ เสียสละ

3.3 วาระสำคัญแห่งการพัฒนา ประเด็นยุทธศาสตร์ คำหลัก และเจตนารมณ์ของแต่ละยุทธศาสตร์

3.3.1 วาระสำคัญแห่งการพัฒนา

เพื่อให้การดำเนินการของสำนักงานประกันสังคม สามารถบรรลุผลได้ ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนด ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น พบว่า มีวาระสำคัญที่จะต้องพัฒนาใน 4 ประเด็นหลัก ซึ่งจำเป็นต้องขับเคลื่อนให้มีการพัฒนาไปพร้อมกัน ไม่ว่าจะเป็นการให้ความดูแล ค้ำครองผู้ประกันตนในราชอาณาจักรไทย ผู้ประกันตนไทยทั้งในและนอกราชอาณาจักรไทย การยกระดับระบบประกันสังคมไทยให้มีความเป็นสากล และเตรียมพร้อมในการก้าวเข้าสู่ระบบประกันสังคมอาเซียนอย่างโดดเด่น ซึ่งวาระดังกล่าวนี้ได้ถูกวางไว้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้สำนักงานประกันสังคมก้าวไปสู่การเป็นองค์กรประกันสังคมชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน ได้ดังวิสัยทัศน์ที่กำหนด



รูปที่ 3.2 แสดงวาระสำคัญแห่งการพัฒนา

3.3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ และคำหลัก

วิสัยทัศน์ (2558 - 2562)	
“ก้าวสู่ องค์การประกันสังคมชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน”	
ประเด็นยุทธศาสตร์	คำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับการให้บริการสู่สากลในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับ สร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคมบนรากฐานของความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ	“เหนือความคาดหมาย มีความล้ำสมัย เป็นสากล พร้อมสร้างความเป็นธรรม อย่างสมเหตุสมผล ที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ” • Beyond Expectation, Realistic & Reasonable • New Generation Perception • Innovative for Ownership
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนา ลิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้ ความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคม นานาชาติ บนบรรทัดฐานของการพัฒนาระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุน ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถ รองรับ กับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และ เป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง	“พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สู่การประกันสังคมนานาชาติ ได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่น” • Balance , Alert & Alarm • Internationalization & Totalization • Classify and Realistic & Reasonable Response • Security & Stability Fund
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ; IT และการบริหารสารสนเทศ ; MIT ของสำนักงานประกันสังคม สู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย	“รื้อปรับและยกระดับสู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย” Modernization • Self-service ,Reliable • User-friendly : Access-Easy-Quick response
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่าง เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลก ในปัจจุบัน และอนาคต	“ก้าวข้ามสู่การพัฒนา ทุนมนุษย์ อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้อง กับ การเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้นำ” HR Transformation • Strategic Partner - HR Hybrid - HR Intelligence • Human Capital Capabilities; Leadership
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล	“ประสิทธิภาพสูง ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล” High Performance Organization • Efficiency, Flexible, Innovative • Good governance
ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN : ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญของการ วางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น	“ร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อความเป็นผู้นำอย่างโดดเด่น” Initiative – Committee – Sponsor – Co host – Host – Speaker – Participant – Publicity

3.3.3 เจตนารมณ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์	คำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับการให้บริการสู่สากลในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับ สร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคมบนรากฐานของความเป็นธรรม และสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ	“เหนือความคาดหมาย มีความล้ำสมัย เป็นสากล พร้อมสร้างความเป็นธรรม อย่างสมเหตุสมผล ที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ” • Beyond Expectation, Realistic & Reasonable • New Generation Perception • Innovative for Ownership
เจตนารมณ์ หลักการ และความสำคัญ ด้วยทิศทางการพัฒนาทางสังคม ส่งผลให้ระบบประกันสังคมจะกลายเป็นระบบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดูแลประชาชนที่อยู่ในวัยแรงงานของประเทศ; แรงงานที่อยู่ในราชอาณาจักรไทย (Thai & Expat Labor Force) ทั้งหมด ซึ่งย่อมหมายรวมไปถึง • แรงงานสัญชาติไทยทั้งที่อยู่ในและนอกราชอาณาจักรไทย • แรงงานในระบบแรงงาน แรงงานอิสระ แรงงานภาคบังคับ - สมัครใจ • แรงงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต แรงงานในภาคการบริการ แรงงานในภาคการเกษตร แรงงานในหน่วยงานราชการ • แรงงานต่างด้าว ที่อยู่ในราชอาณาจักรไทย • แรงงานสูงอายุ ที่ยังคงสมัครใจทำงานแม้อายุเกิน 55, 60 ปี • แรงงานทุพพลภาพ และแรงงานที่ได้รับการฟื้นฟูกลับสู่สภาพการจ้างงาน ทั้งหมดล้วนต้องได้รับการดูแลอย่างครอบคลุมและทั่วถึง ซึ่งสำนักงานประกันสังคม ต้องเร่งพัฒนา และเตรียมการทั้งการดำเนินการเพื่อการขยายความคุ้มครอง (Coverage) ซึ่งจะส่งผลให้ จำนวนผู้ประกันตนในระบบประกันสังคมของไทยอาจสูงมากขึ้นกว่าเดิมเป็น 3 เท่า ทั้งการเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการขยายความคุ้มครองให้ครอบคลุมด้วย ด้วยเหตุผลข้างต้น สำนักงานประกันสังคมจึงไม่อาจอาศัยระบบการให้บริการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อรองรับการพัฒนาการที่ก้าวกระโดดเช่นนั้นได้ สำนักงานประกันสังคม จึงควรจะได้มีการวางแผนแม่บทการพัฒนาการให้บริการและเครือข่ายพันธมิตรให้บริการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาบริการที่มีทิศทาง สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วถึง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยในแผนแม่บทดังกล่าว ควรที่จะให้ความสำคัญ กับ • การให้บริการทางตรง ที่ผ่านหน่วยงานในสังกัดหรือช่องทางซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานประกันสังคมโดยตรง อาทิ ณ สาขา/ศูนย์, Call Center 1506, Website ของสำนักงาน ฯลฯ	

- การให้บริการผ่านเครือข่ายพันธมิตรการให้บริการ (ทั้งที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ทั้งที่อยู่ในประเทศ และต่างประเทศ)

โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมบริการ และขยายขอบข่ายการให้บริการ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงรูปแบบความหลากหลาย เชิงพื้นที่ (Physical-Logical , ในประเทศ ต่างประเทศ) ผ่านการให้บริการในรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย มีความสะดวก รวดเร็ว และครบวงจร สามารถใช้บริการได้ 24/7 ; 24 ชั่วโมง ใน 7 วันต่อสัปดาห์ ที่สำคัญ คือการทำให้เกิดการใช้บริการด้วยตนเอง (self Service) ใช้งานง่าย (Easiness) เข้าถึงได้ง่าย (Accessible) และมีความทันสมัยน่าเชื่อถือ (Reliable)

แผนแม่บทการพัฒนาการให้บริการและเครือข่ายพันธมิตรให้บริการ
หลักการแผนแม่บทฯ “ครอบคลุมเป็นธรรม รับรู้เป็นหนึ่งเดียว บนสัมพันธภาพที่ดี”
พึงต้องมุ่งเน้นให้เกิด

ความครอบคลุมในทุกมิติการให้บริการ ทั้ง

- มิติการบริการ ; การเงิน การแพทย์ การสื่อสาร การลงทุน
- มิติกลุ่มผู้รับบริการ ; นายจ้าง/สถานประกอบการแต่ละกลุ่ม ผู้ประกันตนไทยแต่ละกลุ่ม ผู้ประกันตนต่างด้าว
- มิติประเภทหน่วยงาน ; หน่วยงานทั้งภายใน และภายนอก กระทรวง, ทั้งภาครัฐ และเอกชน
- มิติรูปแบบช่องทาง ; On line – On Mobile – On site – On Call – On Service
- มิติพื้นที่ให้บริการทั้ง ภายในประเทศ ภายในอาเซียน และภายนอกอาเซียน

เพื่อให้ทันต่อการขยายตัวของปริมาณผู้รับบริการ และความหลากหลายของแต่ละพฤติกรรม

ความเป็นธรรมระหว่างกัน โดยผ่านกลไก “การกำกับ การดูแล การอำนวยความสะดวก การปรับปรุง ความสัมพันธ์” เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของการนำส่งการบริการตามที่สัญญา เป็นไปตามมาตรฐาน และข้อตกลง พร้อมกลไกการสนองตอบหากไม่เป็นไปตามเงื่อนไข ทั้งนี้ย่อมต้องตระหนักอยู่เสมอถึงความสำคัญของการพึงพากันอย่างสมเหตุสมผลและเป็นธรรม จึงควรดำเนินการพัฒนาความเป็นธรรมในระบบอย่างสร้างสรรค์

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้วยความหลากหลายช่องทาง และรูปแบบ วิธีการนำส่ง สำนักงานประกันสังคม จึงควรจะได้มีการพัฒนา และบริหาร แปรนดสำนักงานประกันสังคมที่สะท้อนคุณค่า จัดจำได้ง่าย ชัดเจน และยั่งยืน ให้สามารถเข้าถึงผู้รับสารอย่างทั่วถึง ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ช่องทางการให้บริการ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง ในการรับรู้แบรนด์ขององค์กร ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในแต่ละกลุ่ม ดังนี้ ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง : Trustworthy, Beneficial นายจ้าง : Flexible, Innovative partner สถานพยาบาล : Efficient partner, Fair บุคคลทั่วไป : Good governance, Financially stable เพื่อให้เกิดความรับรู้ที่มามีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ว่าจะได้รับผ่านช่องทาง รูปแบบ และวิธีการใด

ความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับระบบประกันสังคม ถือเป็นปลายทางที่สำคัญของการดำเนินการให้บริการตามแผนแม่บทฯ นี้

การให้บริการไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อม การให้ข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสาร การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การพัฒนานวัตกรรมบริการ การพัฒนาช่องทางรูปแบบใหม่ๆ ของการสื่อสาร/การนำเสนอ ล้วนมุ่งไปสู่ความต้องการที่จะให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ดังนั้นสำนักงานประกันสังคมต้องไม่ละเลย “ผู้ประกันตน/ลูกจ้างทุกคน ทั้งที่มาขอรับบริการ หรือไม่เคยมาขอรับบริการ” “นายจ้าง/ตัวแทนนายจ้าง สถานประกอบการ ทุกแห่งไม่ว่าจะขนาดใด” “สถานพยาบาลรัฐ/เอกชนในสังกัดขนาดต่างๆ” “พันธมิตร เครือข่ายร่วมให้บริการในมิติต่างๆ” ล้วนต้องอยู่ในขอบข่ายที่ต้องให้ความสำคัญ หากละเลยย่อมไม่ให้ความสำคัญ ย่อมไม่อาจก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นได้ โดยความหมายของความสำคัญนั้น มิได้หมายความว่าถึงความสำคัญ และการปฏิบัติต่อกันจะกระทำในรูปแบบเดียวกัน หากแต่เป็นไปตามความสมเหตุสมผล และสมควรแก่กาลละ

อย่างไรก็ตามหากแม้ว่า แผนแม่บทการพัฒนาการให้บริการและเครือข่ายพันธมิตรให้บริการ จะยังไม่อาจเกิดขึ้นได้ในทันที แต่การพัฒนาระบบการให้บริการและเครือข่ายพันธมิตรให้บริการ ก็ย่อมสามารถพัฒนาไปได้เลยในทันทีเพื่อยึดแนวทางที่กำหนดนี้ไว้ เป็นกรอบสำคัญแห่งการพัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์	คำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ บนบรรทัดฐานของการพัฒนาระบบเงินสมทบและระบบการกองทุนที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับกับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือเชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง	“พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สู่การประกันสังคมนานาชาติ ได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่น” • Balance , Alert & Alarm • Internationalization & Totalization • Classify and Realistic & Reasonable Response • Security & Stability Fund
เจตนารมณ์ หลักการ และความสำคัญ ในหลายปีที่ผ่านมาสำนักงานประกันสังคมได้มุ่งเน้นในการพัฒนาลิทธิประโยชน์ให้แก่ผู้ประกันตนมาอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะนายจ้าง ลูกจ้าง และผู้ประกันตนที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับการคุ้มครองตามพระราชบัญญัติประกันสังคม และพระราชบัญญัติเงินทดแทนรวมทั้งยังมีการขยายความคุ้มครองประกันสังคมตามมาตรา 40 ไปสู่แรงงานนอกระบบ โดยได้เริ่มดำเนินการปรับปรุงพระราชกฤษฎีกาเพื่อปรับปรุงสิทธิประโยชน์และอัตราการจ่ายเงินสมทบ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยสำนักงานประกันสังคมได้มีการดำเนินการออกพระราชกฤษฎีกา จำนวน 2 ฉบับ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้แก่แรงงานนอกระบบในการเข้าสู่ระบบประกันสังคมได้อย่างทั่วถึง ทั้งยังมีการส่งเสริมและฟื้นฟูคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง/ผู้ประกันตน ในเชิงรับ และเชิงรุก เพื่อให้สามารถกลับสู่ตลาดแรงงาน และสามารถช่วยเหลือตนเองได้ผ่านศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพคนงาน สำหรับในส่วนของการเก็บเงินสมทบจากนายจ้าง ลูกจ้าง และผู้ประกันตนสำนักงานประกันสังคมได้มีการจัดเก็บเงินสมทบมาอย่างคงที่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนอัตราการเก็บเงินสมทบ และเมื่อนายจ้าง/สถานประกอบการและลูกจ้างประสบปัญหาต่างๆ อาทิเช่น อุทกภัย การปรับเปลี่ยนอัตราค่าแรงขั้นต่ำ เป็นต้น สำนักงานประกันสังคมได้มีส่วนช่วยเหลือในการปรับลดอัตราการเก็บเงินสมทบเมื่อเกิดเหตุดังกล่าว เพื่อช่วยเหลือนายจ้าง ลูกจ้าง และผู้ประกันตน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพกองทุนในด้านหารับเข้ากองทุนโดยที่ขาดจ่ายออกด้านสิทธิประโยชน์มีการเบิกจ่ายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งนี้สำนักงานประกันสังคมยังประสบกับปัญหาในการจัดเก็บเงินสมทบจากนายจ้างไม่ครบถ้วนมีเงินค้างจ่ายที่ต้องดำเนินการทวงหนี้การชำระจากนายจ้าง ซึ่งอาจจะส่งผลเป็นหนี้ศูนย์ในบางกรณีทำให้เกิดการสูญเสียสภาพคล่องในการบริหารทางการเงินเข้ากองทุน ซึ่งเงินสมทบที่เก็บเข้ากองทุนบางส่วนจะถูกนำไปบริหารการลงทุนในแหล่งทุนที่มีผลตอบแทนที่สูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝาก เพื่อให้กองทุนได้รับผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นทำให้เกิดเสถียรภาพแก่กองทุนในการนำไปจ่ายประโยชน์ทดแทนแก่ลูกจ้างและผู้ประกันตนในอนาคตได้อย่างเพียงพอ	

ทั้งนี้ที่ผ่านมา พบว่า สำนักงานประกันสังคมมีการปรับเปลี่ยนสิทธิประโยชน์อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของการเก็บเงินสมทบที่คงที่ไม่มี การปรับเปลี่ยน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพกองทุนได้ แม้ว่ามีการนำเงินไปลงทุนในแหล่งทุนที่มีผลตอบแทนสูงแต่ยังคงอยู่ภายใต้นโยบายการลงทุนที่จำกัดให้ลงทุนในตลาดที่มีความเสี่ยงต่ำภายในประเทศ ทำให้อัตราผลตอบแทนที่ได้รับอาจไม่เพียงพอต่อการจ่ายสิทธิประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นในอนาคตได้

ดังนั้น สำนักงานประกันสังคมจึงต้องกลับมาทบทวนระบบเงินสมทบ เพื่อให้เกิดความสมเหตุสมผลกับการจ่ายที่เกิดขึ้นตามสิทธิประโยชน์ที่มีการพัฒนาตลอดเวลา ทั้งในเชิงการเพิ่มรายรับ (เช่น การปรับเพดานขั้นสูง/ขั้นต่ำ การปรับ % อัตราจ่าย) ทั้งในเชิงการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการจัดเก็บ ทั้งในเชิงการควบคุมตรวจสอบป้องกันการรั่วไหลของการรับชำระ และการจ่ายประโยชน์

นอกจากนี้เพื่อให้ได้ผลตอบแทนการลงทุนที่เพิ่มขึ้นให้เกิดเสถียรภาพกองทุนจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารการลงทุนไปสู่การจัดตั้งหน่วยงานด้านการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งจะรับผิดชอบดูแลในการบริหารจัดการการลงทุนที่มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่มีความทันสมัย ยืดหยุ่น คล่องตัว และโปร่งใส มีการพัฒนานโยบายการลงทุนที่มีความทันสมัย ควบคู่กับการพัฒนาด้านระบบงาน ระบบบุคลากร ระบบสารสนเทศ และปรับปรุง/พัฒนากฎหมายและกฎระเบียบให้สอดคล้องกับนโยบายการลงทุนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพการณ์ เพื่อรองรับต่อการบริหารการลงทุน ที่เป็นเลิศ และพัฒนาช่องทางและระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจและเข้าใจแก่นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน และสาธารณชนเพื่อให้กองทุนสามารถสร้างผลตอบแทน และผลประโยชน์การลงทุน ที่สามารถรองรับการพัฒนาการของสิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน เหล่านั้นได้ โดยยังคงไว้ซึ่ง ความน่าเชื่อถือ เชื้อมั่น มีความมั่นคง มีเสถียรภาพ อย่างยั่งยืน

ในด้านของ สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน สำนักงานประกันสังคมมุ่งที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นสากลเพื่อรองรับการก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติที่มีความสอดคล้องกับการประกันสังคมในภูมิภาคอาเซียน สอดคล้องกับการประกันสังคมของประเทศคู่สัญญา และการเปลี่ยนแปลงไปของบริบททางสังคม เศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางการแพทย์ของประเทศไทย โดยครอบคลุมการดูแลทั้งแรงงานชาวไทย ในระบบและนอกระบบ ทั้งในสภาวะปกติ ระหว่างการฟื้นฟู ทุพพลภาพที่เข้าสู่การจ้างงาน หรือแม้แต่สิ้นสุดสภาพการจ้างงาน ซึ่งครอบคลุมไปถึงแรงงานต่างด้าวในราชอาณาจักรไทย ที่ได้รับความเป็นธรรมตามเหตุอันควร และทั้งยังขยายความคุ้มครองเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดูแลแรงงานระหว่างกัน กล่าวคือ แรงงานไทยในต่างแดน และแรงงานต่างด้าวในไทย ต่างได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน เพื่อรักษาสหสิทธิประโยชน์ของผู้ประกันตนไทยในต่างแดน และผู้ประกันตนต่างด้าวที่เข้ามาทำงานในราชอาณาจักรไทยให้ได้รับการดูแล และยังคงรักษาสหสิทธิประโยชน์ของตนจากระบบประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยสรุปแล้วสำนักงานประกันสังคม มุ่งพัฒนาการดำเนินงานบนบรรทัดฐานของการพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุนที่มีศักยภาพสูง มั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื้อมั่นอย่างแท้จริง

ประเด็นยุทธศาสตร์	คำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ; IT และการบริหารสารสนเทศ ; MIT ของสำนักงานประกันสังคม สู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย	“รื้อปรับและยกระดับ สู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย” Modernization • Self-service , Reliable • User-friendly : Access-Easy-Quick response
เจตนารมณ์ หลักการ และความสำคัญ ในปัจจุบันการบริหารองค์กรด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีการตอบสนองต่อการให้บริการและการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีความคล่องตัว รวดเร็วขึ้นมาก โดยในอดีตที่ผ่านมาสำนักงานประกันสังคมมีการบริหารงานโดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แต่พบว่ายังไม่สามารถพัฒนาได้ทันต่อภาระงานที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นไม่ว่าจะเป็น การเพิ่มขึ้นของจำนวนนายจ้าง ลูกจ้าง และผู้ประกันตน การเก็บเงินสมทบที่เพิ่มขึ้นทุกปี การเปิดใช้สิทธิประโยชน์ของผู้ประกันตนอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นทุกปีส่งผลให้เกิดการดำเนินงานในการให้บริการที่ล่าช้า ฐานข้อมูลมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น การไม่สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลการใช้งานได้ การวิเคราะห์ และประมวลผลเป็นรายงานข้อมูลเพื่อช่วยแก่การตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นต้น โดยปัจจุบันระบบ Infrastructure ของสำนักงานประกันสังคมไม่สามารถสนับสนุน หรือรองรับต่อการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เพียงพอ รวมถึงระบบ Mainframe ที่เป็นแหล่งเก็บฐานข้อมูลต่างๆ ที่ใช้งานมาเป็นระยะเวลาหลายปี ไม่เพียงพอต่อการรองรับการขยายฐานข้อมูลที่เพิ่มขึ้นในอนาคต และการดึงข้อมูลสนับสนุนในการวิเคราะห์ และตัดสินใจ แก่ผู้บริหาร ซึ่งบางระบบ เช่น ในส่วนของกองทุนเงินทดแทนได้เริ่มปรับระบบใหม่ที่พัฒนาบน Web-based แต่ก็ยังไม่ได้มีการปรับปรุง พัฒนาในระบบทั้งหมดของสำนักงานประกันสังคม ดังนั้นเพื่อให้การบริการของสำนักงานประกันสังคมสามารถตอบสนองต่อนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นในอนาคตอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีการรื้อปรับและยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ;IT และการบริหารสารสนเทศ ; MIT ของสำนักงานประกันสังคมใหม่ โดยการพัฒนาระบบ Infrastructure ของสำนักงานให้ทันสมัยสอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับการนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการวางระบบพัฒนาการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศภายในและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับภายนอกองค์กรทั้งในด้านการให้บริการการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์จากภายในองค์กรไปสู่ภายนอก	

ทั้งนี้ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารสารสนเทศใหม่ให้รองรับการทำงานในด้านต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไป และการมุ่งพัฒนาการให้บริการสนับสนุนระบบบริการตนเองของผู้รับบริการและพันธมิตรผู้ร่วมให้บริการที่มีความเชื่อถือได้ และเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน รวมถึงการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลไปสู่ระบบฐานข้อมูลใหม่ที่เชื่อมโยงกันได้อย่างสมบูรณ์และเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงผ่านทางออนไลน์และอุปกรณ์สื่อสารพกพาต่างๆ ที่มีการใช้งานที่เข้าใจง่ายและตอบสนองต่อผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งนำไปสู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์	คำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลก ในปัจจุบันและอนาคต	“ก้าวเข้าสู่การพัฒนา ทุนมนุษย์ อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในฐานะผู้นำ” HR Transformation • Strategic Partner - HR Hybrid - HR Intelligence • Human Capital Capabilities; Leadership
เจตนารมณ์ หลักการ และความสำคัญ ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ เน้นไปที่การให้ความสำคัญของบุคลากรภายในของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นผู้ให้บริการ ประสานงาน เชื่อมโยงงานด้านต่างๆ แก่ผู้มีส่วนได้เสีย และเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการดังกล่าว เป็นไปด้วยความต่อเนื่อง เชื่อมโยง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร อีกทั้งจะต้องสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดแผนการที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อให้สำนักงานประกันสังคมเป็นองค์กรที่เป็นแหล่งรวมของคนดี และคนเก่ง โดยร่วมกันผลักดัน ให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด และมีความยั่งยืน ทั้งนี้ การดำเนินการ ได้วางแผนเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาอย่างครบถ้วน ในส่วนของการพัฒนาบุคลากร เชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา พัฒนา และรักษาศักยภาพที่ดีและเก่งไว้ โดยสามารถเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่างลงได้ทันการณ์ มีอัตราการตอบรับงานที่มีความเหมาะสมเพียงพอกับความต้องการบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและครบถ้วนในทุกสายงาน และตำแหน่งงาน เน้นการให้ความสำคัญไปยัง การพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ผ่านการฝึกอบรมในการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อผลักดันบุคลากรกลุ่มนี้ให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญในองค์กรได้ลดอัตราการลาออก ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยการสร้างให้บุคลากรทุกคนเกิดความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีความสุขในการทำงานร่วมกัน เพื่อร่วมกันสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ ควบคู่ไปกับการสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานด้านงานบุคคล โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับพนักงานของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นลูกจ้างชั่วคราว ให้มีสถานะการทำงาน ที่มั่นคง ผ่านการผลักดัน การเปลี่ยนสถานะ “พนักงาน” จากลูกจ้างชั่วคราว ไปเป็นสถานะการจ้างใหม่ ที่สามารถมีความรับผิดชอบในเชิงการบริหารจัดการ และมีความก้าวหน้า โดยมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน และความสามารถ	

ประเด็นยุทธศาสตร์	คำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล	“ประสิทธิภาพสูง ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล” High Performance Organization ● Efficiency, Flexible, Innovative ● Good governance
เจตนารมณ์ หลักการ และความสำคัญ ในยุทธศาสตร์ที่ 5 นี้มีเจตนารมณ์มุ่งเน้นที่จะทำให้สำนักงานประกันสังคมเกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) โดยมีสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อมีการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ได้แก่ ● ระบบบริหารจัดการองค์กร และระบบงานภายในองค์กรมีความทันสมัย (Modernization) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) คล่องตัว (Flexible) และมีนวัตกรรม (Innovative) โดยนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการพัฒนาระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร (DSS for Management & Executives) ในด้านต่างๆ อาทิ ด้านการบริหารองค์กร การบริหารทางการเงิน (การใช้เงิน ผลการใช้เงิน) การติดตามการดำเนินการโครงการต่างๆ การบริหารการลงทุน เป็นต้น เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กร และดำเนินงานต่างๆ ที่สำคัญได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และทันต่อเหตุการณ์ ผ่านการใช้ข้อมูล และข้อเท็จจริง (Fact & Data) ที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลา ประกอบในการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจของผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร ที่จะทำให้เกิดการจัดการ และการดำเนินการ (Action) ที่ถูกต้อง ลดความสูญเสีย และเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอันเนื่องมาจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดและล่าช้า และยังนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการปรับปรุงระบบงานภายในองค์กร พัฒนาระบบช่วยสนับสนุนการทำงาน (e-SSO) เพื่อลดปัญหาความผิดพลาด ล่าช้า ข้ำซ้อน ล้นเปลืองของระบบงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้นอกจากจะมุ่งเน้นนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้งานดังกล่าวข้างต้นแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ จะต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้าน IT, MIT สำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงในการใช้ระบบต่างๆ ที่มีการพัฒนาขึ้นควบคู่กันไปด้วย ● องค์กรธรรมาภิบาลที่เข้มแข็ง (Good Governance) และมีความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชน โดยจะต้องพัฒนาระบบงานภายในองค์กร ให้มีการประสานรวมกันของการบริหาร ความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่ดี เป็นระบบ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อทั้งภายใน และภายนอก เพราะสำนักงานประกันสังคมเป็นหน่วยงานที่ดูแลบริหารจัดการเงินเป็นจำนวนมาก และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นจำนวนมาก ความเชื่อมั่นในด้านความโปร่งใส และมีธรรมาภิบาล	

เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้สำนักงานประกันสังคมได้รับความร่วมมือที่ดี (นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน เครือข่าย อาสา และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง) และสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นต่อไป

- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติมีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร เนื่องจากในปัจจุบันมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติหลายเรื่องที่ไม่ได้มีการทบทวน และปรับปรุง ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นอุปสรรคและทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานในปัจจุบันเป็นอย่างมาก (อาทิเช่น ระเบียบการเงิน และพัสดุ) ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการทบทวน และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติให้มีความทันสมัย ให้ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น และยังเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อตอบสนองให้เกิดการปรับเปลี่ยนสำนักงานประกันสังคมสู่ความเป็นองค์กรที่มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO)
- มีหน่วยงานใหม่ๆ ที่จัดตั้งขึ้น เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (ปี 2558 - 2562) จะมีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน พร้อมกันเป็นจำนวนมาก โครงสร้างองค์กร โครงสร้างหน่วยงาน และภาระงานที่มีในปัจจุบัน ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม ครบถ้วน และเหมาะสม ดังนั้นจะต้องมีการทบทวน วิเคราะห์ระบบงานที่มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและขยายตัว เพื่อรองรับต่อการกิจของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต
- มีหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมองค์กร เนื่องจากสำนักงานประกันสังคมมีหน่วยงาน และสาขาเป็นจำนวนมาก รวมถึงมีการกระจายอยู่ในจุดต่างๆ ทั่วประเทศ โดยที่หน่วยงาน/สาขาต่างๆ ล้วนเป็นตัวแทนของสำนักงานประกันสังคมที่ทำให้เกิดการรับรู้ สะท้อนภาพลักษณ์ และตัวตนของสำนักงานประกันสังคมต่อผู้รับบริการ และสาธารณชน ดังนั้นการสร้างค่านิยมองค์กร และการทำให้เกิดค่านิยมองค์กรร่วมกันทุกหน่วยงานทั้งองค์กร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะหล่อหลอมองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เกิดจิตสำนึกที่ดี พฤติกรรมที่ดีและการดำเนินงานร่วมกันที่ดีจากภายในไปสู่ภายนอกองค์กร จนทำให้เกิดความตระหนักรู้ และความเชื่อมั่นที่ดีของผู้รับบริการและสาธารณชนต่อไป ทั้งนี้จำเป็นที่จะต้องเริ่มต้นจากการมีหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมองค์กร แล้วจึงสื่อสารสร้างเสริมให้เกิดหน่วยงานที่มีค่านิยมองค์กรที่ดีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

ประเด็นยุทธศาสตร์	คำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN : ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น	“ร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อความเป็นผู้นำอย่างโดดเด่น” Initiative – Committee – Sponsor – Co host – Host – Speaker – Participant – Publicity
เจตนารมณ์ หลักการ และความสำคัญ การพัฒนาการของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community : AC) มีทิศทางที่ส่งเสริมให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงาน และการเคลื่อนย้ายธุรกิจระหว่างประเทศ สูงขึ้นอย่างก้าวกระโดด • ทั้ง การเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศ แรงงานไทยในต่างแดนมีทิศทางที่สูงขึ้น แรงงานข้ามชาติไหลเข้าสู่ประเทศไทย • ทั้ง การเคลื่อนย้ายของสถานประกอบการต่างชาติที่เข้ามาเปิด และปิดตัวลง • ทั้ง รูปแบบธุรกิจ การจ้างงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้กับ ระบบประกันสังคมไทย และระบบประกันสังคมแต่ละประเทศของอาเซียน รวมถึงระบบประกันสังคมในประเทศนั้นๆ ที่เกิดการเคลื่อนย้ายระหว่างกัน ยิ่งไปกว่านั้น ด้วยการพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของระบบประกันสังคมไทย ทำให้ในหลายด้านของระบบประกันสังคมไทยมีการพัฒนาในหลายด้านรุดหน้าไปกว่าหลายชาติในอาเซียน และเมื่อพิจารณาจากในชาติอาเซียนโดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมา เวียดนาม) ระบบประกันสังคมไทยนั้นถือว่ามีความแข็งแกร่งกว่าในทุกด้าน ดังนั้นเพื่อยังดำรงไว้ซึ่งสิทธิประโยชน์และผลประโยชน์ของผู้ประกันตนไทย และนายจ้าง/สถานประกอบการไทย สำนักงานประกันสังคม จึงมีความจำเป็นที่จะต้องแสดงบทบาทอย่างชัดเจน และโดดเด่นในการร่วมวางรากฐานการประกันสังคมอาเซียน โดยต้องยึดหลักการสำคัญ คือ “การพัฒนาประกันสังคมไทยให้มีความเป็นสากล เพื่อการก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ” โดยเริ่มจากกลุ่มประเทศ CLMV สู่ระดับอาเซียน และระดับนานาชาติในที่สุด สำหรับการแสดงบทบาทเพื่อร่วมวางรากฐานการประกันสังคมอาเซียนนั้น สำนักงานประกันสังคมสามารถแสดงบทบาทได้ถึง 8 ระดับ โดยเรียงจาก “ระดับบทบาทสำคัญ (1) ไป สู่ระดับพื้นฐาน (8)” ได้แก่ - บทบาทระดับที่ 1 ผู้ริเริ่ม ; Initiative - บทบาทระดับที่ 2 คณะกรรมการร่วม ; Committee - บทบาทระดับที่ 3 สปอนเซอร์ ; Sponsor - บทบาทระดับที่ 4 เจ้าภาพร่วม ; Co host - บทบาทระดับที่ 5 เจ้าภาพ/เจ้าบ้าน ; Host	

บทบาทระดับที่ 6 ผู้บรรยายหลัก ; Speaker

บทบาทระดับที่ 7 ผู้ร่วมงาน ; Participant

บทบาทระดับที่ 8 ผู้เผยแพร่และส่งต่อ ข้อมูลข่าวสาร ; Publicity

โดยสำนักงานประกันสังคม สามารถเลือกที่จะกำหนดการแสดงบทบาทตามความพร้อม และตามศักยภาพของตนในห้วงเวลานั้น โดยสามารถเลือกการแสดงในแต่ละระดับ ในแต่ละด้านได้ตาม

- เลือกเป็นผู้ริเริ่ม ; Initiative ด้านการพัฒนาการฟื้นฟูผู้ทุพพลภาพอย่างครบวงจร เพื่อให้พร้อมกลับสู่การจ้างงาน หรือ
- เลือกที่จะเป็น คณะกรรมการร่วม ; Committee ในการพัฒนาความร่วมมือด้านการเงินและการลงทุน

ซึ่งเหล่านี้ สำนักงานประกันสังคมต้องกำหนด เลือกระดับบทบาทในแต่ละด้านก่อน จากนั้นจึงกำหนดกิจกรรม และการดำเนินการที่จะปฏิบัติการอย่างเหมาะสมได้ตามต้องการ หากแต่ทั้งหลายที่เลือกนั้น ย่อมให้เป็นไปเพื่อยึดประโยชน์คืนกลับ และการสงวนรักษาผลประโยชน์ของผู้ประกันตนไทย และนายจ้าง/สถานประกอบการไทย เป็นสำคัญ

เป้าประสงค์และ ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

หมายเหตุ :

- ด้านการบริการ (Service ; Serv)
- ด้านการสื่อสารองค์กร และประชาสัมพันธ์ (Public Relation ; PR)
- ด้านความครอบคลุมการคุ้มครอง (Coverage ; Cover)
- ด้านสิทธิประโยชน์ (Beneficial ; Bf)
- ด้านเงินสมทบ (Contribution ; Ctb)
- ด้านสิทธิประโยชน์-เงินสมทบ-การลงทุน (Beneficial-Contribution-Investment ; BCI)
- ด้านการลงทุน (Investment ; Inv)
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology ; IT)
- ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource ; HR)
- ด้านการจัดการองค์กร (Organization ; Org)
- ด้านอาเซียน (ASEAN ; ASEAN)
- ประเด็นหลัก (Major ; Mj)
- ประเด็นรอง (Minor ; Mn)

3.4 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคม บนรากฐานของความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ
เป้าประสงค์ (Goals)
Serv.1 ผู้ที่เป็นกำลังแรงงาน (Labour force) ในราชอาณาจักรไทย ได้เข้าสู่อการเป็นผู้ประกันตน (ภาคบังคับ-ภาคสมัครใจ, แรงงานอิสระ, แรงงานต่างด้าว หรือแม้แต่แรงงานไทย ที่อยู่นอกราชอาณาจักร) ในระบบประกันสังคม โดยได้รับการบริการผ่านรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย มีความสะดวก รวดเร็ว และครบวงจร โดยสามารถใช้บริการได้ 24/7 ; 24 ชั่วโมง ใน 7 วันต่อสัปดาห์ ผ่านช่องทางการให้บริการ และเครือข่ายพันธมิตรการให้บริการที่เข้มแข็ง และเป็นหนึ่งเดียวกัน Serv.2 รูปแบบและช่องทางการให้บริการแก่ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง และนายจ้าง ทั้งทางตรง และทางอ้อม โดยผ่านเครือข่ายพันธมิตรให้บริการ (ทั้งที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่อยู่ในประเทศ และต่างประเทศ) ได้มีการพัฒนานวัตกรรมบริการ และขยายขอบข่ายการให้บริการ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงรูปแบบความหลากหลาย เชิงพื้นที่ (Physical-Logical , ในประเทศ - ต่างประเทศ) ภายใต้การสร้างความเป็นธรรมระหว่างกัน โดยการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของการนำส่งการบริการตามที่สัญญา และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน PR1. การพัฒนาระบบและพันธมิตรเครือข่ายด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ โดยมุ่งพัฒนาเครื่องมือในงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ของตน (Tool development) ที่ไม่เพียงส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ และเฝ้าดูแลติดตามผู้รับบริการในกลุ่มต่างๆ (Strong relationships & Tracking customers) หากแต่ยังสามารถสร้างสรรค์ การสื่อสารในหลากหลายรูปแบบ/กิจกรรม/ช่องทาง (Variety in Information & Activity) ที่เหมาะกับแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการ และการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว (Quick response) และล้ำหน้า PR2. การสร้างการรับรู้ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มให้ไม่เพียงเข้าใจในสิทธิ หน้าที่ และบทบาทของตน ต่อการประกันสังคมแล้ว ยังต้องให้เกิดการรับรู้ ต่อองค์กร ดังนี้ ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง : Trustworthy, Beneficial นายจ้าง : Flexible, Innovative partner สถานพยาบาล : Efficient partner, Fair บุคคลทั่วไป : Good governance, Financially stable

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

Coverage :

1. ร้อยละของจำนวนแรงงานไทย ในระบบประกันสังคมไทย/จำนวนผู้อยู่ในวัยแรงงานของไทย (Mj)
2. ร้อยละของจำนวนแรงงานรวม ในระบบประกันสังคมไทย/จำนวนผู้อยู่ในวัยแรงงานรวมที่อยู่ในราชอาณาจักรไทย (Mj)
3. ร้อยละของจำนวนแรงงานรวม ในระบบประกันสังคมไทย/จำนวนแรงงานในกลุ่มประเทศอาเซียน
4. ร้อยละของจำนวนแรงงานรวม ในระบบประกันสังคมไทย/จำนวนแรงงานรวมในระบบประกันสังคมของอาเซียน
5. ร้อยละของจำนวนแรงงานต่างด้าวที่อยู่ในระบบประกันสังคมไทย/จำนวนแรงงานต่างด้าวในกลุ่มประเทศอาเซียน

Channel :

1. จำนวนนวัตกรรมการให้บริการที่มีการให้บริการ ซึ่งก่อให้เกิดการให้บริการ ระดับรายบุคคลด้วยตนเอง ในลักษณะ 24/7 (Self Service 24/7) (Mj)
2. จำนวนจุดที่มีปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interaction Touch point)/จำนวนผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายในแต่ละประเภท (Mj)
 - a. Off line ในประเทศไทย
 - b. Off line ในต่างประเทศ (ในอาเซียน และ นอกอาเซียน)
3. ระดับความสามารถในการให้บริการ และปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interactive Touch point)/จำนวนผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายในแต่ละประเภท (Mj)
 - a. Off line
 - i. ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิชาวไทย
 - ii. ผู้ประกันตนต่างด้าว
 - b. On line รongรับ
 - i. ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิชาวไทย
 - ii. ผู้ประกันตนต่างด้าว
 - c. On Call รongรับ
 - i. ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิชาวไทย
 - ii. ผู้ประกันตนต่างด้าว
4. จำนวนครั้งที่ติดต่อสื่อสารเชิงรุกกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านรูปแบบและช่องทางต่างๆ เฉลี่ย/เดือน (Mj)
5. จำนวนจุดให้บริการแบบ offline จากพันธมิตรผู้ร่วมให้บริการทั้งหมด ทั้งด้านการเงิน และด้านการแพทย์

Challenge :

1. ระดับการเข้าถึงผู้รับสารในแต่ละกลุ่ม ตามความคาดหวัง (Mj)
2. ระดับความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลส่วนตัว (Mj)
 - a. ด้วยตนเอง
 - b. ผ่านเจ้าหน้าที่ หรือ Call Center
3. ระดับความประทับใจที่มีต่อการให้บริการ ในทุกจุดที่มีปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interactive Touch point) (Mj)
 - a. สำนักงานประกันสังคม
 - b. สาขา
 - c. เครือข่าย
4. ระดับความนิยม ที่มีต่อสำนักงานประกันสังคม
5. ระดับความเข้าใจที่มีต่อ การจ่ายเงินสมทบ สิทธิประโยชน์ กองทุน และหน้าที่ ที่ตนต้องมีการประกันสังคม (Mj)
6. ระดับความเชื่อมั่นที่ สาธารณชนมีต่อสำนักงานประกันสังคม (Mj)
 - a. ภาพรวมองค์กร และภาพลักษณ์
 - b. การให้บริการ และการส่งมอบบริการผ่านเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการ
 - c. การบริหารการเงินและกองทุน

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับ การก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ บนบรรทัดฐานของการพัฒนา ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุน ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับกับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง

เป้าประสงค์ (Goals)

การประกันสังคมไทย ครอบคลุม ทัวถึง เพื่อเป็นที่พึ่งในทุกจังหวะชีวิต อย่างเป็นธรรม

1. สำนักงานประกันสังคมของไทยมีการพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ที่มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ ที่มีความสอดคล้องกับการประกันสังคมในภูมิภาคอาเซียน สอดคล้องกับการประกันสังคมของประเทศคู่สัญญา และการเปลี่ยนแปลงไปของบริบททางสังคม เศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางการแพทย์ของประเทศไทย โดย
 - ครอบคลุมการดูแลทั้งแรงงานชาวไทย ทั้งในระบบและนอกระบบ ทั้งในช่วงเวลาการทำงาน และนอกเหนือช่วงเวลาการทำงาน ทั้งในสภาวะปกติ ทั้งระหว่างการทำงาน ทั้งทุพพลภาพ ที่เข้าสู่การจ้างงาน หรือแม้แต่สิ้นสภาพ การจ้างงาน ; ว่างาน และชราภาพ
 - ต้องหมายรวมไปถึง แรงงานต่างด้าวในราชอาณาจักรไทย ที่ได้รับความเป็นธรรมตามเหตุอันควร
 - ทั้งยังขยายความคุ้มครองเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดูแลแรงงานระหว่างกัน กล่าวคือ แรงงานไทยในต่างแดน และแรงงานต่างด้าวในไทย ต่างได้รับการดูแล ตามที่มีข้อตกลงระหว่าง การประกันสังคมของทั้ง 2 ประเทศ อย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน
2. ระบบประกันสังคมได้รับการทบทวน ระบบเงินสมทบ เพื่อให้เกิดความสมเหตุสมผลกับการกระจาย ที่เกิดขึ้นตามสิทธิประโยชน์ที่มีการพัฒนาไป ทั้งในเชิงการเพิ่มรายรับ (เช่น การปรับเพดานขั้นสูง/ ขั้นต่ำ การปรับ % อัตราจ่าย) ทั้งในเชิงการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการจัดเก็บ ทั้งใน เชิงการควบคุมตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล ของการรับชำระ และการจ่ายประโยชน์
3. ระบบการลงทุน มีการปรับเปลี่ยนไปสู่
 - 3.1 การจัดตั้ง หน่วยงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ที่รับผิดชอบดูแลในการบริหารจัดการการลงทุน ให้มี โครงสร้างการบริหารจัดการที่มีความทันสมัย ยืดหยุ่น คล่องตัว และโปร่งใส
 - 3.2 มีการพัฒนานโยบายการลงทุนที่มีความทันสมัย สร้างเสถียรภาพแก่กองทุน ควบคู่กับการพัฒนา ด้านระบบงาน ระบบบุคลากร และระบบสารสนเทศให้รองรับต่อการบริการงานที่เป็นเลิศ สามารถดึงดูด และธำรงรักษาบุคลากร ด้านการลงทุนที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ
 - 3.3 พัฒนาช่องทางและระบบการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ และเข้าใจแก่นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน และสาธารณชน

เพื่อให้กองทุนสามารถสร้างผลตอบแทน และผลประโยชน์การลงทุน ที่สามารถรองรับการพัฒนาการของสิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน เหล่านั้นได้ โดยยังคงไว้ซึ่ง ความน่าเชื่อถือ เชื่อมั่น มีความมั่นคง มีเสถียรภาพ อย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

1. ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่มีการปรับปรุง (Mj)
2. ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่รับเข้าสู่ข้อตกลงร่วมการประกันสังคมอาเซียน (Mj)
3. จำนวนประเทศที่มีข้อตกลงที่ทำระหว่างกันเพื่อก้าวสู่การเป็นระบบประกันสังคมแบบ Totalization
4. รายรับที่เพิ่มขึ้นจากการปรับเงินสมทบ
5. รายรับที่เก็บได้/รายรับที่ประมาณการ (Mj)
6. อัตราผลตอบแทนในแต่ละประเภทการลงทุน (Mj)
7. อัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ย เทียบกับตลาด และเทียบกับการประกันสังคมอื่นในอาเซียน (รอบไตรมาส รอบครึ่งปี รอบปี) (Mj)
8. ความสามารถในการรักษาระดับอายุกองทุน ; อายุกองทุนเฉลี่ย (Mj)
9. ระดับความเชื่อมั่นเฉลี่ยที่ผู้ประกันตน นายจ้าง และสาธารณชนมีต่อ “การบริหารการเงินและกองทุน” (Mj)

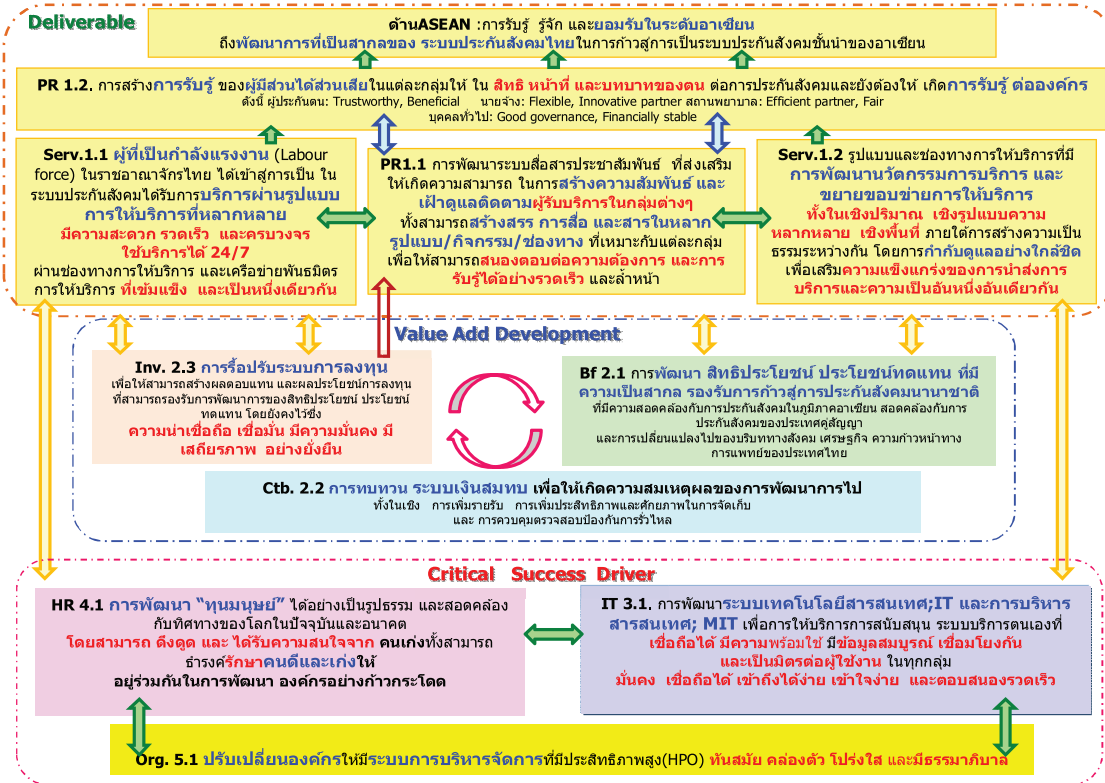
ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ; IT และการบริหารสารสนเทศ ; MIT ของสำนักงานประกันสังคมผู้องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย
เป้าประสงค์ (Goals)
พัฒนาการให้บริการการสนับสนุน ระบบบริการตนเองที่เชื่อถือได้ และเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน แก่ผู้รับบริการในทุกกลุ่ม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นทิศทางการพัฒนาที่ ระบบบริการตนเอง : เพิ่มฟังก์ชันที่ใช้งานได้ผ่านระบบบริการตนเองของผู้รับบริการ และพันธมิตรผู้ร่วมให้บริการ เพิ่มระดับความเชื่อถือได้ 1. พร้อมใช้งาน 2. ข้อมูลสมบูรณ์ เชื่อมโยงกัน มีลักษณะ และรูปแบบที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน กับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม รวมถึง stakeholder 1. เข้าถึงได้ทาง online และอุปกรณ์สื่อสารพกพา 2. หน้าจอเข้าใจง่าย 3. ตอบสนองรวดเร็ว
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
ระบบบริการตนเอง - ร้อยละของจำนวนผู้เข้าใช้งานผ่านระบบบริการตนเองของผู้รับบริการต่อจำนวนผู้ประกันตนทั้งหมด (Mj) - ร้อยละของจำนวนผู้เข้าใช้งานผ่านระบบบริการตนเองของพันธมิตรผู้ร่วมให้บริการต่อจำนวนผู้ใช้งานทั้งหมด (Mj) เพิ่มระดับความเชื่อถือได้ - ร้อยละความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศและระบบเครือข่าย (เช่น ร้อยละ 99.5 ขึ้นไป) (Mj) - ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบที่เชื่อมโยงกันและสามารถใช้งานได้ (Mj) มีลักษณะ และรูปแบบที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน กับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม รวมถึง stakeholder - จำนวนผู้เข้าใช้งาน/ปริมาณการใช้งานผ่านระบบ online และอุปกรณ์สื่อสารพกพา (Mj) - ระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้งานผ่านระบบ (Mj) - จำนวนผู้เข้าใช้งานผ่านระบบ online และอุปกรณ์สื่อสารพกพา (Mj)

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต
เป้าประสงค์ (Goals)
เป็นองค์กรที่ ดึงดูด และ ได้รับความสนใจจาก คนเก่ง และสามารถธำรงรักษาคนดีและเก่งให้อยู่ร่วมกันในการพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด สู่องค์กรที่ยั่งยืน
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
ด้านการสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรใน องค์กรเชิงกลยุทธ์ 1. ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Positions filled) (Mj) 2. อัตราการตอบรับงาน (Job Acceptance Rate) 3. การลงทุนในด้านการฝึกอบรม (Training Investment Factor) (Mj) ด้านการสร้างภาวะผู้นำ และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) 4. การลงทุนในด้านการฝึกอบรมผู้นำ (Managers Training Investment Factor) 5. ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการฝึกอบรม (Training ROI) 6. อัตราการทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning Rate) (Mj) 7. อัตราการลาออกของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Attrition) (Mj) ด้านการสร้างองค์กรที่น่าอยู่ 8. คะแนนความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Score) 9. อัตราการลาออก (Attrition Rate)

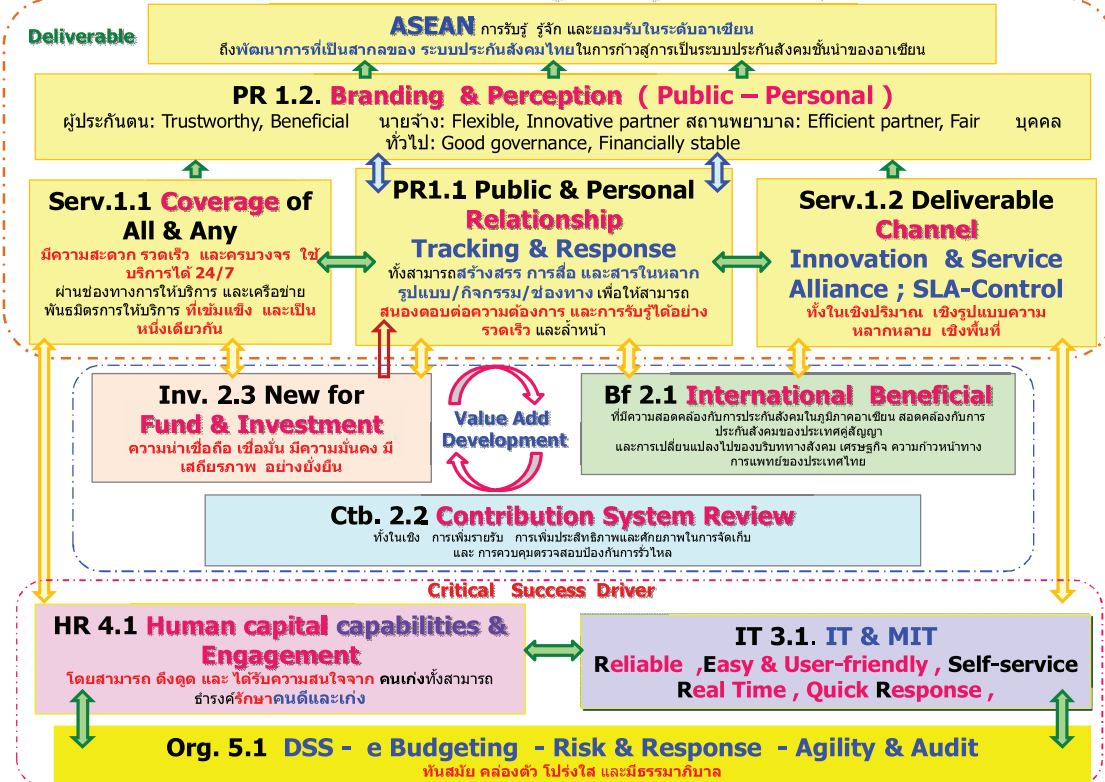
ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ (Goals)
ปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
1. จำนวนระบบงานที่เข้าสู่ระบบ e-SSO อย่างสมบูรณ์ (Mj) 2. จำนวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่มีการปรับปรุง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร (Mj) 3. จำนวนหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และขยายตัวของภารกิจ (Mj) 4. ระดับความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล (Mj) 5. ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชนต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล (Mj)

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN : ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น
เป้าประสงค์ (Goals)
เพื่อให้เกิดการรับรู้ รู้จัก และยอมรับในระดับอาเซียนถึงพัฒนาการที่เป็นสากลของระบบประกันสังคมไทยในการก้าวสู่การเป็นระบบประกันสังคมชั้นนำของอาเซียน
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
1. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ใน 9 ขอบข่ายสำคัญของระบบประกันสังคม ระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน (Mj) 2. ระดับการยอมรับในระดับอาเซียน ถึงความเป็นผู้นำของระบบประกันสังคมไทย (Mj) 3. จำนวนครั้งการเป็นเจ้าภาพร่วม/เจ้าภาพหลัก/เจ้าบ้าน ในงานระดับนานาชาติ/ระดับอาเซียน ด้านการประกันสังคม (Mj) 4. จำนวนครั้งการเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อการเสริมสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และการเสริมสร้างความร่วมมือ ความสัมพันธ์ด้านแรงงาน/ด้านประกันสังคมในอาเซียน 5. จำนวนครั้งในการจัดกิจกรรม “การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์” และ “พัฒนาความร่วมมือ” เพื่อยกระดับ ระบบประกันสังคมของประเทศ ในกลุ่ม CLMV (Mj) 6. จำนวน หน่วยงานที่ได้รับการพัฒนา และผลักดัน จนได้รับการยอมรับ ว่าเป็นหน่วยงานอันดับ 1 ของอาเซียน (Mj) 7. ร้อยละ จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผ่านกระบวนการต่างๆ เพื่อรองรับการปรับตัวสู่การประกันสังคมระดับนานาชาติ-อาเซียน/จำนวนบุคลากรทั้งหมด • ด้านการอบรมด้านภาษาหลักในอาเซียน หรือ ภาษาอังกฤษ • ด้านการอบรมเพิ่มพูนความรู้ การแลกเปลี่ยนบุคลากร การศึกษาดูงาน การร่วมประชุมรับฟังในเวทีระดับนานาชาติ-อาเซียน • ด้านการร่วมประชุม/สัมมนาแสดงความคิดเห็น การนำเสนอผลงาน ในเวทีระดับนานาชาติ-อาเซียน 8. จำนวนกิจกรรมสำคัญต่อการพัฒนาระบบประกันสังคมอาเซียน ที่ประกันสังคมไทยเป็นผู้ริเริ่ม หรือเป็นผู้ดำเนินการหลัก หรือเป็นเจ้าภาพ ที่สะท้อนกลับมาให้เป็นประโยชน์ต่อ ผู้ประกันตนในระบบประกันสังคมไทย (Mj) 9. จำนวนเอกสาร จำนวนครั้งการเผยแพร่ (ครั้ง หรือ ประเด็น) การเผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ ในภาษาอื่นซึ่งเป็นภาษาหลักของอาเซียน

10ASEAN Strategic objective Map



10ASEAN Strategic objective Map



รูปที่ 3.3 แสดงแผนที่แสดงความสัมพันธ์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective Map)

ตามเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ทั้ง 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว สามารถแสดงความเชื่อมโยง การพัฒนายุทธศาสตร์ โดยแบ่งเป็นพื้นที่ 3 ส่วนหลัก คือ 1. ส่วนการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Driver) 2. ส่วนการพัฒนามูลค่าเพิ่ม (Value add development) และ 3. การส่งมอบการบริการ และสื่อสารไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Deliverable) ดังรูปที่ 3.3 โดยส่วนแรก เป็นการพัฒนาปัจจัยพื้นฐาน สำคัญ ทั้งในด้าน ทุนมนุษย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการบริหารองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อม เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และรากฐานอันสำคัญในการพัฒนาในส่วน Value add development และ Deliverable ต่อไป

ทั้งนี้ ส่วนการพัฒนามูลค่าเพิ่ม จะเน้นไปที่การพัฒนาสิทธิประโยชน์ การลงทุน รวมไปถึงการทบทวน ระบบเงินสมทบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในการดำเนินงานตามหลักประกันสังคม โดยจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการพัฒนาปัจจัยพื้นฐานดังกล่าวข้างต้นสำหรับสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อจะทำให้ การส่งมอบการบริการและข้อมูลต่างๆ ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความครบถ้วน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และเมื่อ มีการพัฒนาทั้งปัจจัยพื้นฐาน สิทธิประโยชน์ การลงทุน และระบบเงินสมทบ ได้อย่างสอดคล้อง ต่อเนื่อง และเชื่อมโยงกันแล้ว จะเป็นการสนับสนุน ให้การส่งมอบการบริการ และการสื่อสาร เป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย

การดำเนินงานตามกลไกการขับเคลื่อนทั้งหมดนี้ มีประเด็น และแนวทางดังรูปด้านล่าง เพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ อันจะสามารถนำพาสำนักงานประกันสังคม ไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรประกันสังคมชั้นนำ ในอาเซียน ซึ่งสร้างการรับรู้ เป็นที่ยอมรับในระดับสากลได้อย่างยั่งยืนต่อไป

กลยุทธ์และมาตรการ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

3.5 กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 :

การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนองความต้องการ และความคาดหวัง
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม
ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคม
บนรากฐานของความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ

เป้าประสงค์

Serv.1 ผู้ที่เป็นกำลังแรงงาน (Labour force) ในราชอาณาจักรไทย ได้เข้าสู่อการเป็นผู้ประกันตน (ภาคบังคับ-ภาคสมัครใจ, แรงงานอิสระ, แรงงานต่างด้าว หรือแม้แต่แรงงานไทย ที่อยู่นอกราชอาณาจักร) ในระบบประกันสังคม โดยได้รับการบริการผ่านรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย มีความสะดวก รวดเร็ว และครบวงจร โดยสามารถใช้บริการได้ 24/7 ; 24 ชั่วโมง ใน 7 วันต่อสัปดาห์ ผ่านช่องทางการให้บริการ และเครือข่ายพันธมิตรการให้บริการที่เข้มแข็ง และเป็นหนึ่งเดียวกัน

Serv.2 รูปแบบและช่องทางการให้บริการแก่ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง และนายจ้าง ทั้งทางตรง และทางอ้อม โดยผ่านเครือข่ายพันธมิตรให้บริการ (ทั้งที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่อยู่ในประเทศ และต่างประเทศ) ได้มีการพัฒนานวัตกรรมบริการ และขยายขอบข่ายการให้บริการ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงรูปแบบความหลากหลาย เชิงพื้นที่ (Physical-Logical , ในประเทศ-ต่างประเทศ) ภายใต้การสร้าง ความเป็นธรรมระหว่างกัน โดยการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของการนำส่ง การบริการตามสัญญา และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

PR1. การพัฒนาระบบสื่อสารประชาสัมพันธ์ โดยมุ่งพัฒนาเครื่องมือในงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ ของตน (Tool development) ที่ไม่เพียงส่งเสริมให้เกิดความสามารถ ในการสร้างความสัมพันธ์ และ ฝ้าดูแลติดตามผู้รับบริการในกลุ่มต่างๆ (Strong relationships & Tracking customers) หากแต่ ยังสามารถสร้างสรรค์ การสื่อ และสารในหลากหลายรูปแบบ/กิจกรรม/ช่องทาง (Variety in Information & Activity) ที่เหมาะกับแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการ และการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว (Quick response) และล้ำหน้า

PR2. การสร้างการรับรู้ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มให้ ไม่เพียงเข้าใจใน สิทธิ หน้าที่ และ บทบาทของตนต่อการประกันสังคมแล้ว ยังต้องให้เกิดการรับรู้ ต่อองค์กร ดังนี้

ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง : Trustworthy, Beneficial นายจ้าง : Flexible, Innovative partner

สถานพยาบาล : Efficient partner, Fair บุคคลทั่วไป : Good governance, Financially stable

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

Coverage :

1. ร้อยละของจำนวนแรงงานไทย ในระบบประกันสังคมไทย/จำนวนผู้อยู่ในวัยแรงงานของไทย (Mj)
2. ร้อยละของจำนวนแรงงานรวม ในระบบประกันสังคมไทย/จำนวนผู้อยู่ในวัยแรงงานรวมที่อยู่ในราชอาณาจักรไทย (Mj)
3. ร้อยละของจำนวนแรงงานรวม ในระบบประกันสังคมไทย/จำนวนแรงงานในกลุ่มประเทศอาเซียน
4. ร้อยละของจำนวนแรงงานรวม ในระบบประกันสังคมไทย/จำนวนแรงงานรวมในระบบประกันสังคมของอาเซียน
5. ร้อยละของจำนวนแรงงานต่างด้าวที่อยู่ในระบบประกันสังคมไทย/จำนวนแรงงานต่างด้าวในกลุ่มประเทศอาเซียน

Channel :

1. จำนวนนวัตกรรมการให้บริการที่มีการให้บริการ ซึ่งก่อให้เกิดการให้บริการ ระดับรายบุคคล ด้วยตนเอง ในลักษณะ 24/7 (Self Service 24/7) (Mj)
2. จำนวนจุดที่มีปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interaction Touch point)/จำนวนผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายในแต่ละประเภท (Mj)
 - a. Off line ในประเทศไทย
 - b. Off line ในต่างประเทศ (ในอาเซียน และ นอกอาเซียน)
3. ระดับความสามารถในการให้บริการ และปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interactive Touch point)/จำนวนผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายในแต่ละประเภท (Mj)
 - a. Off line
 - i. ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิชาวไทย
 - ii. ผู้ประกันตนต่างด้าว
 - b. On line รongรับ
 - i. ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิชาวไทย
 - ii. ผู้ประกันตนต่างด้าว
 - c. On Call รongรับ
 - i. ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิชาวไทย
 - ii. ผู้ประกันตนต่างด้าว
4. จำนวนครั้งที่ติดต่อสื่อสารเชิงรุกกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านรูปแบบและช่องทางต่างๆ เฉ็ย/เดือน (Mj)
5. จำนวนจุดให้บริการแบบ offline จากพันธมิตรผู้ร่วมให้บริการทั้งหมด ทั้งด้านการเงิน และด้านการแพทย์

Challenge :

1. ระดับการเข้าถึงผู้รับสารในแต่ละกลุ่ม ตามความคาดหวัง (Mj)
2. ระดับความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลส่วนตัว (Mj)
 - a. ด้วยตนเอง
 - b. ผ่าน เจ้าหน้าที่ หรือ Call Center
3. ระดับความประทับใจที่มีต่อการให้บริการ ในทุกจุดที่มีปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interactive Touch point) (Mj)
 - a. สำนักงานประกันสังคม
 - b. สาขา
 - c. เครือข่าย
4. ระดับความนิยม ที่มีต่อสำนักงานประกันสังคม
5. ระดับความเข้าใจที่มีต่อ การจ่ายเงินสมทบ สิทธิประโยชน์ กองทุน และหน้าที่ ที่ตนต้องมีการประสังคม (Mj)
6. ระดับความเชื่อมั่นที่ สาธารณชนมีต่อสำนักงานประกันสังคม (Mj)
 - a. ภาพรวมองค์กร และภาพลักษณ์
 - b. การให้บริการ และการส่งมอบบริการผ่านเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการ
 - c. การบริหารการเงินและกองทุน

กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (ภายใต้ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1)

กลยุทธ์ที่ 1 Serv : พัฒนาการให้บริการมิติใหม่ ด้วยนวัตกรรมการบริการ ที่มีบริการที่ครบถ้วน สำหรับ นายจ้าง/ลูกจ้าง (และสำคัญมาก คือ ต้องเร่งเพิ่มความครบวงจร ; ความถูกต้องความน่าเชื่อถือ เพื่อลดภาระ การเข้าใช้บริการ ณ สาขา)	
มาตรการที่ 1.1	นวัตกรรมการบริการ ผ่านรูปแบบ และช่องทางใหม่ๆ ที่สนองตอบต่อ วัตถุประสงค์ • Increase Ownership Level • Service Delivery 24/7 on Classification • Access to Individual Data by Self Service • Request & Quick Response • Increase Touch Point & Increase Interaction Frequency • Learn SSO by Virtual ex. Game , Tool kit
กลยุทธ์ที่ 2 Serv : เสริมสร้างและขยาย ความสัมพันธ์อันดี ที่เป็นธรรมกับ เครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการ ในทุกระดับ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ของการให้บริการที่หนึ่งเดียว โดยมุ่งสร้างบนพื้นฐานของความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล	
มาตรการที่ 2.1	รื้อ ปรับ และทบทวน “ข้อกำหนดการส่งมอบบริการ SLA ; Service Level Agreement การควบคุม การกำกับ และการตอบแทนคืนกลับ” โดยพิจารณาใน • ภาพรวม โดยพิจารณา ทั้งภายในประเทศ ภายในอาเซียน ภายนอกอาเซียน • รายละเอียดบริการ ; การเงิน การแพทย์ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การลงทุน การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ • รายละเอียดหน่วยงานผู้ส่งมอบ ; ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคองค์กรประชาชน • รายขนาดหน่วยงาน ; Micro Macro Medium
มาตรการที่ 2.2	ขยายจำนวนเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการ และขยายความสัมพันธ์ในทุกมิติ ทั้งใน • มิติการบริการ ; การเงิน การแพทย์ การสื่อสาร การลงทุน • มิติกลุ่มผู้รับบริการ ; นายจ้าง/สถานประกอบการแต่ละกลุ่ม ผู้ประกันตนชาวไทยแต่ละกลุ่ม ผู้ประกันตนต่างด้าว • มิติประเภทหน่วยงาน ทั้งภายใน และภายนอกกระทรวง, ภาครัฐ และเอกชน สมาคม/สหพันธ์ นายจ้าง-ลูกจ้าง • มิติรูปแบบช่องทาง ; On line - On Mobile - On site - On Call - On Service • มิติพื้นที่ให้บริการทั้ง ภายในประเทศ ภายในอาเซียน และภายนอกอาเซียน เพื่อให้ทันต่อการขยายตัวของปริมาณผู้รับบริการ และความหลากหลายของแต่ละ พฤติกรรม

มาตรการที่ 2.3	พัฒนาระบบการติดตาม และกำกับ เครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการและช่องทางบริการต่างๆ ที่ พัฒนาขึ้นที่มีศักยภาพ ครอบคลุม และทั่วถึง ทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน และข้อตกลง พร้อมกลไกการสนองตอบหากไม่เป็นไปตามเงื่อนไข (ดีกว่าก็เสริมแรง ต่ำกว่าก็ร่วมพัฒนา ต่ำมากโดยเจตนาทุจริตก็ลงโทษ) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐาน และ/หรือสูงกว่ามาตรฐาน เช่น ด้านสุขภาพ • ขึ้นทะเบียน กลุ่มผู้สำรวจประเมินมาตรฐานตามข้อตกลง ณ สถานพยาบาล โดยอาจประกอบด้วย ทีมแพทย์ ผู้ประกันตน นายจ้าง/ตัวแทนนายจ้าง ร่วมกันกับตัวแทนของสำนักงานประกันสังคมทั้งจากส่วนกลางและสำนักงานประกันสังคมในพื้นที่ เข้าร่วมสำรวจและรายงานผลการสำรวจ • พัฒนาระบบการสำรวจ และประเมิน ที่มีส่วนร่วม แบบหลายระดับความเข้มข้น (หลีกเลี่ยง การประเมินที่มีลักษณะ one system fit for all โดยต้องเป็นระบบที่มุ่งเน้นการร่วมมือ ร่วมใจกัน เพื่อปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานและข้อตกลง มากกว่าการกำกับและลงโทษเพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจหมายถึงรวมถึงการให้รางวัลเสริมกำลังใจแก่สถานพยาบาลต่างๆ เหล่านั้นด้วย • วางระบบ ไม่เพียงแต่ในระดับสถานพยาบาล แต่ควรมีระบบการดูแลในระดับเครือข่ายสถานพยาบาล โดยเฉพาะเครือข่ายโรงพยาบาลเอกชน ด้านการเงิน • มุ่งยกระดับความสัมพันธ์ และปรับปรุงข้อตกลง เพื่อเอื้ออำนวยต่อการพัฒนารูปแบบการให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรต่อไปในอนาคต • มุ่งยกระดับหน่วยให้บริการขนาดเล็ก ให้เป็นหน่วยบริการทางการเงินที่มีมาตรฐานสากล มีสถานะทางกฎหมาย มีความชำนาญทางการเงิน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความรับผิดชอบในการดูแลเงิน พร้อมรับการตรวจสอบได้
กลยุทธ์ที่ 3 Serv : ริเริ่มกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ผ่านการส่งมอบ การดูแลผู้ประกันตนในระบบ ที่สะท้อนการใส่ใจและให้ความสำคัญกับผู้ใช้งานในระบบประกันสังคมอย่างครอบคลุม โดยมีต้องร้องขอ	
มาตรการที่ 3.1	วิเคราะห์จำแนกนายจ้าง/สถานประกอบการ/ผู้ประกันตน ในรูปแบบพฤติกรรมทั้งที่เคยใช้บริการและไม่เคยใช้บริการ ทั้งที่เคยเป็นและยังคงเป็นนายจ้าง/สถานประกอบการ/ผู้ประกันตนในระบบอยู่ เพื่อทำความเข้าใจแต่ละกลุ่มพฤติกรรม พร้อมเฝ้าดู เฝ้าติดตาม เฝ้าระวัง ในอันที่จะนำไปสู่การพัฒนาการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ
มาตรการที่ 3.2	ออกแบบและพัฒนา การส่งมอบกิจกรรม ที่สะท้อนการดูแลเอาใจใส่ ที่สนองตอบต่อรูปแบบพฤติกรรมของผู้ประกันตน โดยมาตรการเหล่านั้น ควรต้องเป็นไปเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตแรงงาน ทั้งระหว่างเวลาทำงาน และนอกเวลาทำงาน เช่น • การให้คำปรึกษา อบรมให้ความรู้ ในแต่ละสถานประกอบการ ที่อาจเกิดโรคจากการทำงาน ที่แตกต่างกัน โดยให้บริการกับสถานประกอบการที่มีความเสี่ยงสูง หรือสถานประกอบการที่มีค่าความเสี่ยงสูง เพื่อลดภาระแก่สถานประกอบการ และเพิ่มความปลอดภัย และเพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงาน

	• การมอบบัตรตรวจสุขภาพประจำปี มูลค่า 1,500 บาท หากไม่เคยเบิกค่ารักษาพยาบาลติดต่อกัน 3 ปี • การมอบบัตรตรวจสุขภาพฟันฟรี หากไม่เคยเบิกสิทธิทันตกรรมในช่วง 2 ปี • การมอบสิทธิการให้คำปรึกษาด้านการวางแผนครอบครัว หรือการฝากครรภ์ฟรี หากยังไม่เคยเบิกค่าคลอดบุตรมาก่อน															
มาตรการที่ 3.3	สื่อสารข้อมูลสารสนเทศสำคัญของพฤติกรรมการใช้สิทธิประโยชน์ โดยอาจใช้กลไกการสำนึกการป้องกัน และการดูแลตนเอง รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศสำคัญทางการเงินเพื่อให้เกิดการรับรู้ และร่วมเป็นเจ้าของร่วมกัน โดยผ่านช่องทาง และรูปแบบต่างๆ ด้วยเนื้อหา และข้อมูลเฉพาะที่เจาะจง ตรงตัว ผู้รับสาร • ส่งข้อมูลสารสนเทศ ด้านการแพทย์ เช่น โครงการสำนักงานประกันสังคมห่วงใยอยากให้ท่านไกลโรค เช่น อาจส่งข้อมูลจากระบบว่า ปีนี้สำนักงานประกันสังคมมีการเบิกค่าล้างไต มากถึง ปีละ.....บาท หมายถึงผู้ป่วยด้วยโรคนี้จะต้องดูแลตนเอง ถึงเดือนละ.....บาท ซึ่งจากข้อมูลพบว่า ผู้ใช้แรงงานมีอัตราเจ็บป่วย โดยโรคนี้เพิ่มขึ้นถึง ปีละ.....คน คิดเป็นอัตราเพิ่มขึ้นปีละ.....% แต่หากเพียงผู้ใช้แรงงานปฏิบัติตัวดังนี้.....จะช่วยให้เราเองปลอดภัยจากโรคนี้ได้ • ประชาสัมพันธ์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกันตนเชิงรุก เช่น <table><tr><td colspan="3">ปี 2557 สำนักงานประกันสังคมนำเงินออมชราภาพของท่านไปลงทุน</td></tr><tr><td>โดยที่ท่านสะสมมาตั้งแต่ปี.....</td><td>งวดละ.....บาท</td><td>รวมทั้งสิ้น.....งวด</td></tr><tr><td colspan="2">รวมเป็นเงินต้น.....บาท</td><td>รวมดอกผลสะสม.....บาท</td></tr><tr><td>ปีนี้ท่านมีเงินต้นเพิ่มขึ้นรวม.....บาท</td><td>ดอกผลปีปัจจุบัน.....%</td><td>ดอกผลระหว่างปี.....บาท</td></tr><tr><td colspan="3">รวมทั้งสิ้นปีนี้ท่านมีเงินออมชราภาพรวม.....บาท (โดยจะทยอยรับได้เมื่อ.....)</td></tr></table>	ปี 2557 สำนักงานประกันสังคมนำเงินออมชราภาพของท่านไปลงทุน			โดยที่ท่านสะสมมาตั้งแต่ปี.....	งวดละ.....บาท	รวมทั้งสิ้น.....งวด	รวมเป็นเงินต้น.....บาท		รวมดอกผลสะสม.....บาท	ปีนี้ท่านมีเงินต้นเพิ่มขึ้นรวม.....บาท	ดอกผลปีปัจจุบัน.....%	ดอกผลระหว่างปี.....บาท	รวมทั้งสิ้นปีนี้ท่านมีเงินออมชราภาพรวม.....บาท (โดยจะทยอยรับได้เมื่อ.....)		
ปี 2557 สำนักงานประกันสังคมนำเงินออมชราภาพของท่านไปลงทุน																
โดยที่ท่านสะสมมาตั้งแต่ปี.....	งวดละ.....บาท	รวมทั้งสิ้น.....งวด														
รวมเป็นเงินต้น.....บาท		รวมดอกผลสะสม.....บาท														
ปีนี้ท่านมีเงินต้นเพิ่มขึ้นรวม.....บาท	ดอกผลปีปัจจุบัน.....%	ดอกผลระหว่างปี.....บาท														
รวมทั้งสิ้นปีนี้ท่านมีเงินออมชราภาพรวม.....บาท (โดยจะทยอยรับได้เมื่อ.....)																
มาตรการที่ 3.4	เผยแพร่การลงทุนขององค์กร และสนับสนุนการสื่อสารโต้ตอบแบบสองทาง พร้อมประชาสัมพันธ์การเข้าถึงข้อมูลของตนเอง ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องทางการเงินของผู้ประกันตนและ/หรือนายจ้าง/สถานประกอบการ รวมไปถึงการประชาสัมพันธ์แบบเจาะจง เพื่อการเผยแพร่และแนะนำการใช้บริการ ในช่องทางที่หลากหลายต่างๆ ที่เกิดขึ้น															
กลยุทธ์ที่ 4 Serv : พัฒนาและยกระดับ สาขา/หน่วยให้บริการด้านหน้า เพื่อก้าวสู่ การเป็น สปส. สาขาต้นแบบที่สามารถให้บริการระดับสากลด้วยความเป็นไทย โดยกำกับการเพิ่มจำนวนไปอย่างมีทิศทางทั้งในภาพรวม ภาพในประเทศไทย ในประเทศอาเซียน และในต่างประเทศ เพื่อให้ยังคงเชื่อมโยงกันได้บนความหลากหลาย แต่ยังเป็นหนึ่งเดียวกัน																
มาตรการที่ 4.1	การกำหนดทิศทาง การเพิ่มจำนวนสาขา/ศูนย์ ช่องทางและรูปแบบการบริการต่างๆ ที่สอดคล้องกันในภาพรวมของทิศทางตามแผนแม่บทการพัฒนางานบริการของสำนักงานประกันสังคม (SSO Service & Deliverable Road Map)															

มาตรการที่ 4.2	การวางแผนพัฒนารายสาขา/ศูนย์ ที่สอดคล้องกับการพัฒนาตามแผนแม่บท และรองรับได้กับรูปแบบ และปริมาณการให้บริการภายใต้บริบทและเงื่อนไขของแต่ละสาขา/ศูนย์
มาตรการที่ 4.3	ปรับปรุงและพัฒนา ระบบงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนให้เกิดการให้บริการ ณ สาขา/ศูนย์ ที่ “แม่นยำ ถูกต้อง รวดเร็ว ครบวงจร และสุจริต”
มาตรการที่ 4.4	พัฒนา บุคลากรของสาขา/ศูนย์ ให้เป็นผู้ให้บริการอย่างเป็นมืออาชีพ ซื่อสัตย์ และเป็นสากล
มาตรการที่ 4.5	ปรับปรุง และพัฒนา เครื่องมือ อุปกรณ์ ยานพาหนะ ของสาขา/ศูนย์ เพื่อการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย สอดคล้องตามทิศทางการพัฒนาสาขา
มาตรการที่ 4.6	ลงทุน ปรับปรุง และพัฒนาด้านกายภาพ พื้นที่ และอาคาร สถานที่ให้บริการของสาขา/ศูนย์ ให้เป็นพื้นที่บริการที่สวยงาม ทันสมัย เป็นมิตร และมีบรรยากาศที่ดี ที่เอื้อต่อ “การรับบริการ และการให้บริการ” ที่ผ่อนคลาย อบอุ่นและเป็นกันเอง
มาตรการที่ 4.7	พัฒนารูปแบบการให้บริการ และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับรูปแบบพฤติกรรม การรับบริการ การรับข้อมูล ข่าวสารในแต่ละท้องถิ่น ของสาขา/ศูนย์ หรือแม้แต่ชั้นนำ จูงใจให้เกิดการใช้บริการในช่องทาง และรูปแบบอื่นๆ เพื่อสร้างพฤติกรรมใหม่ที่ดีของผู้รับบริการในยุคดิจิทัล
มาตรการที่ 4.8	ยกระดับการพัฒนา ความสัมพันธ์ กับเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการในพื้นที่ ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการในกลุ่มต่างๆ
มาตรการที่ 4.9	ค้นหาและพัฒนาให้ สาขา/ศูนย์ เป็นแหล่งเรียนรู้ และพื้นที่สร้างประสบการณ์การเรียนรู้และฝึกฝน ของสำนักงานประกันสังคมในฐานะ Academy ที่แต่ละสาขา/ศูนย์ มีฐานความรู้ความชำนาญ ที่แตกต่างกัน โดยอาจกำหนดเป็นเป้าหมายท้าทาย เช่น เรียนรู้ภาคสนามที่สาขา/ศูนย์ ที่มีความชำนาญด้านต่างๆ 3 เดือน เช่น • สาขา สมุทรสาคร เป็น Academy ด้านผู้ประกันตนแรงงานต่างด้าว • สาขา เขตพื้นที่ 4 เป็น Academy ด้านสถานประกอบการขนาดใหญ่ • สาขา เป็น Academy ด้านสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรม • สาขา เป็น Academy ด้านการติดต่อประสานงานสถานพยาบาลเอกชน • สาขา เป็น Academy ด้านการวินิจฉัยจ่ายสิทธิ • สาขา เป็น Academy ด้านการตรวจสอบสถานประกอบการ • ฯลฯ
มาตรการที่ 4.10	พัฒนากระบวนการประเมิน และกำกับผลการดำเนินงาน และผลการให้บริการระดับสาขา/ศูนย์ ให้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารสาขา บริหารงบประมาณ และบริหารบุคลากรของสาขา
กลยุทธ์ที่ 5 PR : สร้างความเข้มแข็งในการสื่อสารภายในองค์กร โดยการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน และระหว่างบุคลากรในทุกภาคส่วน ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	

กลยุทธ์ที่ 6 PR : ริเริ่ม พัฒนา และบริหาร แปรนดสำนักงานประกันสังคมที่สะท้อนคุณค่า จดจำได้ง่าย ชัดเจน และยั่งยืน ให้สามารถเข้าถึงผู้รับสารอย่างทั่วถึง ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง ในการรับรู้แปรนดขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านบุคลากร	
มาตรการที่ 6.1	ระบุคุณค่าขององค์กรที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และเป็นตัวตน ที่ชัดเจน โดยกำหนดเนื้อหา สาระในการสื่อสารที่สร้างความแตกต่าง และยั่งยืน ทำให้ผู้รับสาร จดจำได้ง่าย
มาตรการที่ 6.2	สร้างอัตลักษณ์การดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน และมีจุดยืนของ แปรนดที่ชัดเจน
มาตรการที่ 6.3	กำหนดสารสำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้รับสาร และจุดยืนขององค์กรสำหรับผู้รับสาร แต่ละ กลุ่มเป้าหมาย
มาตรการที่ 6.4	สนับสนุนกิจกรรมการสร้างแปรนด ให้มีประสิทธิภาพ และดำเนินการสื่อสารสาระสำคัญ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
มาตรการที่ 6.5	กำหนดช่องทางการสื่อสารสาระสำคัญ และจุดยืนขององค์กรสำหรับ กลุ่มเป้าหมาย ผู้รับสาร แต่ละกลุ่มอย่างทั่วถึง
มาตรการที่ 6.6	กำหนดช่องทางการสื่อสารที่มีความต่อเนื่อง และมีเนื้อหาครอบคลุม สำหรับผู้รับสาร แต่ละกลุ่ม
มาตรการที่ 6.7	ใช้สื่อสาธารณะใหม่ๆ เช่น social media ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้สอดคล้องกับ พฤติกรรมและวิถีชีวิตของผู้รับสาร ควบคู่กับการใช้สื่อดั้งเดิม เช่น รายการวิทยุ และ e-newsletter เพื่อเสริมพลังในการสื่อสาร
มาตรการที่ 6.8	เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในการสื่อสารกับผู้รับสาร การจัดประกวด, แข่งขัน โดย เฉพาะการพ่วง สื่อ interactive media และ free media เพื่อทำให้ผู้รับสารไม่รู้สึกร อกยัดเยียดจนเกินไป
มาตรการที่ 6.9	พัฒนาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และนโยบาย เพื่อให้สนับสนุน แปรนด สำนักงานประกันสังคม ที่ยั่งยืน อย่างมีประสิทธิภาพ
มาตรการที่ 6.10	สนับสนุนให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีอำนาจในการตัดสินใจ รวมไปถึงให้หน่วยงาน ที่มีความรับผิดชอบกำหนดความต่อเนื่องในการสร้างและบริหารแปรนด
มาตรการที่ 6.11	ประเมินประสิทธิภาพจากผลลัพธ์การประชาสัมพันธ์ของ องค์กร
มาตรการที่ 6.12	พัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นสากลและทักษะการประชาสัมพันธ์
กลยุทธ์ที่ 7 PR : ปรับปรุงและประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ขององค์กร โดยมุ่งการปรับปรุง การให้บริการข้อมูลส่วนบุคคลผู้ประกันตนผ่านช่องทางโทรศัพท์ ให้มีประสิทธิภาพและเข้าถึงได้ง่ายมีความเป็น มืออาชีพ เเงกเช่นศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ของภาคเอกชน พร้อมการประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการข้อมูล ทางโทรศัพท์ ; 1506 อย่างต่อเนื่อง	

กลยุทธ์ที่ 8 PR : การมุ่งพัฒนาเครือข่ายประชาสัมพันธ์ บนรากฐานของเครือข่ายให้บริการ ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อเป็นหนึ่งในช่องทางการรับรู้หลักที่ยั่งยืน

**“การส่งมอบบริการ เป็นส่วนหนึ่งของ การรับรู้ – ประชาสัมพันธ์ และ
การสื่อสารประชาสัมพันธ์ เป็นส่วนหนึ่งของ การส่งมอบบริการ”**

เช่น

- ทำให้การให้บริการทางการแพทย์กลายเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ โดยการให้แพทย์เป็นส่วนหนึ่งของการทำให้มีการประชาสัมพันธ์
- การให้นายจ้างเป็นพันธมิตร ทั้งนายจ้างรายบุคคล, สถานประกอบการ, สมาคม/สหพันธ์ นายจ้าง – ลูกจ้าง

กลยุทธ์ที่ 9 Cover : พัฒนากลไกการขยายความครอบคลุมการคุ้มครองของระบบประกันสังคม ทั้งทางตรงและทางอ้อม ให้มีความเหมาะสมกับผู้ที่เป็นกำลังแรงงานในแต่ละกลุ่ม พร้อมเตรียมการขยายความคุ้มครองผ่านกลไกทางกฎหมายอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับผู้ที่เป็นกำลังแรงงานในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสมเป็นการถาวร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :

การมุ่งพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล
รองรับการก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ
บนบรรทัดฐานของการพัฒนา ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุน ที่มีศักยภาพสูง
เพื่อให้สามารถรองรับ กับพัฒนาการได้
อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง

เป้าประสงค์

- การประกันสังคมไทย ครอบคลุม ทัวถึง เพื่อเป็นที่พึ่งในทุกจังหวะชีวิต อย่างเป็นธรรมชาติ
1. สำนักงานประกันสังคมของไทยมีการพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ที่มีความเป็นสากล
รองรับการก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ ที่มีความสอดคล้องกับการประกันสังคมในภูมิภาคอาเซียน
สอดคล้องกับการประกันสังคมของประเทศคู่สัญญา และการเปลี่ยนแปลงไปของบริบททางสังคม
เศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางการแพทย์ของประเทศไทย โดย
 - ครอบคลุมการดูแลทั้งแรงงานชาวไทย ทั้งในระบบและนอกระบบ ทั้งในช่วงเวลาการทำงานและ
นอกเหนือช่วงเวลาการทำงาน ทั้งในสภาวะปกติ ทั้งระหว่างการฟื้นฟู ทั้งทุพพลภาพที่เข้าสู่
การทำงาน หรือแม้แต่สิ้นสภาพการทำงาน; ว่างาน และชราภาพ
 - ต้องหมายรวมไปถึง แรงงานต่างด้าวในราชอาณาจักรไทย ที่ได้รับความเป็นธรรมตามเหตุ
อันควร
 - ทั้งยังขยายความคุ้มครองเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดูแลแรงงานระหว่างกัน กล่าวคือ
แรงงานไทยในต่างแดน และแรงงานต่างด้าวในไทย ต่างได้รับการดูแล ตามที่มีข้อตกลงระหว่าง
การประกันสังคมของทั้ง 2 ประเทศ อย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน
 2. ระบบประกันสังคมได้รับการทบทวน ระบบเงินสมทบ เพื่อให้เกิดความสมเหตุสมผลกับการจ่าย
ที่เกิดขึ้นตามสิทธิประโยชน์ ที่มีการพัฒนาไป ทั้งในเชิงการเพิ่มรายรับ (เช่นการปรับเพดานขั้นสูง/
ขั้นต่ำ การปรับ % อัตราจ่าย) ทั้งในเชิงการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการจัดเก็บ ทั้งในเชิง
การควบคุมตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล ของการรับชำระ และการจ่ายประโยชน์
 3. ระบบการลงทุน มีการปรับเปลี่ยนไปสู่
 - 3.1 การจัดตั้ง หน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม ที่รับผิดชอบดูแลในการบริหารจัดการการลงทุนให้มี
โครงสร้างการบริหารจัดการที่มีความทันสมัย ยืดหยุ่น คล่องตัว และโปร่งใส
 - 3.2 มีการพัฒนานโยบายการลงทุนที่มีความทันสมัย สร้างเสถียรภาพแก่กองทุน ควบคู่กับการ
พัฒนาด้านระบบงาน ระบบบุคลากร และระบบสารสนเทศให้รองรับต่อการบริการงานที่เป็นเลิศ
สามารถดึงดูด และธำรงรักษาบุคลากรด้านการลงทุนที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ

3.3 พัฒนาช่องทางและระบบการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ และเข้าใจแก่ นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน และสาธารณชน

เพื่อให้กองทุนสามารถสร้างผลตอบแทน และผลประโยชน์การลงทุน ที่สามารถรองรับการพัฒนาการของสิทธิประโยชน์

ประโยชน์ทดแทน เหล่านั้นได้ โดยยังคงไว้ซึ่ง
ความน่าเชื่อถือ เชื่อมั่น มีความมั่นคง มีเสถียรภาพ อย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

1. ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่มีการปรับปรุง (Mj)
2. ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่ปรับเข้าสู่ข้อตกลงร่วมการประกันสังคมอาเซียน (Mj)
3. จำนวนประเทศที่มีข้อตกลงที่ทำระหว่างกันเพื่อก้าวสู่การเป็นระบบประกันสังคมแบบ Totalization
4. รายรับที่เพิ่มขึ้นจากการปรับเงินสมทบ
5. รายรับที่เก็บได้/ รายรับที่ประมาณการ (Mj)
6. อัตราผลตอบแทนจากแต่ละประเภทการลงทุน (Mj)
7. อัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ย เทียบกับตลาด และเทียบกับการประสังคมอื่นในอาเซียน (รอบไตรมาส รอบครึ่งปี รอบปี) (Mj)
8. ความสามารถในการรักษาระดับอายุกองทุน ; อายุกองทุนเฉลี่ย (Mj)
9. ระดับความเชื่อมั่นเฉลี่ยที่ ผู้ประกันตน นายจ้าง และสาธารณชนมีต่อ “การบริหารการเงินและกองทุน” (Mj)

กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ (ภายใต้ ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2)

Balance, Alert & Alarm	
กลยุทธ์ที่ 1 BCI : ออกแบบ และพัฒนา ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ(DSS; Decision Support System) ที่สามารถ • บูรณาการข้อมูลสารสนเทศ (Integrate Information) ด้าน “สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน เงินสมทบ และการลงทุน” • และประมวลผล เพื่อจำลองสถานการณ์ (Simulation & Scenario) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้น เพื่อช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจ • รวมไปถึงการประเมินความเสี่ยง (Risk Management) เช่น ความเสี่ยงกองทุน อายุกองทุน พร้อมการเตือนภัยล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้น (EWS; Early Warning System) โดยต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นประจำ เช่น อาจบูรณาการข้อมูล และประมวลผล เพื่อรายงาน ต่อที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง เป็นประจำทุกเดือน เป็นอย่างน้อยเพื่อให้รับทราบถึงสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันทั่วถึง	
Internationalization & Totalization	
กลยุทธ์ที่ 2 Bf : การเร่งการพัฒนาและร่วมมือกัน ในการกำหนดข้อตกลงการประกันสังคม ระหว่างประเทศ ทั้งในภูมิภาคอาเซียน และในประเทศที่แรงงานมีการเคลื่อนย้ายระหว่างกัน เพื่อรักษาสวัสดิการสิทธิประโยชน์ของผู้ประกันตนไทยในต่างแดน และผู้ประกันตนต่างด้าวที่มาทำงานในราชอาณาจักรไทย ให้ได้รับการดูแล และยังคงรักษาสวัสดิการสิทธิประโยชน์ของตนจากระบบประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง	
Classify and Realistic & Reasonable Response	
กลยุทธ์ที่ 3Bf-Ctb : การจำแนกแยกการบริหารและติดตามกลุ่มผู้ประกันตนต่างๆ อย่างเหมาะสม ตามแต่ละรูปแบบพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความเป็นสากล เป็นธรรม และสมเหตุผล ท่ามกลางระบบประกันสังคมของไทย และประกันสังคมอาเซียน	
มาตรการที่ 3.1	ออก พรบ. การประกันสังคมเพื่อดูแลแรงงานต่างด้าวเป็นการเฉพาะเพื่อสามารถกำหนดนโยบาย รูปแบบสิทธิประโยชน์ และเงินสมทบ ที่เหมาะสมกับลักษณะของแรงงาน “พียงจ่ายเท่าที่พึงใช้” รวมทั้งการวางระบบประเมินการจ่ายเงินสมทบร่วมกับประเทศต้นทาง ซึ่งเป็นผลดีต่อรัฐ ที่จะแสดงเจตนารมณ์ที่ชัดเจน ต่อการดูแลแรงงานต่างด้าวในราชอาณาจักร และแรงงานต่างด้าวเองก็ไม่ต้องจ่ายเงินซ้ำซ้อน ในส่วนที่จ่าย ณ ประเทศต้นทางไปแล้ว หรือจ่ายในสิทธิประโยชน์ที่ไม่มีโอกาสได้ใช้
มาตรการที่ 3.2	ปรับปรุงพระราชบัญญัติเพื่อการดูแลแรงงานนอกระบบ อย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรม สะท้อนความจริงจรงในการดูแล ให้มีการรองรับอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับพฤติกรรมแรงงานในกลุ่มนี้ โดยเฉพาะในเรื่อง “การจ่ายเงินสมทบ การเพิ่มจำนวนผู้ประกันตน และการรักษาอัตราคงอยู่” โดยอาจอยู่ในรูปแบบสมัครใจอย่างแท้จริง “สมัครใจเข้าร่วม สมัครใจจ่ายเท่าที่อยากจ่าย เท่าที่อยากได้สิทธิ สมัครใจอยู่”

มาตรการที่ 3.3	การดูแลให้ความสำคัญ กับกลุ่มผู้ประกันตน ที่เป็นแรงงานทุพพลภาพ ที่ยังไม่มี การจ้างงาน และที่มีการจ้างงานแล้ว เพื่อให้เกิดการจ้างงาน อย่างแท้จริง ได้ทำงาน ที่เหมาะสมกับความสามารถทางกาย โดยไม่เกิดภาวะเครียดทางจิตใจ ทั้งได้รับ ค่าตอบแทน ที่เป็นธรรม พร้อมเป็นเสริมการติดตามผล ภายหลังจากการฟื้นฟู
กลยุทธ์ที่ 4 Ctb : การทบทวนและปรับขึ้นเงินสมทบ (ทั้งเพดานขั้นต่ำ เพดานขั้นสูง และอัตราการจัดเก็บ) ที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการเรียกเก็บ และจัดเก็บจากทุกฝ่าย	
มาตรการที่ 4.1	การดำเนินการประชาพิจารณ์ เฉพาะเรื่อง “การทบทวน และปรับขึ้นเงินสมทบ; เพดาน และอัตรา ที่ทุกฝ่ายยอมรับได้” เพื่อกำหนดระดับ และพัฒนาการในการปรับขึ้น เงินสมทบอย่างเป็นระบบ และมีทิศทาง ทั้งนี้ ต้องเร่งสร้างความเข้าใจ รายงานสถานการณ์ที่ผ่านมา/ที่เป็นอยู่ และสิ่งที่จะเกิดขึ้น ผลดีของการปรับ นั้นจะส่งผลดีต่อผู้ประกันตน และนายจ้างอย่างไรบ้าง อย่างต่อเนื่องก่อน (อาจดำเนินการมาตรการนี้ได้ ภายหลังจากการรับรู้ และตระหนัก ร่วมกัน ซึ่งอาจดำเนินการได้ในช่วงปีที่ 2 - 3 ของแผน)
มาตรการที่ 4.2	การเสนอกฎหมายเพื่อปรับปรุงการเก็บเงินสมทบ ทั้งระบบ (ทั้งเพดาน ทั้งอัตรา ทั้งวิธีการเก็บ ทั้งการจัดสรรเงินที่เก็บ ฯลฯ)
Security & Stability Fund	
กลยุทธ์ที่ 5 Inv : การปรับโครงสร้างองค์กรด้านการบริหารการลงทุน ให้เกิดเป็น หน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านบริหารการลงทุนเป็นการเฉพาะอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม ซึ่งมี • ระบบงานที่พร้อมรองรับการบริหารกองทุน โดยเฉพาะระบบบริหารความเสี่ยงและระบบบัญชี • ระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รองรับการบริหารเสถียรภาพกองทุนได้อย่าง ครอบคลุมและครบถ้วน • ระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านการลงทุน ที่มีความรู้ความสามารถที่เป็นเลิศ ในการบริหาร เสถียรภาพกองทุน ตลอดจนมีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการบริหารการลงทุนที่มีความคล่องตัว และสร้างกลไกการกำกับดูแลที่รัดกุม โปร่งใสตรวจสอบได้	
มาตรการที่ 5.1	พัฒนาระบบงานและโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการลงทุนอย่างมืออาชีพ รวมถึง การลงทุนผ่านบริษัทจัดการการลงทุนภายนอก (Outsource)
มาตรการที่ 5.2	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการลงทุนเป็นการเฉพาะ ที่สามารถรองรับ การลงทุนในหลากหลายรูปแบบได้ เช่น การลงทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ การลงทุนในตลาดที่หลากหลาย
มาตรการที่ 5.3	สร้างภาพลักษณ์ และกลไกในการดึงดูด บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้าน การลงทุนให้เข้าสู่องค์กร
มาตรการที่ 5.4	ลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นบุคลากร ชั้นแนวหน้าที่มีศักยภาพสูง โดดเด่น เป็นมืออาชีพหากแต่ยังคงไว้ซึ่ง จิตสำนึก คุณธรรม และจริยธรรมที่ดีงาม

มาตรการที่ 5.5	ธำรงรักษา บุคลากรที่เป็นคนเก่ง และดี ให้คงอยู่ในองค์กร
กลยุทธ์ที่ 6 Inv : ปรับปรุง/พัฒนากฎหมายและกฎระเบียบ ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารเสถียรภาพกองทุน และสอดคล้องกับนโยบายการลงทุนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวะการณ์	
มาตรการที่ 6.1	กำหนดสัดส่วนการจัดสรรเงินในกองทุน (Asset Allocation) และเป้าหมายผลตอบแทนในแต่ละสัดส่วน
มาตรการที่ 6.2	คัดเลือกแหล่งการลงทุน และรูปแบบ ช่องทางการลงทุนที่เหมาะสม
มาตรการที่ 6.3	จัดจ้างหรือพัฒนาบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านกฎหมายการลงทุน เพื่อเป็นที่ปรึกษาในการปรับปรุงกฎหมาย
กลยุทธ์ที่ 7 Inv : พัฒนาสารสนเทศทางด้านการลงทุน รวมทั้ง ระบบและช่องทาง เพื่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กร ไปทั้งภายในและภายนอกประเทศ ครอบคลุม ทั้ง บุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกจ้าง นายจ้าง ผู้ประกันตน โรงพยาบาล ธนาคาร ฯลฯ) สาธารณชน เพื่อให้เกิดการยอมรับ เชื่อถือ และเชื่อมั่น	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 :

การปรับปรุงและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ; IT
และการบริหารสารสนเทศ ; MIT ของสำนักงานประกันสังคม
สู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย

เป้าประสงค์

พัฒนาการให้บริการการสนับสนุน ระบบบริการตนเองที่เชื่อถือได้ และเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน แก่ผู้รับบริการ ในทุกกลุ่ม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นทิศทางการพัฒนาที่

- ระบบบริการตนเอง : เพิ่มฟังก์ชันที่ใช้งานได้ผ่านระบบบริการตนเองของผู้รับบริการและพันธมิตร ร่วมให้บริการ
- เพิ่มระดับความเชื่อถือได้ 1. พร้อมใช้งาน 2. ข้อมูลสมบูรณ์ เชื่อมโยงกัน
- มีลักษณะ และรูปแบบที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน กับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม รวมถึง stakeholder
1. เข้าถึงได้ทาง online และอุปกรณ์สื่อสารพกพา 2. หน้าจอเข้าใจง่าย 3. ตอบสนองรวดเร็ว

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

ระบบบริการตนเอง

1. ร้อยละของจำนวนผู้เข้าใช้งานผ่านระบบบริการตนเองของผู้รับบริการต่อจำนวนผู้ประกันตนทั้งหมด (Mj)
2. ร้อยละของจำนวนผู้เข้าใช้งานผ่านระบบบริการตนเองของพันธมิตรผู้ร่วมให้บริการต่อจำนวนทั้งหมด (Mj)

เพิ่มระดับความเชื่อถือได้

3. ร้อยละความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศและระบบเครือข่าย (เช่น ร้อยละ 99.5 ขึ้นไป) (Mj)
4. ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบที่เชื่อมโยงกันและสามารถใช้งานได้ (Mj)

มีลักษณะ และรูปแบบที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน กับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม รวมถึง stakeholder

5. จำนวนผู้เข้าใช้งาน/ปริมาณการใช้งานผ่านระบบ online และอุปกรณ์สื่อสารพกพา (Mj)
6. ระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้งานผ่านระบบ (Mj)
จำนวนผู้เข้าใช้งานผ่านระบบ online และอุปกรณ์สื่อสารพกพา (Mj)

กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

กลยุทธ์ที่ 1 IT : พัฒนาระบบInfrastructure ขององค์กรให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของเทคโนโลยี และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการให้บริการที่สะดวกรวดเร็วและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น	
มาตรการที่ 1.1	ปรับระบบจากMainframe สู่ระบบ Web-based ทั้งระบบอย่างรวดเร็วที่สุด
มาตรการที่ 1.2	ปรับปรุงโครงสร้างสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ Service Oriented Architecture และCloud Computing โดยเร่งรัดการติดตั้งใช้งานEnterprise Service Bus เพื่อรองรับสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการพัฒนา Application
มาตรการที่ 1.3	ปรับปรุงเครือข่ายให้มีความเร็วในการติดต่อเพียงพอต่อการให้บริการ
กลยุทธ์ที่ 2 IT : พัฒนาแผนแม่บทในการใช้งานระบบ Electronic self-service และระบบธรรมาภิบาลในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ	
มาตรการที่ 2.1	พัฒนาแผนแม่บท Roadmap ในการติดตั้งและใช้งานระบบ Electronic self-service โดยแผนแม่บทต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และสามารถสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการลงทุน
มาตรการที่ 2.2	พัฒนาและปฏิบัติใช้ระบบธรรมาภิบาลการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบบริหาร เช่นระบบ COBIT5 ระบบ ITIL
กลยุทธ์ที่ 3 IT : ก่อตั้งหน่วยงาน/ทีมงานในลักษณะ BI (Business Intelligence) ทีม BA (Business Analyst) SA (System Analyst) และทีมนักพัฒนาภายในองค์กรสำหรับการปรับเปลี่ยนระบบ (minor change) และการดูแลระบบ (Maintenance) การสร้างความเชื่อมโยงของระบบงานผ่านแต่ละทีมผู้เชี่ยวชาญทำให้ง่ายต่อการออก TOR ของระบบได้อย่างรวดเร็วปรับปรุงระบบเล็กๆ ได้อย่างรวดเร็ว	
มาตรการที่ 3.1	ปรับโครงสร้างการบริหารและพัฒนาระบบ IT ขององค์กรให้มีหน่วยงานในลักษณะ Business Intelligence
มาตรการที่ 3.2	พัฒนาทีม BA/SA และทีมนักพัฒนาภายในองค์กร
มาตรการที่ 3.3	ดึงดูดและรักษาบุคลากรด้าน IT ที่มีศักยภาพสูงและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ด้าน IT ที่ทันสมัย
กลยุทธ์ที่ 4 IT : วางระบบและพัฒนาระบบการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศภายในและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับภายนอกองค์กร	
มาตรการที่ 4.1	พัฒนาระบบการให้บริการแก่บุคลากรเพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านหน้า (Front end; service)
มาตรการที่ 4.2	พัฒนาระบบการให้บริการบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการและบริหารหน่วยงานภายใน (Back end; operation and management)

มาตรการที่ 4.3	วางระบบและพัฒนาการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับภายนอกองค์กร
กลยุทธ์ที่ 5 IT : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการให้บริการแก่ผู้ประกันตนสถานประกอบการ นายจ้าง ลูกจ้าง แบบ Self service การสื่อสารรายบุคคลและการประชาสัมพันธ์สาธารณะ	
มาตรการที่ 5.1	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการให้บริการแก่ผู้ประกันตน สถานประกอบการนายจ้างลูกจ้างแบบ Self-service
มาตรการที่ 5.2	ออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการจัดเก็บใช้งานและสื่อสาร รายบุคคล
มาตรการที่ 5.3	ออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการประชาสัมพันธ์ สาธารณะ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 :

การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์”

ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต

เป้าประสงค์

เป็นองค์กรที่ ดึงดูด และ ได้รับความสนใจจาก คนเก่ง
และสามารถ attract รักษาคนดีและเก่งให้ อยู่ร่วมกันในการพัฒนา องค์กร
อย่างก้าวกระโดดสู่องค์กรที่ยั่งยืน

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

ด้านการสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรใน องค์กรเชิงกลยุทธ์

1. ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Positions filled) (Mj)
2. อัตราการตอบรับงาน (Job Acceptance Rate)
3. การลงทุนในด้านการฝึกอบรม (Training Investment Factor) (Mj)

ด้านการสร้างภาวะผู้นำ และรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent)

4. การลงทุนในด้านการฝึกอบรมผู้นำ (Managers Training Investment Factor)
5. ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการฝึกอบรม (Training ROI)
6. อัตราการทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning Rate) (Mj)
7. อัตราการลาออกของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Attrition) (Mj)

ด้านการสร้างองค์กรที่น่าอยู่

8. คะแนนความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Score)
9. อัตราการลาออก (Attrition Rate)

กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

กลยุทธ์ที่ 1 HR : สรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เชิงกลยุทธ์	
มาตรการที่ 1.1	สร้างแบรนด์ สำนักงานประกันสังคมผ่านบุคลากรจนให้เกิดการรับรู้เป็นที่ประจักษ์ชัด - พัฒนาการประชาสัมพันธ์โมเดลต้นแบบของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม ไปยังสถาบันการศึกษา หรือ สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดความน่าสนใจ และจูงใจ คนเก่งและมีความสามารถ ศักยภาพสูง เข้ามาสู่กระบวนการคัดเลือก ได้มากพอ และเติมเต็มได้ทันตามความต้องการ - พัฒนาเครื่องมือการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นแบบดิจิทัล เพื่อลดระยะเวลาในการสรรหา และเพิ่มประสิทธิภาพในการคัดเลือก รวมถึงกระบวนการในการทำงาน โดยผ่าน Social media, Smart Phone Application, Game online และ chat โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนรับทราบผ่าน ช่องทางการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร
มาตรการที่ 1.2	สร้างการบริหารค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม - ทบทวนอัตราเงินเดือนของบุคลากร ทั้งที่เป็น - บุคลากรเริ่มต้นสำหรับบัณฑิตจบใหม่ - ทบทวนอัตราเงินเดือนของบุคลากร เก้า (Mid-career offering) โดยพิจารณาจากอัตราเฉลี่ยของกระบอกเงินเดือนในสายวิชาชีพเดียวกัน
มาตรการที่ 1.3	- สร้างวิทยากรภายในองค์กร โดยเน้นที่ผู้นำองค์กร ผู้ซึ่งมีความรู้ และประสบการณ์สูง - สร้างการบริหารองค์ความรู้ขององค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management) - สร้างความตระหนักถึงคุณค่าของสำนักงานประกันสังคมในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้
กลยุทธ์ที่ 2 HR : สร้างภาวะผู้นำ พัฒนาศักยภาพที่มี ศักยภาพสูง (Talent) และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น ในองค์กร	
มาตรการที่ 2.1	สร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กร - วางแผนการสืบทอด และทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ รวมถึงเตรียมสร้างและพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) ให้เป็นศูนย์กลางทรัพยากรบุคคลขององค์กร - ออกแบบเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (Management Development Roadmap) ให้กับผู้นำในองค์กร ให้สอดคล้องกับทิศทาง และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร ตลอดจนสมภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต - มุ่งรักษาศักยภาพที่มีศักยภาพสูง (High Potential Staff) และสนับสนุนผู้บริหาร ให้สร้างความผูกพันกับบุคลากรผ่านกิจกรรมต่างๆ อาทิ รับประทานอาหารร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฯลฯ

มาตรการที่ 2.2	พัฒนาเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ • ออกแบบและทบทวนสมรรถนะ (Competency) เส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา (Training Roadmap) และคุณลักษณะของงาน (Job Qualification) • ออกแบบเส้นทางการเติบโตก้าวหน้า (Career Path) ให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และกลุ่มวิชาชีพที่เป็นตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) • สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการหมุนเปลี่ยนงาน และการพัฒนาตัวเองในสายงานที่เกี่ยวข้องและใกล้เคียง
มาตรการที่ 2.3	สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร • สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร (Employee Engagement) • ประเมินระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร ทั้งระดับผู้บริหาร และบุคลากร โดยบริษัทชั้นนำ และนำผลมาของประเด็นสำคัญ (Key Driver) มากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ Engagement อย่างเหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3 HR : สร้างองค์กรที่น่าอยู่	
มาตรการที่ 3.1	ส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้มแข็ง • สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วย การปลูกฝัง การติดตามผล และการรับรู้พฤติกรรม ของวัฒนธรรมองค์กร • สนับสนุนการสื่อสารพฤติกรรมของค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมองค์กรจากการฝึกอบรม และการสอนงาน (Coaching) • สร้างสถานที่ทำงานให้เกิดความสุข และสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร รวมถึงสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี
มาตรการที่ 3.2	ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และรองรับการเปลี่ยนแปลง • ทบทวน และพิจารณาโครงสร้างของงาน (Job Structure) และกำหนดตระกูลงาน (Job Family) และกลุ่มงาน (Job Function) ที่มีสมรรถนะ หรือขีดความสามารถ (Competency) ที่คล้ายกัน • ออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และอัตรากำลัง (Capacity) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร • จัดตั้งทีมงาน เพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Management Team) ให้รองรับกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานประกันสังคม

กลยุทธ์ที่ 4 HR : สร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง	
มาตรการที่ 4.1	สร้าง HR มืออาชีพ • พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน HR ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงาน (Job Assignment) และการหมุนเปลี่ยนงาน (Job rotation) ภายในสายงาน หรือ สายวิชาชีพเดียวกัน • สร้างเครือข่ายงานบุคคล (HR Network) ระหว่างหน่วยงาน หรือ หน่วยงานธุรกิจอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย และทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง
มาตรการที่ 4.2	ส่งเสริมงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ • กำหนดนโยบายหลักเกณฑ์การทำงาน และวิธีการดำเนินงานด้านบุคลากรที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร • พัฒนาระบบงาน การให้บริการงานด้านบุคคลที่รวดเร็ว ถูกต้อง เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร
มาตรการที่ 4.3	พัฒนาระบบงานด้าน HR องค์กรรวม • พัฒนาระบบงานด้าน HR ให้เชื่อมต่อกันอย่างเป็นระบบ (Streamline) ทั้งข้อมูล (Data) และเครื่องมือ (Tools) ต่างๆ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ ประมวลผล และติดตามรายงานความเคลื่อนไหวของบุคลากรและองค์กรได้อย่างอัจฉริยะ • พัฒนาระบบการวิเคราะห์ผลข้อมูล (Data Analytic) ที่สามารถใช้คาดการณ์ความต้องการ หรือทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
กลยุทธ์ที่ 5 HR : ผลักดันการเปลี่ยนสถานะ “พนักงาน” จาก ลูกจ้างชั่วคราว ไปเป็นสถานะการจ้างใหม่ที่สามารถมีความรับผิดชอบในเชิงการบริหารจัดการ และมีความก้าวหน้า โดยมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน และความสามารถ	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 :

การพัฒนาระบบองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO)
ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์
ปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
1. จำนวนระบบงานที่เข้าสู่ระบบ e-SSO อย่างสมบูรณ์ (Mj) 2. จำนวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่มีการปรับปรุง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร (Mj) 3. จำนวนหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และขยายตัวของภารกิจ (Mj) 4. ระดับความเชื่อมั่นของบุคลากรมีต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล (Mj) 5. ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชนต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล (Mj)
สรุปรายการกลยุทธ์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 5
กลยุทธ์ที่ 1 Org : พัฒนาระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร และระบบช่วยสนับสนุนการทำงานด้วยการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ควบคู่กับการเตรียมความพร้อมทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้าน IT, MIT สำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงในการใช้ระบบต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคมที่มีการพัฒนาขึ้น
กลยุทธ์ที่ 2 Org : เสริมสร้างพัฒนาระบบงานภายในองค์กรให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่มีความเข้มแข็ง โปร่งใส ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชน
กลยุทธ์ที่ 3 Org : ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติให้มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร
กลยุทธ์ที่ 4 Org : พัฒนาหน่วยงานใหม่ๆ ที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมองค์กร

กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5

กลยุทธ์ที่ 1 Org : พัฒนาระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร และระบบช่วยสนับสนุนการทำงาน ด้วยการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ควบคู่กับการเตรียมความพร้อมทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้าน IT, MIT สำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงในการใช้ระบบต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคมที่มีการพัฒนาขึ้น	
มาตรการที่ 1.1	ปรับปรุงระบบงานภายในองค์กรโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุน (e-SSO)
มาตรการที่ 1.2	พัฒนาระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของระดับผู้บริหาร (DSS for Management & Executives) ในด้านการบริหารองค์กร การบริหารทางการเงิน (การใช้เงิน ผลการใช้เงิน) การติดตามการดำเนินการโครงการต่างๆ การบริหารการลงทุน เป็นต้น
มาตรการที่ 1.3	พัฒนาระบบ และหน่วยงานรับผิดชอบในการทำ IT Audit
มาตรการที่ 1.4	ออกแบบ พัฒนา ระบบ/แนวทางการเตรียมความพร้อม “ทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้าน IT, MIT” สำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงในการใช้ระบบต่างๆ ของสำนักงานสำนักงานประกันสังคมที่มีการพัฒนาขึ้น
กลยุทธ์ที่ 2 Org : เสริมสร้างพัฒนาระบบงานภายในองค์กรให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่มีความเข้มแข็ง โปร่งใส ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชน	
มาตรการที่ 2.1	การประสานรวมกันของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ให้เกิดความเชื่อมั่น ต่อทั้งภายในและภายนอก
มาตรการที่ 2.2	พัฒนาเครื่องมือ และระบบสนับสนุนในการตรวจติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม/งาน/โครงการ รวมถึงการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Monitor-Assess-Evaluate)
กลยุทธ์ที่ 3 Org : ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติให้มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร	
มาตรการที่ 3.1	ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติให้มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร
มาตรการที่ 3.2	ปรับปรุงระเบียบการเงิน และพัสดุ
กลยุทธ์ที่ 4 Org : พัฒนาหน่วยงานใหม่ๆ ที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมองค์กร	
มาตรการที่ 4.1	วิเคราะห์ระบบงานที่มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวเพื่อรองรับต่อการกิจของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น
มาตรการที่ 4.2	จัดวางโครงสร้าง และภาระงานของหน่วยงานใหม่ๆ ที่รองรับต่อระบบงานใหม่
มาตรการที่ 4.3	ส่งเสริม และพัฒนาหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมองค์กร
มาตรการที่ 4.4	จัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม วัด และประเมินผลการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ASEAN :

ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญของ
ของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น

เป้าประสงค์ (Goals)
เพื่อให้เกิดการรับรู้ รู้จัก และยอมรับในระดับอาเซียน ถึงพัฒนาการที่เป็นสากลของ ระบบประกันสังคมไทยในการก้าวสู่การเป็นระบบประกันสังคมชั้นนำ ของอาเซียน
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
1. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ใน 9 ขอบข่ายสำคัญของระบบประกันสังคม ระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน (Mj) 2. ระดับการยอมรับในระดับอาเซียน ถึงความเป็นผู้นำของระบบประกันสังคมไทย (Mj) 3. จำนวนครั้งการเป็นเจ้าภาพร่วม/เจ้าภาพหลัก/เจ้าบ้าน ในงานระดับนานาชาติ/ระดับอาเซียน ด้านการประกันสังคม (Mj) 4. จำนวนครั้งการเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อการเสริมสร้าง ความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และการเสริมสร้าง ความร่วมมือ ความสัมพันธ์ด้านแรงงาน/ด้านประกันสังคมในอาเซียน 5. จำนวนครั้งในการจัดกิจกรรม “การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์” และ “พัฒนาความร่วมมือ” เพื่อยกระดับ ระบบประกันสังคมของประเทศ ในกลุ่ม CLMV (Mj) 6. จำนวน หน่วยงานที่ได้รับการพัฒนา และผลักดัน จนได้รับการยอมรับ ว่าเป็นหน่วยงานอันดับ 1 ของอาเซียน (Mj) 7. ร้อยละ จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผ่านกระบวนการต่างๆเพื่อรองรับการปรับตัวสู่ การประกันสังคมระดับนานาชาติ-อาเซียน/จำนวนบุคลากรทั้งหมด • ด้าน การอบรมด้านภาษาหลักในอาเซียน หรือ ภาษาอังกฤษ • ด้าน การอบรมเพิ่มพูนความรู้ การแลกเปลี่ยนบุคลากร การศึกษาดูงาน การร่วมประชุมรับฟัง ในเวทีระดับนานาชาติ - อาเซียน • ด้าน การร่วมประชุม/สัมมนาแสดงความคิดเห็น การนำเสนอผลงาน ในเวทีระดับนานาชาติ - อาเซียน 8. จำนวนกิจกรรมสำคัญต่อการพัฒนาระบบประกันสังคมอาเซียน ที่ประกันสังคมไทยเป็นผู้ริเริ่ม หรือเป็นผู้ดำเนินการหลัก หรือเป็นเจ้าภาพ ที่สะท้อนกลับมาให้เป็นประโยชน์ต่อ ผู้ประกันตนในระบบประกันสังคมไทย (Mj) 9. จำนวนเอกสาร จำนวนครั้งการเผยแพร่ (ครั้ง หรือ ประเด็น) การเผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ ในภาษาอื่นซึ่งเป็นภาษาหลักของอาเซียน

กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN

กลยุทธ์ที่ 1 ASEAN : ตั้งศูนย์กลาง ASEAN Social Security OFFICE ในประเทศไทย พร้อมเตรียมการตั้งสำนักงานประกันสังคมภูมิภาคอาเซียน ประจำในแต่ละประเทศสมาชิก เพื่อเป็นศูนย์ปฏิบัติการด้านประกันสังคมของทุกชาติ ในทุกประเทศ

พร้อมริเริ่มการพัฒนา “ระบบฐานข้อมูลการประกันสังคมอาเซียนกลาง ที่เป็น “ASEAN Social Security Single data based” ; ASSS-db ควบคู่ “ระบบฐานข้อมูลสถานประกอบการที่เปิดในต่างแดนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน” ASEAN Enterprise single data based“ ; AES-db เพื่อนำไปสู่การเป็น ระบบ ASEAN Social Security Single Window

กลยุทธ์ที่ 2 ASEAN : ก่อตั้ง หน่วยงาน/คณะบุคคล ที่ดูแล ด้านการบริหารจัดการ และ/หรือ พัฒนาความร่วมมือด้านการเงิน และการลงทุน ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เงินสมทบ สิทธิประโยชน์ และความคุ้มครอง หรือแม้แต่ด้านการลงทุนร่วมกัน (โดยเฉพาะประเทศที่ไม่ได้ใช้ระบบภาษี) อาทิ

- ASEAN SOCIAL SECURITY FUND

ASEAN Clearing house (เพื่อปฏิบัติการทางการเงิน เช่น ส่ง และรับเงิน ระหว่าง ระบบประกันสังคม ในแต่ละประเทศกับผู้ประกันตนต่างด้าวที่กลับไปยังประเทศภูมิลำเนา หรือไปยังประเทศปลายทางอื่นๆ ในอาเซียน)

กลยุทธ์ที่ 3 ASEAN : เป็นเจ้าภาพหลัก/เจ้าภาพร่วม ในการจัดงาน/จัดประชุมด้านการประชุมประกันสังคม ในระดับอาเซียน Annual /Mid Year ASEAN SOCIAL SECURITY Conference/Meeting ในเรื่องต่างๆ เช่น ASEAN Totalization , ASEAN Labor Beneficial , ASEAN SOCIAL SECURITY FUND , ASEAN Clearing house พร้อมผลักดัน การกำหนด “ระบบนำเข้าและส่งออกแรงงาน” ทั้งในระดับ Unskilled , skilled, professional Skill ร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิก เพื่อ เป็นฐานสำคัญในการทำระบบ ASEAN work permit ; กรมจัดฯ ,ASEAN Totalization , ASEAN Labor Beneficial : base – common – special

กลยุทธ์ที่ 4 ASEAN : ร่วมก่อตั้ง ผลักดัน ให้เกิดคณะกรรมการร่วมชาติอาเซียน ด้านการเจรจาสิทธิประโยชน์/แรงงานของอาเซียน ที่ไปทำงานในประเทศนอกอาเซียน เช่น เกาหลีใต้ ฮ่องกง ญี่ปุ่น

กลยุทธ์ที่ 5 ASEAN : พัฒนาความร่วมมือร่วมกันโดยเฉพาะกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมา เวียดนาม) ทั้งใน

- ด้านการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และบุคลากรระหว่างกัน
- ด้านการพัฒนาและยกระดับระบบประกันสังคมของประเทศในกลุ่ม CLMV ให้มีใกล้เคียง และทัดเทียมกับระบบประกันสังคมไทยได้ในที่สุด

อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดูแล แรงงานต่างด้าวจากประเทศดังกล่าวที่อยู่ในราชอาณาจักรไทย และแรงงานไทย ที่ไปทำงานในประเทศดังกล่าวนั้นจะได้รับการดูแลที่ใกล้เคียง และเทียบเคียงกันได้

กลยุทธ์ที่ 6 ASEAN : ส่งเสริม กิจกรรมความรู้ และความสัมพันธ์ ของบุคลากรด้านการประกันสังคมในชาติอาเซียน อาทิ การไปเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ ที่ชาติสมาชิกจัดขึ้น , การเยี่ยมชมดูงานระหว่างกัน หรือ การแลกเปลี่ยนบุคลากร , การประชุม/สัมมนา หรือ การนำเสนอผลงานความก้าวหน้า หรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความร่วมมือ เพื่อการเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ ที่เกิดขึ้นระหว่างการประกันสังคมในอาเซียน ของบุคลากรในระดับต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 7 ASEAN : พัฒนา และผลักดัน สปส.กทม.พท./สปส.จังหวัด/สาขา/ศพง./หน่วยงาน ของสำนักงานประกันสังคม ให้มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง-ก้าวกระโดด จนสามารถได้รับการยอมรับว่า หน่วยงานนั้นมีการดำเนินงานในด้านใดที่เป็นชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน

กลยุทธ์ที่ 8 ASEAN : พัฒนา “งาน ความชำนาญ และบุคลากรในการกิจด้านต่างๆ” เพื่อรองรับภารกิจด้านวิเทศสัมพันธ์ ด้วยมีอาจดำเนินการด้านอาเซียนโดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นการเฉพาะ หากแต่ต้องถือว่า เป็นภารกิจพื้นฐานของทุกหน่วยงาน ประกอบกับต้องยกระดับงานด้านวิเทศสัมพันธ์ให้มีระดับคุณภาพงาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง อย่างเพียงพอเพื่อรองรับงานในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 9 ASEAN : พัฒนาเผยแพร่ ผลงาน การดำเนินการสำคัญต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคม ผ่านช่องทางต่างๆ อย่างหว้งผลและได้ผล ในทุกภาษาหลักของอาเซียน อย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน

3.6 สรุปจำนวนเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และมาตรการ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์		กลยุทธ์	มาตรการ
		หลัก (Mj)	รอง (Mn)		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	4	11	5	9	30
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	3	7	2	7	13
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	1	7	-	5	14
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	1	4	5	5	11
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5	1	5	-	4	12
รวม 5 ยุทธศาสตร์	10	34	12	30	80
ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN	1	6	3	9	-
รวม ยุทธศาสตร์ 5 ASEAN	11	40	15	39	80

ผลผลิตกลยุทธิ์

ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

3.7 ผลผลิตกลยุทธ์ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับการให้บริการสู่สากลในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่มควบคู่กับสร้างการรับรู้และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคมบนรากฐานของความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ

กลยุทธ์	ผลผลิตกลยุทธ์
1	มีนวัตกรรมที่พร้อมให้บริการได้ครบถ้วนผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลายโดยนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตนสามารถเข้าถึงการให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง
2	เกิดเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการที่มีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย โดยมีการกำกับติดตามเครือข่ายและช่องทางการให้บริการ และทบทวนข้อกำหนดการส่งมอบบริการ
3	- มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ที่สะท้อนการดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ประกันตน ที่สนองตอบต่อรูปแบบพฤติกรรมของผู้ประกันตนที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม - มีรูปแบบการประชาสัมพันธ์ใหม่ๆ ที่เฉพาะเจาะจง ตรงตัวผู้รับสาร เข้าถึงง่าย ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ เป็นเจ้าของร่วมกัน
4	- ได้สำนักงานประกันสังคมสาขาทันแบบที่มีการยกระดับการให้บริการในด้านต่างๆ ที่สร้างความแตกต่างในระดับสากลด้วยความเป็นไทยและนำไปสู่การขยายไปสู่สาขาอื่นๆ เพิ่มขึ้นได้ในอนาคต - มี Academy (แหล่งเรียนรู้) ประจำศูนย์/สาขา เพื่อกิจกรรมการเรียนรู้ของสำนักงานประกันสังคม
5	มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรรูปแบบใหม่ทั้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
6	นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนทั้งหมดรับรู้ และเข้าใจในแบรนด์สำนักงานประกันสังคมที่สะท้อนคุณค่า สามารถจดจำได้ง่าย ชัดเจน และยั่งยืน
7	- มีศูนย์บริการข้อมูลส่วนบุคคลผู้ประกันตนผ่านช่องทางโทรศัพท์ที่ทันสมัยพร้อมต่อการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ - ผู้ประกันตนรับรู้ รู้จัก และสามารถเข้าถึงการให้บริการศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ได้โดยง่าย
8	มีเครือข่ายประชาสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง บนรากฐานของเครือข่ายให้บริการ ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่น การให้บริการทางการแพทย์ การมีนายจ้างเป็นพันธมิตร ร่วมสื่อสารประชาสัมพันธ์เข้าถึงผู้ประกันตน เป็นต้น
9	มีการขยายความครอบคลุมการคุ้มครองของระบบประกันสังคม ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เหมาะสมกับผู้ที่เป็นกำลังแรงงานในแต่ละกลุ่ม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนาลิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับ การก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ บนบรรทัดฐานของการพัฒนาระบบเงินสมทบและระบบการกองทุน ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับกับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่น ได้อย่างแท้จริง

กลยุทธ์	ผลผลิตกลยุทธ์
1	- มีระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (DSS ; Decision Support System) แก่ผู้บริหารที่สามารถบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ ด้านสิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน เงินสมทบ และการลงทุน เพื่อประมวลผล และจำลองสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ รวมถึงสามารถประเมินความเสี่ยง พร้อมการเตือนภัยล่วงหน้า - มีแผนการดำเนินการ การรายงานผลจากระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ต่อผู้บริหารระดับสูง
2	มี MOU (Memorandum Of Understanding) ที่เกิดขึ้นในด้านการประกันสังคมระหว่างประเทศ ทั้งภูมิภาคอาเซียน และในประเทศที่แรงงานมีการเคลื่อนย้ายระหว่างกันเพื่อรักษาลิทธิประโยชน์ของผู้ประกันตนไทยในต่างแดน และผู้ประกันตนต่างด้าวที่ทำงานในไทย ให้ได้รับการดูแลและรักษาลิทธิประโยชน์จากประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง
3	มีระบบการบริหารและติดตามที่เหมาะสม เฉพาะเจาะจงตามกลุ่มผู้ประกันตนกลุ่มต่างๆ โดยแยกตามแต่ละรูปแบบพฤติกรรมทั้งแรงงานในระบบ แรงงานนอกระบบ แรงงานต่างด้าว แรงงานที่เป็นทุพพลภาพ เป็นต้น
4	มีการออกกฎหมายเพื่อปรับขึ้นการจัดเก็บเงินสมทบทั้งระบบ (เพดาน อัตรา วิธีการเก็บ การจัดสรรเงินที่เก็บ เป็นต้น)
5	เกิดหน่วยงาน หรือ โครงสร้างหน่วยงานใหม่ที่รับผิดชอบด้านการบริหารการกองทุนโดยเฉพาะที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ - ระบบงานที่พร้อมรองรับการบริหารกองทุน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบบัญชี - ระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถรองรับการบริหารเสถียรภาพกองทุนได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วน - ระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านการลงทุน
6	มีกฎหมาย/กฎระเบียบที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนาให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารเสถียรภาพกองทุน และสอดคล้องกับนโยบายการลงทุนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวะการณ์
7	- มีระบบสารสนเทศที่รองรับในด้านการลงทุนที่ทันสมัย - มีแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อการสื่อสารสร้างการรับรู้ในด้านของการบริหารการกองทุน ทั้งองค์กร ไปทั้งภายในและภายนอกประเทศ ครอบคลุม ทั้ง บุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกจ้าง นายจ้าง ผู้ประกันตน โรงพยาบาล ธนาคาร ฯลฯ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ : IT และการบริหาร
สารสนเทศ ; MIT ของสำนักงานประกันสังคม คู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย

กลยุทธ์	ผลผลิตกลยุทธ์
1	มีระบบ Infrastructure ใหม่ที่ทันสมัย และสนับสนุนต่อการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพ อาทิเช่น • ระบบ Web-based ที่รองรับฐานข้อมูลของประกันสังคม • โครงสร้างสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแบบ Service Oriented Architecture และ Cloud computing • Enterprise Service bus • New bandwidth
2	• มีแผนแม่บทในการติดตั้ง ใช้งานระบบ electronic self service • มีระบบธรรมาภิบาลการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบบริหาร
3	มีหน่วยงาน/ทีมงาน ในลักษณะ BI (Business Intelligence) ทีม BA (Business Analyst) SA (System Analyst) และทีมนักพัฒนาภายในองค์กร สำหรับการปรับเปลี่ยนระบบ (minor change) และการดูแลระบบ (Maintenance)
4	• มีระบบการให้บริการแก่บุคลากรเพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านหน้า Front end service • มีระบบการให้บริการบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและบริหารหน่วยงานภายใน Back end; operation and management; • มีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับภายนอกองค์กร
5	• มีระบบเพื่อสนับสนุนการให้บริการนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน แบบ Self-service และสามารถสื่อสารรายบุคคลและสาธารณะได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต

กลยุทธ์	ผลผลิตกลยุทธ์
1	• มีเครื่องมือการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรดิจิทัล • มีแผนการปรับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม สำหรับบัณฑิตจบใหม่ และ บุคลากรเก่า • มีแผน/กิจกรรม/โครงการ บริหารองค์ความรู้ขององค์กร (Knowledge management)
2	• มีแผนการสืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร • มีศูนย์กลางทรัพยากรบุคคลขององค์กร • มีแผนแม่บทเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้กับผู้นำในองค์กร ให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร ตลอดจนสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต • มีกิจกรรม/โครงการ เพื่อมุ่งเน้นการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และกิจกรรมสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร • มีแผนการเส้นทางการเติบโตก้าวหน้า (Career Path) • มีแผนเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา (Training Roadmap) • มีแผนความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับผู้บริหารและบุคลากร • มีกิจกรรมสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร (Employee Engagement)
3	• มีโครงการในการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนพร้อมการติดตามผลการรับรู้พฤติกรรมของวัฒนธรรมองค์กร • มีการออกแบบ และจัดทำโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร • มีทีมงานเพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
4	โครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลที่เข้มแข็ง • มีโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน HR เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงานภายในสายงานเดียวกัน • มีเครือข่ายงานบุคคล (HR Network) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ระหว่างหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจ งานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ • มีนโยบาย หลักเกณฑ์การทำงาน และวิธีดำเนินงานด้านบุคลากร • มีกระบวนการใหม่ในการให้บริการบุคลากร
5	• มีแผน/โครงการการเปลี่ยนสถานะพนักงาน จากลูกจ้างชั่วคราวไปสู่สถานะการจ้างใหม่ โดยพิจารณาในเชิงบริหารจัดการ ความก้าวหน้า และผลตอบแทนที่เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์	ผลผลิตกลยุทธ์
1	- มีระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุน (e-SSO) ระบบงานภายในองค์กร - มีระบบ IT/MIT ใหม่ที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร และระบบช่วยสนับสนุนการทำงาน - มีการจัดวางระบบตรวจสอบ (IT Audit) และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน - มีแผน/โครงการเตรียมความพร้อมทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ด้าน IT สำหรับผู้บริหาร
2	- มีกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล ด้วยการบูรณาการกันของระบบบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน - มีเครื่องมือและระบบสนับสนุนเพื่อตรวจติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการ และดูแลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนให้มีประสิทธิภาพ
3	มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่ถูกปรับปรุงให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร
4	- มีหน่วยงานใหม่ที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และขยายตัวเพื่อรองรับต่อภารกิจของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น - มีหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาคุณค่านิยมขององค์กร - มีหน่วยงานตรวจสอบ ติดตาม วัดและประเมินผลการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN : ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น

กลยุทธ์	ผลผลิตกลยุทธ์
1	● มีการจัดตั้งศูนย์กลาง ASEAN Social Security Office ในประเทศไทย ● มีแผนการตั้งสำนักงานประกันสังคมภูมิภาคอาเซียน ● มีระบบฐานข้อมูลการประกันสังคมอาเซียนกลาง (ASEAN Social Security Single data based) ● มีระบบฐานข้อมูลสถานประกอบการที่เปิดในต่างแดนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน (ASEAN Enterprise single data based ; AES-db)
2	● มีหน่วยงาน/คณะบุคคล ที่ดูแลด้านการบริหารจัดการ และพัฒนาความร่วมมือด้านการเงิน และการลงทุน ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เงินสมทบ สิทธิประโยชน์ และความคุ้มครอง การลงทุนร่วมกัน
3	● มีการจัดงาน/จัดประชุมด้านการประชุมประกันสังคมในระดับอาเซียน Annual /Mid Year ASEAN SOCIAL SECURITY Conference/Meeting ในเรื่องต่างๆ ● มีระบบนำเข้าและส่งออกแรงงาน ทั้งในระดับ Unskilled, Skilled, Professional skill ร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิก
4	● มีคณะกรรมการร่วมชาติอาเซียน ด้านการเจรจาสิทธิประโยชน์/แรงงานของอาเซียน ที่ทำงานในประเทศนอกอาเซียน
5	● มีกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ ความสัมพันธ์ ของบุคลากรด้านประกันสังคมในชาติอาเซียน ● มีกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความร่วมมือ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรและองค์กรของประกันสังคมในอาเซียน
6	● มีแผน/โครงการพัฒนางาน ความชำนาญ และบุคลากร เพื่อรองรับภารกิจด้านวิเทศสัมพันธ์
7	● มีสาขา/ศูนย์/หน่วยงาน ของสำนักงานประกันสังคมที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินงานในด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน
8	● มีระบบงานที่รองรับต่อการกิจด้านวิเทศสัมพันธ์
9	● มีการเผยแพร่ผลงานการดำเนินการสำคัญต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคม ผ่านช่องทางต่างๆ ในทุกภาษาหลักของอาเซียน อย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน

แผนงาน/กิจกรรม/โครงการรองรับ
ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
(ตัวอย่าง)

3.8 แผนงาน/กิจกรรม/โครงการรองรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (ตัวอย่าง)

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคม บนรากฐานของความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ
แผนงาน/กิจกรรม/โครงการรองรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (ตัวอย่าง)
1. โครงการพัฒนาและขยายช่องทางการให้บริการด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม การให้บริการรูปแบบใหม่ที่ทันสมัยทั้งการให้บริการ ณ สำนักงานเขตพื้นที่/สาขา หรือ การเข้าถึงบริการได้ผ่านระบบออนไลน์ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต เป็นต้น ในทุกบริการที่มีของสำนักงานประกันสังคม ตลอด 24 ชั่วโมง 2. โครงการ สปส. พนักกกำลังเสริมสร้างและขยายเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการแก่นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตนด้วยการให้บริการ ที่เป็นหนึ่งเดียวกัน รวดเร็ว ถูกต้องเสมือนกับการมาใช้บริการที่สำนักงาน 3. โครงการพัฒนาการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการ 4. โครงการจัดสร้างสาขาดั้งเดิม (Exclusive SSO Branch Office) ในทุกภูมิภาคของประเทศไทย ที่มีการปรับปรุงภาพลักษณ์ใหม่ การให้บริการอย่างครบวงจร และอยู่ในระดับสากลด้วยความเป็นไทย 5. โครงการปรับปรุง พัฒนารูปแบบ และช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าสู่ทุกกลุ่มได้ไม่ว่าจะเป็น นายจ้าง/ลูกจ้าง/ผู้ประกันตน/เครือข่ายพันธมิตร เป็นต้น ด้วยรูปแบบการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงได้เฉพาะในแต่ละกลุ่ม 6. โครงการ 1506 Call Center มีอาชีพโดยการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการผ่านช่องทางโทรศัพท์ใหม่เข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว ตอบคำถาม และให้คำแนะนำแก่ผู้ที่ติดต่อได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว 7. โครงการประกวดโลโก้ โดยนิสิต นักศึกษา 8. โครงการประกวดสื่อโดนใจวัยรุ่น โดยนิสิต นักศึกษา 9. โครงการประกวด Idea innovation for social security service 10. โครงการบอกเล่า เรื่องลงทุน 11. โครงการคืนความสุขแก่ลูกจ้าง/ผู้ประกันตน 12. โครงการคุณหมอ เพื่อนแท้ สปส. 13. โครงการนายจ้างในดวงใจ 14. โครงการการประกันสังคมสู่กำลังแรงงานของชาติ 15. โครงการ ถึงเวลาเฉลี่ยสุข 16. โครงการทำความรู้จักกับกลุ่มคนไม่เคยใช้สิทธิ

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติบนบรรทัดฐานของการพัฒนา ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุนที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับ กับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง

แผนงาน/กิจกรรม/โครงการรองรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (ตัวอย่าง)

1. โครงการจัดวางระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (DSS) ด้าน “สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน เงินสมทบ และการลงทุน” แบบ Real-time โดยจำลองสถานการณ์ทางเลือกแก่ผู้บริหารเพื่อตัดสินใจบูรณาการร่วมกัน Risk Management & Warning System
2. โครงการทบทวนการปรับขึ้นการจัดเก็บเงินสมทบให้สอดคล้องกับสิทธิประโยชน์ที่ต้องการจ่ายเพิ่มขึ้นในอนาคตเพื่อให้กองทุนมีเสถียรภาพและมั่นคง
3. โครงการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานด้านการบริหารการลงทุนร่วมกับการพัฒนาระบบ IT และพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการลงทุนให้เกิดความคล่องตัวต่อการลงทุนได้ทั้งในและต่างประเทศร่วมกับสร้างกลไกการกำกับ และติดตามการบริหารการลงทุนอย่างโปร่งใส
4. โครงการทบทวนและปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารตามกลุ่มผู้ประกันตนอย่างเหมาะสมอย่างเป็นสากล เป็นธรรม และสมเหตุสมผล

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ; IT และการบริหารสารสนเทศ ; MIT ของสำนักงานประกันสังคม ลู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย

แผนงาน/ กิจกรรม/ โครงการรองรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (ตัวอย่าง)

1. โครงการปรับระบบ Infrastructure ใหม่ที่รองรับต่อการขยายตัวของหน่วยงานในอนาคตโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้
2. โครงการจัดทำและดำเนินการตามแผนแม่บท IT/MIT ในการเปลี่ยนแปลงระบบงานในองค์กรบนพื้นฐานของระบบสารสนเทศที่รวดเร็ว คล่องตัว และบูรณาการกันพร้อมด้วยระบบธรรมาภิบาลในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. โครงการพัฒนาระบบ IT ที่สนับสนุนต่อการให้บริการแก่ผู้ประกันตน สถานประกอบการ นายจ้าง ลูกจ้าง แบบ Self service การสื่อสารรายบุคคลและการประชาสัมพันธ์สาธารณะ

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์”
ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต

แผนงาน/กิจกรรม/โครงการรองรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (ตัวอย่าง)

1. โครงการวางแผนสรรหาและพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถ ศักยภาพสูงในแต่ละภารกิจงาน
2. โครงการออกแบบเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (Management Development Roadmap) ให้กับผู้นำในองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคม
3. โครงการเสริมสร้างจิตสำนึกด้านวัฒนธรรมองค์กรแก่บุคลากรทั้งหมดพร้อมทั้งการติดตามผล และสำรวจการรับรู้อย่างทั่วถึง

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO)
ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

แผนงาน/กิจกรรม/โครงการรองรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (ตัวอย่าง)

1. โครงการจัดวางระบบ IT ที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหารในด้านการบริหารยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานในสำนักงานประกันสังคม เช่น มีระบบการแสดงผลข้อมูลแบบ Real-time ของผลลัพธ์ตามตัวชี้วัด ผลแนวโน้มการดำเนินงานของโครงการ สถานะของการใช้งบประมาณ เป็นต้น
2. โครงการทบทวน ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติให้มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร
3. โครงการวิเคราะห์ระบบงานทั้งหมดที่มีความจำเป็นต่อการการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวเพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ และภารกิจของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น
4. โครงการส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ASEAN : ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น
แผนงาน/กิจกรรม/โครงการรองรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (ตัวอย่าง)
1. โครงการศึกษาการจัดวางรูปแบบในการจัดตั้งและเตรียมความพร้อมต่อการเป็นศูนย์กลาง ASEAN Social Security Office ในประเทศไทย 2. โครงการจัดตั้งหน่วยงานหลักที่ดูแลด้านการดำเนินงานทางประกันสังคมเกี่ยวกับ ASEAN พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 3. โครงการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และบุคลากรระหว่างกันภายในประเทศ ASEAN เพื่อพัฒนาและยกระดับระบบประกันสังคมของประเทศในกลุ่ม CLMV ให้มีใกล้เคียง และทัดเทียมกับระบบประกันสังคมไทยได้ในที่สุด 4. โครงการเตรียมความพร้อมแก่สำนักงานเขตพื้นที่/สาขาเพื่อรองรับต่อการประกันสังคมในชาติอาเซียน



บทที่ 4



กรอบแนวทางการติดตามประเมินผลการดำเนินการ
ตามแผนยุทธศาสตร์ และกลไกขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์
สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562)



บทที่ 4

กรอบแนวทางการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และกลไกขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562)

กรอบแนวทางการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และกลไกขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำหรับสำนักงานประกันสังคมนั้น ถือได้ว่าเป็นประเด็นสำคัญซึ่งได้รับความเห็น ความหวัง ความกังวลใจ ความเคลือบแคลงใจ และความไม่มั่นใจ จากในทุกเวทีของการแสดงความคิดเห็นที่มีต่อแผนยุทธศาสตร์ทั้งจากในองค์กร และนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวทีการประชาพิจารณ์ได้มีการแสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ไว้มากหลาย และมีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งเหล่านี้สะท้อนถึงความไม่มั่นใจของสาธารณชน และบุคลากรต่อแผนยุทธศาสตร์ และการดำเนินการของสำนักงานประกันสังคมเป็นอย่างยิ่ง

โดยเหตุนี้สำนักงานประกันสังคมจึงจำเป็นต้องกำหนดกลไกขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดกลไกการขับเคลื่อนที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากสำนักงานประกันสังคมมีลักษณะตอบสนองต่อภาวะการนำที่ดี ดังนั้นข้อเสนอใดก็ตามที่ปรากฏควรจะมีการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูง และได้รับความเห็นชอบก่อนที่จะมีการเผยแพร่และผลักดันด้วยกลไกการดำเนินการตามปกติของสำนักงานประกันสังคม

ข้อเสนอ กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำหรับสำนักงานประกันสังคม ประกอบไปด้วย กลไกสำคัญ 9 ประการ



รูปที่ 4.1 กลไกสำคัญ 9 ประการในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์

- กลไกสำคัญประการที่ 1 ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับ
- กลไกสำคัญประการที่ 2 ความชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงต่อแผนยุทธศาสตร์
- กลไกสำคัญประการที่ 3 ความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- กลไกสำคัญประการที่ 4 ความสอดคล้องกับอำนาจบริหารของผู้บริหารระดับสูงในการกำกับและผลักดันแผนยุทธศาสตร์
- กลไกสำคัญประการที่ 5 การมีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนาการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารในแต่ละระดับ
- กลไกสำคัญประการที่ 6 การกระจายอำนาจและการให้อิสระในการดำเนินการไปยังผู้บริหารระดับกลางโดยเฉพาะผู้บริหารหน่วยงานให้บริการด้านหน้าที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ
- กลไกสำคัญประการที่ 7 การติดตามและการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ที่บูรณาการกับการติดตามและประเมินผลงบประมาณและการติดตามประเมินผลความสำเร็จของผู้บริหาร
- กลไกสำคัญประการที่ 8 การยกย่องเชิดชูเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
- กลไกสำคัญประการที่ 9 ความจริงใจต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง

กลไกสำคัญประการที่ 1

ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับ

การสร้างความรู้ความเข้าใจที่มีต่อแผนยุทธศาสตร์นั้นไม่ได้หมายถึงการอธิบายเนื้อหาสาระขององค์ประกอบในแผนยุทธศาสตร์เท่านั้นหากแต่จะต้องสื่อสารอย่างหวังผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจทั้งใน

- ประเด็นเจตนารมณ์ ความตั้งใจ : ทั้งเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูงที่มีอยู่ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ และเจตนารมณ์ของตัวแผนยุทธศาสตร์เอง ก็ควรจะได้มีการสร้างความเข้าใจเพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้เข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ มากกว่าแค่ความเข้าใจตามตัวอักษรที่ปรากฏอยู่ตามโครงสร้างของแผน ได้แก่

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ มีเจตนารมณ์สำคัญ ที่จะพัฒนาสำนักงานประกันสังคมโดยได้กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

ประการที่ 1 การกำหนดวาระสำคัญแห่งการพัฒนา(Agenda Base)

วาระสำคัญแห่งการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ได้กำหนดไว้ 4 วาระสำคัญ ซึ่งเป็นเสมือนการขยายความหมายและความสำคัญของการบรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้วาระสำคัญแห่งการพัฒนาทั้ง 4 ประการนั้น ไม่ได้หมายถึงการดำเนินการ 4 ขั้นตอนโดยลำดับ เพราะด้วยสถานการณ์ของสำนักงานประกันสังคมในขณะนี้มีความจำเป็นเร่งด่วนต้องดำเนินการทั้ง 4 ประการนั้นไปคู่ขนานกัน เพียงแต่ในแต่ละรอบการดำเนินการอาจจะมีการมุ่งเน้นทั้ง 4 ประการที่แตกต่างกัน แต่ต้องไม่ละเลยด้านใดด้านหนึ่งตลอดระยะเวลา 5 ปี ของแผนฯ ในทศรอบปีการดำเนินการ

วาระสำคัญแห่งการพัฒนามีการเพิ่มขึ้นในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้เป็นการเฉพาะเนื่องจากวิสัยทัศน์ในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ กำหนดขึ้นในเชิงท้าทาย ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน และส่งผลให้เกิดรอบการดำเนินการสำคัญในหลายด้าน (ทั้งก่อให้เกิดกรอบการดำเนินการใหม่ๆ ทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกรอบการดำเนินการเดิม) ดังนั้นเพื่อไม่ให้กรอบการดำเนินการสำคัญใดถูกละเลยตลอดช่วงระยะเวลาของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์นี้ จึงจำเป็นต้องกำหนดวาระสำคัญแห่งการพัฒนานี้ขึ้นไว้และควรได้รับทราบถึงเนื้อหา และความสำคัญของเจตนารมณ์นี้ด้วย

ประการที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์เชิงรุก

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ เริ่มต้นขึ้นด้วย วิสัยทัศน์ที่ท้าทาย วาระสำคัญแห่งการพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเมื่อได้ศึกษาแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ย่อมเกิดความรู้สึก ที่ว่า “เห็นด้วยอย่างยิ่ง เป็นเรื่องดีอย่างยิ่ง แต่จะทำได้หรือ และจะสำเร็จได้หรือ มีสิ่งที่จะต้องทำอีกหลายเรื่อง ต้องใช้งบประมาณอีกไม่น้อย ฯลฯ” ความรู้สึกเช่นนี้หากเกิดขึ้น นั้นหมายถึงแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ถึงทิศทางความต้องการในการพัฒนาองค์กรเชิงรุกแล้ว

ประการที่ 3 การสร้างความยืดหยุ่นในระดับมาตรการ

โครงสร้างของแผนนั้นประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ และมาตรการ ซึ่งภายใต้โครงสร้างนี้ สำนักงานประกันสังคมถูกกำหนดให้

- ต้องดำเนินการให้ครบถ้วนจนถึงระดับกลยุทธ์ทั้ง 39 กลยุทธ์ มิฉะนั้นแล้ว จะเป็นการยากอย่างยิ่งในการบรรลุวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ได้ตามความตั้งใจ
- ขณะเดียวกันแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ก็เปิดโอกาสให้เกิดความยืดหยุ่นที่ระดับมาตรการ (คือ สามารถเพิ่มมาตรการ สามารถแก้ไขมาตรการ สามารถงดเว้น หรือชะลอดำเนินในบางมาตรการได้ ฯลฯ)

ประการที่ 4 การมุ่งเน้นกระจายอำนาจแก่หน่วยงานปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานให้บริการด้านหน้าที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้กำหนดสาระสำคัญของแผนไว้สำหรับหน่วยงานให้บริการด้านหน้า (อาทิ สาขาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ, ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพคนงาน) แยกออกมาเป็นการเฉพาะ นั่นคือ กลยุทธ์ที่ 4 ในยุทธศาสตร์ที่ 1

“กลยุทธ์ที่ 4 Serv : พัฒนาและยกระดับ สาขา/หน่วยให้บริการด้านหน้า เพื่อก้าวสู่การเป็นสำนักงานประกันสังคม สาขาดั้งเดิมที่สามารถให้บริการระดับสากลด้วยความเป็นไทย โดยกำกับการเพิ่มจำนวนไปอย่างมีทิศทาง ทั้งในภาพรวม ภาพในประเทศไทย ในประเทศอาเซียน และในต่างประเทศ เพื่อให้ยังคงเชื่อมโยงกันได้ บนความหลากหลาย แต่ยังเป็นหนึ่งเดียวกัน”

ซึ่งภายใต้กลยุทธ์นี้กำหนดมาตรการไว้ 10 มาตรการ โดยมาตรการที่ 4.1 ต้องดำเนินการในภาพรวมของสำนักงาน กล่าวคือ “มาตรการที่ 4.1 การกำหนดทิศทาง การเพิ่มจำนวนสาขา/ศูนย์ช่องทางและรูปแบบการบริการต่างๆ ที่สอดคล้องกันในภาพรวมของทิศทางตามแผนแม่บทการพัฒนาบริการของสำนักงานประกันสังคม (SSO Service & Deliverable Road Map)”

แต่มาตรการที่ 4.2 จนถึงมาตรการที่ 4.10 ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารหน่วยงานให้บริการด้านหน้าที่กระจายอยู่ทั่วประเทศในการดำเนินการให้สำเร็จ

- ประเด็นความสำคัญ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และมาตรการ :
ในด้านความสำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ ควรจะได้รับการอธิบายให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายสำคัญที่องค์กรต้องการบรรลุ ต้องชี้แจงให้เห็นถึงว่า จุดหมายปลายทางเช่นไรที่ต้องบรรลุ ที่ต้องทำให้เกิด และลักษณะของสิ่งเหล่านั้นจะเป็นเช่นไร ควรจะได้มีการสื่อสารจนทำให้เกิดเห็นเป็นภาพเดียวกัน ในขณะเดียวกันต้องให้เห็นถึงความสำคัญของตัวชี้วัดทั้งที่เป็นตัวชี้วัดระดับการดำเนินการ และตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ซึ่งจะเป็นตัวชี้บอกถึงความสำเร็จในการดำเนินการ และเป็นตัวชี้บอกถึงระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

ในขณะที่เดียวกันก็ต้องชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ที่เมื่อดำเนินการแล้วจะสามารถทำให้ตัวชี้วัดต่างๆ มีความคืบหน้าจนบรรลุความสำเร็จได้อย่างไร ด้วยแผนยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ได้กำหนดให้ต้องดำเนินการตามกลยุทธ์ทุกกลยุทธ์ให้ครบถ้วน (ซึ่งแตกต่างจากแผนยุทธศาสตร์ฉบับก่อนที่สามารถยืดหยุ่นได้ในระดับกลยุทธ์) ดังนั้นทุกหน่วยงานและผู้บริหารทุกระดับรวมถึงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติต้องให้ความสำคัญต่อการดำเนินการเพื่อสนองกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องครบถ้วนภายในระยะเวลาของแผน หากบุคลากรทุกระดับสามารถเข้าใจถึงสาระสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และมาตรการเช่นนี้ได้ จะเป็นผลดีอย่างยิ่งต่อการพัฒนา โครงการ แผนงาน และกิจกรรม ในแต่ละปี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้งบประมาณของสำนักงานประกันสังคมเพื่อบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์

- ประเด็นความสัมพันธ์ในภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ และในภาพย่อยรายประเด็น

ในด้านของความสัมพันธ์นั้น แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ได้ถูกพัฒนาและออกแบบ ให้มีลักษณะเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ทั้งในภาพรวม แล้วในภาพย่อย ดังนั้นในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ มีความจำเป็นที่จะต้องทำให้บุคลากรในทุกระดับของสำนักงานประกันสังคมเห็นถึงความสัมพันธ์และเชื่อมโยง

- ทั้งในมิติของการเชื่อมโยงในแนวดิ่ง ตั้งแต่วิสัยทัศน์ ค่านิยม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ จนถึงมาตรการ ว่ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร
- ทั้งในมิติของการเชื่อมโยงในแนวนอน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์เดียวกัน หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดภายใต้เป้าหมายเดียวกัน

เหล่านี้ล้วนเป็นตัวอย่างของสิ่งที่ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในระดับสูงต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในประเด็นต่างๆ ข้างต้น

แต่การสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้นั้น ไม่อาจทำได้เพียงแค่การสื่อสารปีละครั้งเมื่อกำลังจะจัดทำงบประมาณ หรือ 2 ปีครั้งเมื่อมีการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ โดยอาศัยกระบวนการบรรยาย โดยอาศัยการจัดทำเอกสารเผยแพร่แจกทั่วประเทศโดยหวังว่าจะเกิดความเข้าใจ เหล่านี้ล้วนเป็นความล้มเหลวของการสร้างความรู้และความเข้าใจต่อแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งองค์กรภาครัฐจำนวนมากล้วนตกอยู่ในปัญหาของการสื่อสารนี้เช่นเดียวกัน

ด้วยเหตุนี้ สำนักงานประกันสังคมจึงจำเป็นต้องสื่อสาร สร้างความเข้าใจ อย่างถ่องแท้ ในประเด็นต่างๆ ข้างต้น โดยต้องค้นหาวิธีการที่หลากหลาย ต้องดำเนินการด้วยความสร้างสรรค์ ต้องพัฒนารูปแบบการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ ต้องเปิดรับฟังความคิดเห็น (การรับฟังความคิดเห็นนี้ ไม่ได้มีเจตนามุ่งเน้นเพื่อทราบประเด็นที่แสดงความคิดเห็นเท่านั้น หากแต่ใช้เพื่อเป็นเครื่องชี้วัดระดับความเข้าใจของผู้แสดงความคิดเห็น) ฯลฯ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “การอภิปรายเชิงยุทธศาสตร์” ซึ่งหมายถึง กิจกรรมการถกเถียงของบุคลากรระดับต่างๆ ทุกระดับ เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ ทั้งความก้าวหน้าตามแผนยุทธศาสตร์ ทั้งวิธีการในการบรรลุแผนยุทธศาสตร์

กลไกสำคัญประการที่ 2

ความชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงต่อแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ประกันสังคมฉบับนี้ ให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงในฐานะปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้นกลไกสำคัญประการที่ 2 นี้จึงมุ่งเน้นในเรื่องการสร้าง ความชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง

- ทั้งความรับผิดชอบต่อความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับ
- ทั้งความรับผิดชอบต่อความก้าวหน้า/ความล่าช้าของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
- ทั้งความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวตามแผนยุทธศาสตร์

จึงได้เสนอให้ดำเนินการกำหนดความรับผิดชอบอย่างเจาะจงตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง เช่น

ตารางที่ 4.1 ตัวอย่างการกำหนดด้านความรับผิดชอบ และด้านยุทธศาสตร์ แก่ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูง	มิติความรับผิดชอบ	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ
เลขาธิการ	ภาพรวมทั้งยุทธศาสตร์	แผนยุทธศาสตร์ทั้งฉบับ
	ด้านสิทธิประโยชน์และการพัฒนา ด้านการบริหารเงินสมทบ และพัฒนา ด้านการบริหารการลงทุน	ยุทธศาสตร์ที่ 2
รองเลขาธิการคนที่ 1	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหาร สารสนเทศ เพื่อการให้บริการ และการบริหาร	ยุทธศาสตร์ที่ 3
รองเลขาธิการคนที่ 2	ด้านทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 4
รองเลขาธิการคนที่ 3	ด้านขยายความคุ้มครอง ด้านการให้บริการ และพันธมิตรเครือข่าย ให้บริการ ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์	ยุทธศาสตร์ที่ 1
ที่ปรึกษาด้านประสิทธิภาพ	ด้านการพัฒนาองค์กร การบริหารจัดการ และการพัฒนากฎหมาย	ยุทธศาสตร์ที่ 5

ด้วยการกำหนดอย่างเจาะจงในด้านความรับผิดชอบ และในด้านยุทธศาสตร์ แก่ผู้บริหารระดับสูงในลักษณะเช่นนี้ จะทำให้เกิดกลไกการกำกับและผลักดันที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกัน ทั้งยังสามารถจัดสรรงบประมาณ พัฒนากลไกการติดตาม รวมถึงระบบการทำงานร่วมกันระหว่างคณะผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น

“จากตัวอย่างในตารางข้างต้น เพื่อที่จะพัฒนาระบบการให้บริการที่ล้าหน้ารวดเร็วและมีความน่าเชื่อถือ การพัฒนาระบบการให้บริการด้วยตนเอง พัฒนาระบบการให้ข้อมูลข่าวสารที่ล้ำสมัยสามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนตัวได้ด้วยตนเอง ยกกระดานระบบสนับสนุนสายด่วน 1506 ให้มีศักยภาพการให้บริการสูงเทียบเท่าศูนย์ให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ของภาคเอกชน พัฒนานวัตกรรมการให้บริการ ฯลฯ ให้เกิดความสำเร็จเป็นรูปธรรมได้ รองเลขาธิการคนที่ 1 จะต้องทำงานร่วมกับรองเลขาธิการคนที่ 3 อย่างใกล้ชิด สม่่าเสมอ และต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีการทำงานใกล้ชิดกัน และมีความต่อเนื่องในการทำงานเช่นนี้ ย่อมอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้น กับปฏิบัติที่อยู่ภายใต้กำกับของรองเลขาธิการทั้งสองคนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นโดยง่าย”

กลไกสำคัญประการที่ 3

ความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นโดยการตั้งเป้าที่ท้าทาย ตั้งแต่ระดับวิสัยทัศน์จนถึงตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ แต่ความท้าทายในข้างต้น เป็นความท้าทายในเชิงคุณภาพ ในเชิงกิจกรรมและการดำเนินการ มิใช่ความท้าทายของเป้าหมายในเชิงปริมาณ กล่าวคือ แผนยุทธศาสตร์ถูกออกแบบโดย....

- กำหนดกิจกรรมและการดำเนินการที่มีความเจาะจง
- กำหนดกิจกรรมใหม่ที่ไม่เคยปรากฏในองค์กรให้ต้องดำเนินการเพื่อเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์
- กำหนดกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- กำหนดกิจกรรมที่ยากต่อการดำเนินการให้สำเร็จได้โดยง่าย
- กำหนดกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย
- กำหนดกิจกรรมที่ยากที่จะดำเนินการให้แล้วเสร็จในรอบปีงบประมาณเดียว ต้องอาศัยความต่อเนื่องของการดำเนินการมากกว่า 1 ปีงบประมาณเป็นส่วนใหญ่
- กำหนดกิจกรรมที่ต้องได้รับการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจัง

ด้วยเหตุนี้เมื่อแผนยุทธศาสตร์ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการ จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลแต่ละยุทธศาสตร์ จะต้องนำยุทธศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ มาพิจารณา

1. เลือกตัวชี้วัด และกำหนดนิยามตัวชี้วัด ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการบริหารของตน โดยเลือกจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์

ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงสร้างความยืดหยุ่นในระบบการวัดความสำเร็จของการบริหารแผนยุทธศาสตร์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตนรับผิดชอบ โดยสามารถกำหนดนิยามความหมาย วัตถุประสงค์ การคำนวณ การแปลผลตัวชี้วัดได้ด้วยตนเอง

และที่สำคัญที่สุด คือ **2. การกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดนั้นๆ ทั้งในระยะ 5 ปีและในแต่ละปี** ตลอดช่วงระยะเวลาของแผน แต่ด้วยความท้าทายของวิสัยทัศน์ย่อมทำให้ไม่อาจตั้งค่าเป้าหมายตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ในระดับเป้าหมายทั่วไปได้ หากแต่จำเป็นต้องตั้งค่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่ท้าทายเช่นเดียวกัน

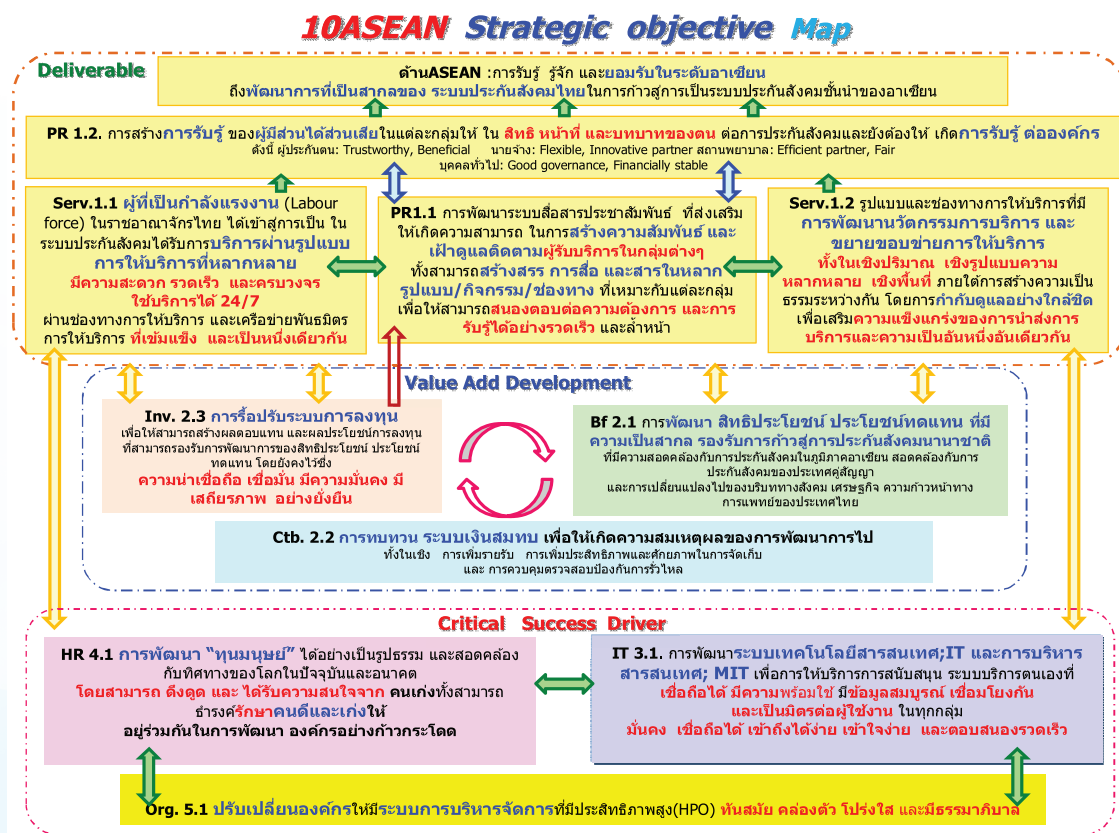
3. ประสานเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ด้วยการประชุมร่วมกันเฉพาะผู้บริหารระดับสูง เพื่อทำให้ระดับ และลำดับการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกัน ภายหลังผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่าน กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นที่เรียบร้อยแล้ว คณะผู้บริหารระดับสูงทั้ง 5 ท่าน ; Inner Meeting (อาจประชุมร่วมกับท่านผู้ตรวจราชการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิได้ ตามแต่ท่านประธานที่ประชุมจะเห็นควร) ต้องนำตัวชี้วัดที่ตนเองเลือกและค่าเป้าหมายที่ตั้งขึ้นแล้ว นำมาประชุมร่วมกันเอง เพื่อกำหนดทิศทางและระดับการพัฒนาให้เป็นไปโดยลำดับที่สอดคล้องกันทั้งแผนยุทธศาสตร์

ด้วยการประชุมคณะผู้บริหารระดับสูงในลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดฉันทามติระหว่างผู้บริหารระดับสูง ความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าในแผนยุทธศาสตร์ เกิดความสอดคล้องกันระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ และ ความต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในแผนยุทธศาสตร์ นอกจากนั้นแล้วยังเป็นประโยชน์ในด้านการลด ความเหลื่อมล้ำและการไม่สอดคล้องกันในการดำเนินการในแต่ละด้าน ทั้งยังความเหลื่อมล้ำต่ำสูง ระหว่างตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้บริหารแต่ละท่าน นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่าน ได้มีโอกาสรับทราบถึงปัญหาอุปสรรค และเงื่อนไขในการดำเนินการของยุทธศาสตร์อื่นๆ ไปอีกด้วย

ทั้งนี้สิ่งที่ต้องระมัดระวังในการประชุมเพื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสำคัญนี้ คือค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดต้องมีใช้การตั้งค่าเป้าหมายดั้งเดิม ดังที่เป็นมา หากแต่ต้องเป็นการตั้งเป้าหมายที่สะท้อนถึง ความทุ่มเทที่จะเกิดขึ้นในการบริหาร ต้องสะท้อนถึงศักยภาพในการผลักดันความสำเร็จ

“เป้าหมายที่ท้าทาย ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบรรลุตามยุทธศาสตร์ที่ท้าทายเช่นนี้”

อย่างไรก็ดีจะพบว่า ตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้หลายตัวชี้วัดมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน บางตัวชี้วัดมีลำดับของการเกิดขึ้น บางตัวชี้วัดในประเด็นยุทธศาสตร์หนึ่งจำเป็นต้องรอผลลัพธ์ความสำเร็จ ของตัวชี้วัดในอีกประเด็นยุทธศาสตร์หนึ่ง โดยความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และลำดับ ของผลลัพธ์ ได้แสดงไว้ในแผนผังความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ; Strategic Objective Map แล้ว



รูปที่ 4.2 แผนผังความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ; Strategic Objective Map

กลไกสำคัญประการที่ 4

ความสอดคล้องกับอำนาจบริหารของผู้บริหารระดับสูง ในการกำกับและผลักดันแผนยุทธศาสตร์

กลไกในส่วนนี้ถือเป็นกลไกมาตรฐานที่พึงตระหนัก ซึ่งโดยทั่วไปการกำหนดกรอบอำนาจบริหารของผู้บริหารระดับสูงจะเกิดขึ้นก่อนแผนยุทธศาสตร์ มักเป็นไปตามความถนัดเฉพาะบุคคลของผู้บริหาร หากแต่เมื่อแผนยุทธศาสตร์ได้พัฒนาขึ้น จึงควรจะได้มีการทบทวนกรอบอำนาจบริหารของผู้บริหารระดับสูง ให้มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตนรับผิดชอบ อาทิ

จากตัวอย่างในตารางข้างต้น หากรองเลขาธิการคนที่ 3 ที่ดูแลรับผิดชอบ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ท่านต้องรับผิดชอบ ภารกิจใน “ด้านขยายความคุ้มครอง ด้านการให้บริการ และพันธมิตรเครือข่าย ให้บริการ และ ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์” ดังนั้นท่านก็พึงได้รับมอบอำนาจในการกำกับดูแล ผลักดัน ควบคุม ในด้านเหล่านั้นในระดับที่เบ็ดเสร็จ หรือเกือบเบ็ดเสร็จ เพื่อให้เกิดความกระชับและรวดเร็วในการดำเนินการรวมไปถึง ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ จนทำให้เกิดความมั่นใจในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ท้าทายได้

กลไกนี้จำเป็นต้องมีเกิดขึ้นเพื่อเตือนให้เห็นถึงปัญหาที่ผ่านมาของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายใต้การกำกับของผู้บริหารระดับสูงคนละท่าน ปัญหาการส่งต่องาน/ติดตามงานระหว่างผู้บริหาร ปัญหาความล่าช้าในการพัฒนาไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์เพราะผู้บริหารต่างท่านและผู้ปฏิบัติต่างคน และทั้งหมดมีความเห็นที่แตกต่าง ปัญหาการสื่อสารระหว่างกัน ฯลฯ ซึ่งเกิดขึ้นจากการมอบหมายกรอบอำนาจบริหารแก่ผู้บริหารระดับสูงที่มีได้พิจารณาถึงกรอบการพัฒนาตามประเด็นยุทธศาสตร์ หากแต่มอบหมายโดยพิจารณาเพียงประเด็นความถนัด ประเด็นการถ่วงดุลอำนาจ ฯลฯ

ดังนั้นเมื่อแผนยุทธศาสตร์ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการแล้ว ก่อนจะได้มีการมอบหมายความรับผิดชอบต่อประเด็นยุทธศาสตร์แก่ผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่าน จึงควรจะได้มีการทบทวนกรอบอำนาจบริหารของผู้บริหารระดับสูง ให้มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องรับผิดชอบ

กลไกสำคัญประการที่ 5

การมีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนากการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารในแต่ละระดับ

กลไกที่ 2 จนถึงกลไกที่ 4 นั้น เป็นกลไกที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูง คือท่านเลขาธิการ รองเลขาธิการ ท่านที่ปรึกษาฯ สำหรับกลไกประการที่ 5 นี้เป็นกลไกที่กำหนดสำหรับท่านผู้บริหาร ในระดับกลางคือระดับผู้อำนวยการโดยเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยการมีส่วนร่วมในกลไกนี้ ให้ความสำคัญในประเด็นของการกำหนดกระบวนการ วิธีการ แนวทาง ในการบรรลุตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ของผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ หรืออาจกล่าวโดยง่ายว่า

“ปัญหาและเป้าหมายของปี ย่อมเป็นหน้าที่ของน้องพี่ร่วมกันในการหาวิธีการในการบรรลุเป้า”
“พี่กำหนดเป้า น้องร่วมกันกับพี่หาวิธีการบรรลุเป้าหมาย”

กลไกนี้เปิดโอกาสให้น้อง (ผู้บริหารระดับสูง กับผู้บริหารระดับกลาง) ได้พูดคุยอภิปราย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ท่านผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบ โดยเฉพาะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ ทำทายเหล่านั้น จะสามารถบรรลุผล ในแต่ละปีโดยลำดับ จนสามารถบรรลุผลในระยะ 5 ปีได้อย่างไร ซึ่งการดำเนินการในลักษณะเช่นนี้ หากดำเนินการจนสำเร็จเสร็จสิ้น ผลลัพธ์ที่ได้ จะสามารถเรียกได้ว่าเป็น “แผนแม่บท (Road map)”

ดังนั้นในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จึงกำหนดให้มีการพัฒนาแผนแม่บท จำนวน 5 แผน ซึ่งปรากฏ อยู่ในแต่ละยุทธศาสตร์ดังปรากฏในตารางในหน้าถัดไป

อย่างไรก็ดีการพัฒนาสิ่งที่เรียกว่าแผนแม่บทนั้น หัวใจสำคัญอยู่ที่ความมั่นใจ ความตั้งใจและ ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้ได้ตามที่กำหนดไว้ในแต่ละปีเป็นสำคัญ จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับความเข้าใจ ความร่วมมือความเห็นชอบทั้งจากผู้บริหารในระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งการพัฒนาแผนแม่บทนั้นสามารถ ดำเนินการโดยง่ายเพียงอาศัยแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้เป็นตัวตั้ง

เริ่มต้นจาก

1) การนำเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้นๆ มาเจาะจงลงในปีที่คาดหวังจะเกิดขึ้น จากนั้น จึงนำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ในแต่ละรอบปีและในระยะ 5 ปีมากำหนดลงในแต่ละปี ซึ่งจะช่วยให้ เห็นภาพของสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณได้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 4.2 แผนแม่บท และมิติความรับผิดชอบในแต่ละยุทธศาสตร์

แผนแม่บท	มิติความรับผิดชอบ	ยุทธศาสตร์ที่
แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาลำบากงานประกันสังคม	ภาพรวมทั้งยุทธศาสตร์	แผนยุทธศาสตร์ ทั้งฉบับ
แผนแม่บทพัฒนาการให้บริการ เครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการ การส่งมอบบริการสื่อสารประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์	ด้านขยายความคุ้มครอง ด้านการให้บริการ และพันธมิตร เครือข่ายให้บริการ ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์	ยุทธศาสตร์ที่ 1
แผนแม่บทการพัฒนาสิทธิประโยชน์ และการปรับปรุงเงินสมทบ	ด้านสิทธิประโยชน์และการพัฒนา ด้านการบริหารเงินสมทบ และพัฒนา ด้านการบริหารการลงทุน	ยุทธศาสตร์ที่ 2
แผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศ	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหาร สารสนเทศ เพื่อการให้บริการ และการบริหาร	ยุทธศาสตร์ที่ 3
แผนแม่บทการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งควรประกอบด้วย เหล่านี้เป็นอย่างน้อย	ด้านทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 4
• แผนการสืบทอด และทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญ • แผนการพัฒนาภาวะผู้นำ • แผนการเติบโตทางอาชีพ • แผนแม่บทการปรับเปลี่ยนสถานะ “พนักงาน” ผู้ให้บริการด้านหน้า		
แผนแม่บทการพัฒนาองค์กร และกฎหมาย	ด้านการพัฒนาองค์กร การบริหารจัดการ และการพัฒนากฎหมาย	ยุทธศาสตร์ที่ 5

เมื่อภาพปลายทางของแต่ละปีมีความชัดเจนแล้ว จึง

2) นำกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ มากำหนดลงในแต่ละปีตลอดระยะเวลา 5 ปีของแผนยุทธศาสตร์ โดยสิ่งที่ต้องพิจารณาคือ เพื่อให้จุดมุ่งหมาย และผลผลิตรายปีและระยะ 5 ปีเกิดขึ้นบรรลุตามคำเป้าหมายของตัวชี้วัด จำเป็นต้องมีกลยุทธ์และมาตรการใดบ้างที่ต้องกระทำในแต่ละปีนั้นๆ

3) ปรับเพิ่มเติมกลยุทธ์ และมาตรการในปีนั้นๆ หากพิจารณาแล้วพบว่า กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละปีนั้นๆ ยังไม่อาจบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดได้ จึงทำการเพิ่มกลยุทธ์ในปีนั้นขึ้นอีก แม้กระนั้นแล้วถ้ายังพบว่า ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ณ จุดนี้เองถือเป็นความยืดหยุ่นของแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ที่เปิดโอกาสให้สามารถดำเนินการพัฒนามาตรการใหม่ๆ เพิ่มเติมขึ้นอีกได้ จนสามารถมั่นใจได้ว่า ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ต้องการให้บรรลุสามารถเกิดขึ้นได้ในปีเป้าหมายตามต้องการ

ด้วยการดำเนินการพัฒนาแผนแม่บทในลักษณะเช่นนี้ **ย่อมทำให้เกิดความเข้าใจในหมู่ผู้บริหารทุกระดับทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การเชื่อมโยงกันระหว่างแผนแม่บททั้ง 5 ฉบับ** ซึ่งหากแผนแม่บททั้ง 5 ฉบับมีความสอดคล้องกันแล้ว ย่อมหมายถึงการดำเนินการในแต่ละปี ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ของแผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้อง และต่อเนื่องกันโดยปริยาย

นอกจากนี้แผนแม่บททั้ง 5 ฉบับ เมื่อมีการกำหนดผลผลิตในแต่ละปีได้แล้ว ย่อมสามารถนำมาถอดแปรเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีทั้ง 5 ปีของสำนักงานประกันสังคมได้เลยตั้งแต่ปีแรกของแผนยุทธศาสตร์

อย่างไรก็ดี สิ่งที่ถูกเรียกว่า “แผนแม่บท” ของสำนักงานประกันสังคมจะไม่ใช่ที่เข้าใจตรงกัน สำนักงานประกันสังคมสามารถใช้ “รูปแบบแผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ” เป็นตัวตั้งในการจัดทำแผนแม่บทอื่นๆ ได้ สำหรับในประเด็นระยะเวลาของการพัฒนาจนได้ออกมาเป็น แผนแม่บทนั้นโดยทั่วไปใช้ระยะเวลาในการพัฒนายาวนานจน อาจไม่ทันต่อการใช้งาน ทางออกที่เป็นไปได้และสามารถดำเนินการได้ทันทีคือ ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์ทำการกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดประจำปีเร่งด่วนขึ้นก่อน (โดยเฉพาะปีปัจจุบัน และ/หรือปีถัดไปขึ้นก่อน) จากนั้นจึงดำเนินการเช่นเดียวกันกับการทำแผนแม่บท เพียงแต่พิจารณาเฉพาะปีเร่งด่วนนั้นเป็นการเฉพาะชั่วคราว และเมื่อแผนเหล่านั้นเริ่มดำเนินการแล้ว จึงค่อยมาพัฒนาแผนแม่บทส่วนที่เหลือเพิ่มเติมต่อไปในภายหลัง

อย่างไรก็ดีเพื่อเป็นการง่ายต่อความเข้าใจ อาจกล่าวโดยง่ายว่า แผนปฏิบัติการประจำปีที่ถูกคิดไว้เป็นการล่วงหน้าจำนวน 5 แผน (แผนละ 1 ปี) ตลอดระยะ 5 ปี ตามกรอบเวลาของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ซึ่งมีความต่อเนื่อง มีผลผลิตสนองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ โดยเขียนในภาพที่มีความสัมพันธ์จนสามารถนำเสนอเป็นผลผลิต ตามเป้าประสงค์และตัวชี้วัดได้ **“แผนปฏิบัติการประจำปีทั้ง 5 แผนที่ถูกคิดไว้ด้วยกระบวนการคิดเช่นนี้ ไว้เป็นการล่วงหน้า ย่อมสามารถเรียกได้ว่าเป็นแผนแม่บทได้”**

ทั้งนี้ ด้วยจำนวนกลยุทธ์ จำนวนถึง 39 กลยุทธ์ เพื่อเป็นความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติใช้ในกรณีเร่งด่วน จึงควรที่จะมีการกำหนด **กลยุทธ์เร่งด่วนที่ต้องดำเนินการทันที** “มิฉะนั้นอาจไม่ทันการณ์” ซึ่งอาจพิจารณาจากเกณฑ์ประกอบการพิจารณา เช่น พิจารณาจากความเร่งด่วน พิจารณาจากความเป็นอิสระสามารถดำเนินการได้ทันทีที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์อื่น พิจารณาจากความยากง่าย (ไม่แนะนำในกรณีของสำนักงานประกันสังคม) ฯลฯ โดยได้เสนอให้ 39 กลยุทธ์ นั้น แยกพิจารณา กลยุทธ์เร่งด่วนเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มกลยุทธ์เร่งด่วน จาก 5 ยุทธศาสตร์ และ กลุ่มกลยุทธ์เร่งด่วน ASEAN เนื่องจากมีลักษณะในการพิจารณาที่แตกต่างกัน

เช่นนี้สามารถสรุปได้ว่า มีกลยุทธ์เร่งด่วนจำนวน 22 กลยุทธ์ หากแต่ในความเร่งด่วนนั้นมีทั้งเร่งด่วนเพราะต้องเริ่มดำเนินการทันทีเนื่องจากต้องอาศัยระยะเวลาดำเนินการที่ยาวนาน และเร่งด่วนด้วยตัวปัญหาที่อยู่ในภาวะวิกฤตและสามารถดำเนินการได้ทันที ดังนั้น หากพิจารณาลงใน 22 กลยุทธ์ จะมีกลยุทธ์ที่มีความวิกฤต อยู่จำนวน 15 กลยุทธ์ (กลยุทธ์ที่ ทำเครื่องหมาย ☑ อยู่หน้ากลยุทธ์) ซึ่งได้แก่

ตารางที่ 4.3 กลยุทธ์เร่งด่วนในแต่ละยุทธศาสตร์ ที่เสนอให้ดำเนินการทันที

กลยุทธ์เร่งด่วน ที่เสนอให้ดำเนินการทันที		หมายเหตุ
ยุทธศาสตร์ ที่ 1	☑ กลยุทธ์ที่ 5 PR : สร้างความเข้มแข็งในการสื่อสารภายในองค์กร โดยการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน และระหว่างบุคลากร ในทุกภาคส่วน ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	เป็นปัญหาอย่างมาก สามารถดำเนินการได้ทันที โดยอาจไม่ต้องรอการพัฒนา IT ซึ่งจะแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง ได้ในหลายเรื่อง
	กลยุทธ์ที่ 7 PR : ปรับปรุงและประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ขององค์กร โดยมุ่งการปรับปรุงการให้บริการข้อมูลส่วนบุคคล ผู้ประกันตนผ่านช่องทางโทรศัพท์ ให้มีประสิทธิภาพและเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมืออาชีพ เนกเช่นศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ของภาคเอกชน พร้อมการประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ ; 1506 อย่างต่อเนื่อง	• เป็นปัญหา และจุดอ่อน และจุดอ่อนโหว ขององค์กรอย่างมาก • ต้องดำเนินการแก้ไข ทันที แม้จะเห็นผลใดๆ ได้ยากหาก IT และ บุคลากรที่รับหน้าที่ยังไม่ปรับเปลี่ยน • แต่ต้องเริ่มปรับเปลี่ยนเท่าที่ทำได้ เป็นการชั่วคราวไปก่อน
	☑ กลยุทธ์ที่ 8 PR : การมุ่ง พัฒนาเครือข่ายประชาสัมพันธ์ บนรากฐานของเครือข่ายให้บริการ ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อเป็นหนึ่งในช่องทางการรับรู้หลักที่ยั่งยืน “การส่งมอบบริการ เป็นส่วนหนึ่งของ การรับรู้ – ประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เป็นส่วนหนึ่งของ การส่งมอบบริการ”	จะเป็นการเพิ่มหน้างานใหม่ แต่จะเป็นการดำเนินการที่จะช่วยแบ่งเบาความกดดันความไม่พอใจ ความไม่เข้าใจ จนทยอยลดปัญหาที่สะสมอยู่ได้
ยุทธศาสตร์ ที่ 2	กลยุทธ์ที่ 1 BCI : ออกแบบ และพัฒนา ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (DSS; Decision Support System)	เป็นปัญหาที่จะยังไม่เกิดทันที หากต้องเริ่มดำเนินการทันที เพราะต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา
	☑ กลยุทธ์ที่ 3Bf-Ctb : การจำแนกแยกการบริหารและติดตามกลุ่มผู้ประกันตนต่างๆ อย่างเหมาะสม ตามแต่ละรูปแบบพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความเป็นสากล เป็นธรรม และสมเหตุสมผล ท่ามกลางระบบประกันสังคมของไทย และประกันสังคมอาเซียน	แม้ว่าจะไม่อาจแยกขาดได้ในทันที แต่ต้อง แยกข้อมูลออกมาเพื่อการติดตามดูอย่างใกล้ชิดในแต่ละกลุ่ม
	☑ กลยุทธ์ที่ 5 Inv : การปรับโครงสร้างองค์กรด้านการบริหาร การลงทุน ให้เกิดเป็น หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการลงทุนเป็น การเฉพาะอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม	เป็นการดำเนินการที่สามารถดำเนินการไปได้พร้อมกัน โดยเฉพาะในกลยุทธ์ที่ 7Inv. ควรดำเนินการทันที

กลยุทธ์เร่งด่วน ที่เสนอให้ดำเนินการทันที		หมายเหตุ
ยุทธศาสตร์ ที่ 2	☒ กลยุทธ์ที่ 6 Inv : ปรับปรุง/พัฒนากฎหมายและกฎระเบียบ ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารเสถียรภาพกองทุน และสอดคล้องกับนโยบายการลงทุนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพการณ์	เป็นการดำเนินการที่สามารถดำเนินการไปได้พร้อมกัน โดยเฉพาะในกลยุทธ์ที่ 7Inv. ควรดำเนินการทันที
	☒ กลยุทธ์ที่ 7 Inv : พัฒนาสารสนเทศทางด้านการลงทุน รวมทั้งระบบและช่องทาง เพื่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ทั้งทั้งองค์กร ไปทั้งภายในและภายนอกประเทศ ครอบคลุม ทั้ง บุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกจ้าง นายจ้าง ผู้ประกันตน โรงพยาบาล ธนาคาร ฯลฯ) สาธารณชน เพื่อให้เกิดการยอมรับ เชื่อถือ และเชื่อมั่น	
ยุทธศาสตร์ ที่ 3	☒ กลยุทธ์ที่ 1 IT : พัฒนาระบบ Infrastructure ขององค์กรให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของเทคโนโลยีและคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการให้บริการที่สะดวก รวดเร็วและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น	ต้องเร่งดำเนินการในด้านนี้ และให้มีผลทันที ภายใน 2 ปีต้องแล้วเสร็จ
	กลยุทธ์ที่ 2 IT : พัฒนาแผนแม่บทในการใช้งานระบบ Electronic self-service และระบบธรรมาภิบาลในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ	ดำเนินการทันที
	☒ กลยุทธ์ที่ 3 IT : ก่อตั้ง หน่วยงาน/ทีมงาน ในลักษณะ BI (Business Intelligence) ทีม BA (Business Analyst) SA (System Analyst) และทีมนักพัฒนาภายในองค์กร สำหรับการปรับเปลี่ยนระบบ (minor change) และการดูแลระบบ (Maintenance) การสร้างความเชื่อมโยงของระบบงานผ่านแต่ละทีมผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ง่ายต่อการออก TOR ของระบบได้อย่างรวดเร็ว ปรับปรุงระบบเล็กๆ ได้อย่างรวดเร็ว	ต้องเร่งให้มีทีมที่มีศักยภาพดังนี้ เป็นอย่างน้อย เพื่อบรรเทาปัญหา เป็นการชั่วคราวในระยะที่ยังไม่อาจขึ้นระบบใหม่ได้ และเตรียมการเพื่อก้าวสู่ระบบใหม่
	กลยุทธ์ที่ 4 IT : วางระบบ และพัฒนาการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศภายใน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับภายนอกองค์กร	ดำเนินการทันที คู่ขนานไปกับกลยุทธ์ 2 IT
	กลยุทธ์ที่ 5 IT : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการให้บริการแก่ผู้ประกันตน สถานประกอบการ นายจ้าง ลูกจ้าง แบบ Self service การสื่อสารรายบุคคลและการประชาสัมพันธ์สาธารณะ	
ยุทธศาสตร์ ที่ 4	☒ กลยุทธ์ที่ 1 HR : สรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเชิงกลยุทธ์	
	☒ กลยุทธ์ที่ 2 HR : สร้างภาวะผู้นำ พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร	
	☒ กลยุทธ์ที่ 4 HR : สร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง	
	กลยุทธ์ที่ 5 HR : ผลักดันการเปลี่ยนสถานะ “พนักงาน” จากลูกจ้างชั่วคราว ไปเป็นสถานะการจ้างใหม่ ที่สามารถมีความรับผิดชอบในเชิงการบริหารจัดการ และมีความก้าวหน้า โดยมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน และความสามารถ	

	กลยุทธ์เร่งด่วน ที่เสนอให้ดำเนินการทันที	หมายเหตุ
ยุทธศาสตร์ ที่ 5	กลยุทธ์ที่ 1 Org : พัฒนาระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร และระบบช่วยสนับสนุนการทำงานด้วยการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ควบคู่กับการเตรียมความพร้อมทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้าน IT, MIT สำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงในการใช้ระบบต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคมที่มีการพัฒนาขึ้น	
	☑ กลยุทธ์ที่ 2 Org : เสริมสร้างพัฒนาระบบงานภายในองค์กรให้เป็น องค์กรธรรมาภิบาลที่มีความเข้มแข็ง โปร่งใส ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ สาธารณชน	
	☑ กลยุทธ์ที่ 3 Org : ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติ ให้มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายใน องค์กร	
	☑ กลยุทธ์ที่ 4 Org : พัฒนาหน่วยงานใหม่ๆ ที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมองค์กร	
ยุทธศาสตร์ ASEAN	☑ กลยุทธ์ที่ 8 ASEAN : พัฒนา “งาน ความชำนาญ และบุคลากร ในภารกิจด้านต่างๆ” เพื่อรองรับภารกิจด้านวิเทศสัมพันธ์ ด้วยมีอาจ ดำเนินการด้านอาเซียนโดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นการเฉพาะ หากแต่ต้องถือว่า เป็นภารกิจพื้นฐานของทุกหน่วยงาน ประกอบกับ ต้องยกระดับงานด้านวิเทศสัมพันธ์ให้มี ระดับคุณภาพงาน และบุคลากร ที่มีศักยภาพสูง อย่างเพียงพอเพื่อรองรับงานในอนาคต	

กลไกสำคัญประการที่ 6

การกระจายอำนาจและการให้อิสระในการดำเนินการไปยังผู้บริหาร ระดับกลาง โดยเฉพาะผู้บริหารหน่วยงานให้บริการด้านหน้าที่ กระจายอยู่ทั่วประเทศ

เมื่อแผนแม่บท (หรือแผนที่อยู่ในลักษณะแผนแม่บทแต่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่น) ได้มีการกำหนดขึ้นแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนแม่บทพัฒนาการให้บริการ เครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการ การส่งมอบบริการสื่อสารประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์ จะเป็นตัวตั้งสำคัญในการกระจายอำนาจและให้อิสระในการวางแผนการพัฒนา หน่วยงานให้บริการที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้กำหนดให้เกิดกระบวนการ กระจายอำนาจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอำนาจในการตัดสินใจเพื่อการสนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการ (และ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ/หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง) ในแต่ละพื้นที่ให้บริการภายใต้ความรับผิดชอบของตน

อย่างไรก็ดี แม้แผนยุทธศาสตร์ได้กำหนดรูปแบบการกระจายอำนาจโดยอาศัยโครงสร้างของแผนยุทธศาสตร์ และเนื้อหาในแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจตัดสินใจเพื่อสนองตอบความต้องการในแต่ละพื้นที่ แต่การดำเนินการเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจดังกล่าวไม่สามารถกระทำได้หากไม่ได้รับการสนับสนุน และปัจจัยเกื้อหนุนที่เพียงพอเช่น

- ระบบการเสนองบประมาณและพิจารณางบประมาณจัดสรรลงในแต่ละพื้นที่ ยังคงใช้การพิจารณาจากกิจกรรมที่ทับซ้อนจากส่วนกลาง โดยหากส่วนใดที่ดำเนินการแล้วโดยส่วนกลางจะไม่ยอมให้มีการจัดสรรในด้านดังกล่าวไปยังพื้นที่ เหล่านี้ล้วนเป็นการขัดขวางการกระจายอำนาจไปยังแต่ละพื้นที่การให้บริการ
- รูปแบบการพิจารณางบประมาณประจำปีเป็นการพิจารณาปีต่อปีโดยการดูจากฐานการใช้งบประมาณในปีก่อนหน้า เนื่องจากมักมีเกณฑ์พื้นฐานที่ว่าหากใช้งบประมาณคงเดิมหรือแตกต่างจากเดิมเพียงเล็กน้อยจะได้รับการจัดสรรงบประมาณโดยง่ายและผู้บริหารหน่วยงานนั้นไม่จำเป็นต้องมานำเสนอในรายละเอียดการของบประมาณ ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผนประจำปีหน่วยงาน หลีกเลี่ยงที่จะเสนอของบประมาณแตกต่างจากปีก่อนหน้า เพื่อป้องกันความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้นจากการของบประมาณของหน่วยงานตน เหล่านี้ถือเป็นการปิดโอกาสการพัฒนาสำหรับหน่วยงานให้บริการด้านหน้าที่จะพัฒนาการให้บริการในพื้นที่การให้บริการของตนเอง
- การพิจารณางบประมาณเป็นรายปี ทำให้ไม่เห็นผลสัมฤทธิ์ของงบประมาณในการพัฒนาระยะยาว จึงควรให้หน่วยงานให้บริการด้านหน้าที่วางแผนการพัฒนาหน่วยงานในระยะ 3 ถึง 5 ปี ซึ่งหากสอดคล้องกับแผนแม่บทฯ และได้รับการพิจารณาอนุมัติแล้ว การจัดสรรงบประมาณรายปีในปีต่อไป ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการพัฒนามาระยะ 3 ถึง 5 ปีตามที่หน่วยงานเสนอขอมานั้น

ควรจะเป็นงบประมาณ ต่อเนื่องซึ่งควรจะมีเกณฑ์ในการพิจารณาจัดสรรที่แตกต่างจากงบประมาณจัดสรรรายปี

- **การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารหน่วยงานให้บริการด้านหน้า** การพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่เป็นการพัฒนารายหัวข้อองค์ความรู้ เป็นการพัฒนาตามประเด็นความจำเป็นของแต่ละระดับชั้นของตำแหน่งบริหารที่ต้องรู้ (หลายประเด็นเป็นความรู้กลางที่ต้องรู้ในฐานะข้าราชการหรือต้องรู้ในฐานะบุคลากรของกรม/กระทรวง) ฯลฯ เหล่านี้**มิใช่การเตรียมความพร้อมเพื่อการเป็นผู้บริหารหน่วยงานให้บริการด้านหน้าอย่างแท้จริง** ซึ่งการขาดความรู้และทักษะในลักษณะเช่นนี้อีก ทำให้
 - โครงการพัฒนาหน่วยงานให้บริการจำนวนมากเป็นโครงการที่ขาดความสร้างสรรค์และท้าทาย
 - หลายโครงการเป็นโครงการเก่าที่ดำเนินการต่อเนื่อง
 - หลายโครงการเป็นโครงการตามนโยบายจังหวัด
 - หลายโครงการเป็นการแก้ปัญหาระยะสั้นของหน่วยงานตนเองในพื้นที่
 - หลายโครงการมีชื่อสร้างสรรค์น่าสนใจแต่ในเนื้อหาสาระของการดำเนินการกลับเป็นการปรับปรุงเล็กน้อยในงานประจำ
 - หลายโครงการเนื้อหาสาระไม่มีความชัดเจนและขาดความสมดุลกับงบประมาณที่ขอจัดสรร หลายโครงการได้รับอนุมัติเพราะเนื้อหาโครงการดี ผู้บริหารนำเสนอโครงการดี แต่กลับไม่อาจดำเนินการโครงการได้ตามที่กำหนดไว้ในข้อเสนอโครงการ
 - ฯลฯ

เหล่านี้เกิดขึ้นด้วยการขาดความรู้และทักษะในการพัฒนาข้อเสนอโครงการและการบริหารโครงการ เช่นนี้ย่อมส่งผลให้ กระบวนการพิจารณาโครงการเข้มงวด เพื่อป้องกันการจัดสรรงบประมาณไปยังโครงการที่ขาดความคุ้มค่า ประกอบกับในระยะหลังโครงการจากทั่วประเทศที่เสนอมาจำนวนมากแต่พบว่าโครงการจำนวนไม่น้อยขาดคุณภาพเพียงพอที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการให้บริการอย่างแท้จริง ซึ่งเมื่อกระบวนการเข้มงวดย่อมบั่นทอนจำนวนโครงการที่จะพัฒนาที่จะเสนอขอรับจัดสรรเพื่อการพัฒนาต่อไปโดยลำดับ

ด้วยเหตุนี้การกระจายอำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารหน่วยงานให้บริการเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้บริการด้านหน้านั้นจะเกิดขึ้นได้จำเป็นจะต้องมีกระบวนการในการเตรียมความพร้อม ทั้งในเชิงทักษะและองค์ความรู้เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยงานให้บริการเป็นผู้มีความพร้อมที่จะรับการกระจายอำนาจและให้อิสระในขณะเดียวกันสำนักงานประกันสังคมก็ต้องพัฒนาระบบที่สะท้อนการให้อำนาจและความไว้วางใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาจาก ผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้จากการลงทุนพัฒนาด้วยงบประมาณที่คุ้มค่า สมเหตุสมผล ไม่ใช้การพิจารณาเฉพาะความแตกต่างของงบประมาณที่เสนอขอกับงบประมาณในปีก่อนหน้า ดังเช่นที่เป็นมา

กลไกสำคัญประการที่ 7

การติดตามและการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ที่บูรณาการกับ

การติดตามและประเมินผลงบประมาณ

และการติดตามประเมินผลความสำเร็จของผู้บริหาร

ด้วยแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ประเด็นการพัฒนาส่วนใหญ่เป็น **การปรับเปลี่ยน เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล** ทั้งครั้งนี้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อนั้นคือหากในช่วงระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปีนี้ สำนักงานประกันสังคมไม่อาจเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญได้ตามแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานประกันสังคมจะตกอยู่ในสถานการณ์เลวร้ายที่ยากต่อการแก้ไขได้ทันอีกต่อไป ดังนั้นสาระสำคัญในแผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดจึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารระดับสูง มิใช่ผู้บริหารระดับกลางที่จะสามารถรับมือและผลักดันการเปลี่ยนแปลงได้ดังเช่นที่เคยเป็นมา เช่นนี้จึงอาจถือได้ว่าแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้เป็นแผนยุทธศาสตร์สำหรับคณะผู้บริหารระดับสูงอย่างแท้จริง

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในลักษณะเช่นนี้ การติดตามและประเมินผลความสำเร็จหรือความคืบหน้าตามแผนยุทธศาสตร์ จึงเท่ากับเป็นการประเมินความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ยิ่งไปกว่านั้นโดยทั่วไปอำนาจบริหารของผู้บริหารระดับสูงจะใช้ผ่านระบบ 2 ระบบสำคัญคือ 1. ระบบบริหารบุคคล และ 2. ระบบงบประมาณ ดังนั้นกลไกการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีผลจึงต้องอาศัย**การติดตามและการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ที่บูรณาการกับ “การติดตามและประเมินผลงบประมาณ” และ “การติดตามประเมินผลความสำเร็จของผู้บริหาร”**

ในด้านบูรณาการกับการติดตามประเมินผลความสำเร็จของผู้บริหารนั้น สำนักงานประกันสังคมอาจบรรจุ**ตัวชี้วัดที่แปรมาจากตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์**ให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินความดีความชอบของการปฏิบัติราชการของผู้บริหารในทุกระดับ ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับมีหน้าที่ต้องรายงานตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้รับมอบหมายตามแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ต่อผู้บริหารในระดับสูงที่ดูแลกำกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้นอย่างน้อยทุกไตรมาส ซึ่งเพิ่มเติมขึ้นจากการรายงานตัวชี้วัดตามภารกิจประจำที่จะต้องรายงานในที่ประชุมกรมเป็นประจำทุกเดือน และในขณะเดียวกันผู้บริหารในระดับสูงก็ควรจะได้มีการรายงานความก้าวหน้า และความคืบหน้าของค่าตัวชี้วัดเมื่อเทียบกับเป้าหมายประจำปีที่ได้กำหนดขึ้นไว้เองนั้นอย่างน้อยที่สุดทุกไตรมาส ซึ่งการรายงานของผู้บริหารระดับสูงนี้มิใช่การรายงานเฉพาะค่าตัวชี้วัดตามแต่ละยุทธศาสตร์ที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่จะต้องรายงานผลการใช้งบประมาณทั้งในส่วนภารกิจงานประจำ และในส่วนแผนยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตนรับผิดชอบ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างการใช้ทรัพยากร กับผลผลิตที่ได้รับ และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับแผนแม่บท ที่ได้วางไว้

ด้วยกระบวนการที่กำหนดขึ้นผ่านกลไกต่างๆ อีก 8 กลไกนั้นก่อให้เกิดภาระงานแผนเพิ่มขึ้นอีกเป็นจำนวนมาก ดังนั้นข้อเสนอในกลไกนี้จึงเสนอทางเลือกอีกประการหนึ่งคือ**การตั้งหน่วยงานที่ดูแลเฉพาะการบริหารแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผล**ซึ่งไม่เพียงจะต้องดูแลการดำเนินการตามกลไกทั้ง 9 แต่ยังมีภารกิจอีกหลายประการได้แก่

1. รวบรวมและประมวลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อ การกำหนดและติดตามการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ทั้งภายในประเทศ ภายในภูมิภาคอาเซียน และภายนอกภูมิภาคอาเซียนจนก่อให้เกิดเป็นความท้าทายต่างๆ ขององค์กร รวมไปถึงการปรับปรุงทบทวนแผนยุทธศาสตร์โดยไม่จำเป็นต้องรอรอบการทบทวนกลางแผนดังเช่นที่เคยเป็นมา
2. กำหนดให้มีหัวข้อการวิจัยเร่งด่วนเพื่อค้นหาและสรุปผลที่ได้มาประกอบการวางแผนและดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์
3. รวบรวมและประมวลสารสนเทศเพื่อติดตามประเมิน “ผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร”
4. ประสานงาน จัดระบบ กระบวนการ-กลไกเพื่อสนับสนุน “การวางแผน-ยุทธศาสตร์-แผนกลยุทธ์-ตัวชี้วัดที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงรวมถึงการแปรตัวชี้วัดจากแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารระดับสูง ไปยังตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำหรับผู้บริหารในระดับต่างๆ”
5. อำนาจการ เอื้ออำนวยและติดตามให้หน่วยงานภายในจัดทำ “แผนพัฒนาสาขา/ศูนย์ และกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของหน่วยงาน” ที่สามารถรองรับ แผนแม่บท ที่เกี่ยวข้อง และ/หรือตัวชี้วัดที่สำคัญระดับองค์กร และ/หรือตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
6. ติดตาม และผลักดันให้เกิดการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ “ข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศที่สำคัญขององค์กร รวมถึง แผนยุทธศาสตร์-ความก้าวหน้า-ความสำเร็จ ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และในภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์” ให้แก่หน่วยงานตลอดจนบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องภายใน และต่อสาธารณะภายนอกองค์กรได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจ และลดความกังวลสงสัยที่เกิดขึ้นอย่างมากในช่วงการประชาสัมพันธ์ต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ว่าจะสามารถดำเนินการได้สำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ได้หรือไม่
7. ฯลฯ

ดังจะเห็นได้ว่ามีภาระงานซึ่งเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลทั้งในระดับแผนและในระดับบุคคลซึ่งเป็นผู้บริหาร เกิดเพิ่มขึ้นจากเดิมเป็นจำนวนมาก ซึ่งสำนักงานประกันสังคมอาจดำเนินการโดยการมอบภาระงานทั้งหลายข้างต้น ให้เป็นภารกิจเพิ่มของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านแผน หรืออาจเลือกในอีกทางเลือกหนึ่ง คือการตั้งหน่วยงานเพิ่มเติม เช่น **สำนักบริหารยุทธศาสตร์และการประเมินผล**ขึ้นเพื่อรับผิดชอบภารกิจดังกล่าวทั้งหมดรวมถึงการบูรณาการ การติดตามและการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์กับ “การติดตามและประเมินผลงบประมาณ และการติดตามประเมินผลความสำเร็จของผู้บริหารในทุกระดับ” ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น

กลไกสำคัญประการที่ 8

การยกย่องเชิดชูเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการดำเนินการ ตามแผนยุทธศาสตร์

เมื่อย้อนหลังพิจารณาการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ 2 ถึง 3 ฉบับที่ผ่านมา หรือ อาจกล่าวอีกนัยว่าในช่วงเวลา 10 ถึง 15 ปีที่ผ่านมา แผนยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นการดำเนินการที่มุ่งเน้นการดำเนินการตามพันธกิจ หรือเป็นการเพิ่มภาระด้านปริมาณหากแต่ยังคงอยู่ภายใต้พันธกิจเดิม ไม่ได้มีการเปิดหน้างานใหม่ๆ (มีการเปิดหน้างานใหม่ จากแรงกดดันของรัฐบาลและฝ่ายการเมืองให้ต้องดำเนินการ ทั้งที่เป็นการซ้ำคราว ทั้งที่มีใช้พันธกิจ หรืออิงอาศัย)

ทั้งในช่วงเวลานั้นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ของสำนักงานประกันสังคมยังอยู่ในช่วงที่ศักยภาพของระบบสามารถรองรับการดำเนินการและการให้บริการได้คล่องตัว เนื่องจากปริมาณผู้ใช้บริการและเงื่อนไขการให้บริการยังไม่มีปริมาณภาระงานสูงดังเช่นปัจจุบัน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในช่วงเวลานั้นจึงช่วยในการแบ่งเบาภาระการให้บริการได้เป็นอย่างดี บุคลากรสามารถดำเนินการให้บริการได้ด้วยความสะดวกคล่องตัว แม้ในช่วง 5 ปีหลังจะเริ่มมีการติดขัด และเริ่มส่อแววศักยภาพของระบบที่ไม่อาจรองรับปริมาณภาระงานได้ดีดังเดิมและเริ่มทยอยมีปัญหาสะสมเพิ่มขึ้นโดยลำดับ แต่ก็ยังถือได้ว่าสามารถรองรับการให้บริการได้

หากแต่ในห้วงเวลานับจากนี้ไปอีก 5 ปี แผนยุทธศาสตร์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดที่มีความท้าทาย สะท้อนการพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ทั้งยังก่อให้เกิดภารกิจหน้างานใหม่ๆ เกือบทุกด้าน สำหรับภารกิจงานเดิมก็มีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของปริมาณงานขึ้นอีก 2 ถึง 3 เท่าตัว ในขณะที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในช่วงเวลาวิกฤต เป็นช่วงเวลาหัวเลี้ยวหัวต่อ ประกอบกับระบบบริหารบุคคล และกำลังพลอยู่ในช่วงที่ต้องทำการปรับตัวอย่างรุนแรง ซึ่งทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารบุคคล และกำลังพล ถือเป็นหัวใจสำคัญของการรองรับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ครั้งนี้

ดังนั้นการดำเนินการใดๆเพื่อให้บรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ย่อมจะมีความยุ่งยาก ซับซ้อน เร่งด่วน และมีแรงกดดันจากหลายด้าน จึงถือเป็นภาระงานที่หนักสำหรับผู้บริหารในทุกระดับ รวมถึงบุคลากรในทุกกลุ่ม ทุกระดับ ด้วยเงื่อนไขและสถานการณ์เช่นนี้ จึงถือว่าเป็นความสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูง **ต้องสร้างแรงจูงใจ ปักจยส่งเสริม เพื่อเสริมแรงในทางบวก แก่บุคลากร** คือ เมื่อหน่วยงานใด เมื่อทีมงานใด เมื่อบุคคลใดได้แสดงความอุตสาหะทุ่มเทในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นส่วนสำคัญให้ประสบความสำเร็จ เป็นความก้าวหน้า เป็นความโดดเด่น เป็นแบบอย่างที่ดีของการทุ่มเทเสียสละเพื่อการพัฒนางาน/หน่วยงาน/องค์กร ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญ ควรจะหาโอกาส **ควรกำหนดวิธีการ ยกย่องเชิดชู** ให้สิ่งตอบแทนตามสมควรโดยตรงเป็นสิ่งที่ เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน

ตรงต่อความต้องการ และสะท้อนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อเป็นกำลังใจ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศ ของการชื่นชมยินดี ของการสนับสนุนส่งเสริม การร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ให้สำเร็จลุล่วงตามยุทธศาสตร์

ในทางกลับกัน หากผู้บริหารระดับสูง เพิกเฉยต่อความทู่เทเสียสละ ความอดสาหะในการผลักดัน จนเกิดความก้าวหน้า เกิดเป็นความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ การละเลยต่อการอุทิศตัวเช่นนี้ย่อมจะส่งผลร้ายอย่างรุนแรงไม่เฉพาะกับบุคคลที่โดนเพิกเฉย หากแต่จะเป็นเสียงสะท้อนก้องอยู่ในองค์กร จนทำให้บรรยากาศการพัฒนาองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรต่างๆ ทัวทั้งองค์กรถูกบั่นทอนลงอย่างมาก ทั้งยังอาจจะส่งผลร้ายเป็นความวิกฤตกระทบไปถึงงานประจำอีกด้วย

ดังนั้นกลไกนี้จึงถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญมากอีกประการหนึ่ง ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องใคร่ครวญ ในการกำหนดรูปแบบแรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการสร้างความร่วมมือร่วมใจและ **เต็มใจที่จะทุ่มเทและเสียสละ** จนเกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ โดยสิ่งที่กำหนดขึ้นจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อตอบสนองคืนกลับแก่บุคลากรนั้นต้องสามารถที่จะสะท้อนให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ทั่วทั้งประเทศได้รับรู้ และรู้สึกได้ถึง ความใส่ใจที่ผู้บริหารระดับสูง มีต่อบุคลากรทุกระดับ ทุกภาคส่วน ทุกพื้นที่ และทุกประเภทอย่าง **ทัดเทียม เป็นธรรม และสมเหตุสมผลด้วยความรู้สึกราบจากอคติแอบแฝง** มิฉะนั้นแล้วสิ่งที่เป็นแรงจูงใจ หรือการยกย่องเชิดชูใดๆ กลับจะส่งผลร้ายมากกว่าการละเลยเสียอีก

กลไกสำคัญประการที่ 9

ความจริงจังต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง

ประการสุดท้าย ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากลไกอื่นๆ คือ**ความจริงจังและต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง** ด้วยเหตุว่า ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานประกันสังคมในช่วงเวลาเกือบ 10 ปีที่ผ่านมา มีระยะเวลาในการบริหารที่จำกัดมาก เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้งก็มีการปรับเปลี่ยนนโยบาย ซึ่งบ้างก็สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในช่วงเวลานั้น และบ้างก็ไม่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในช่วงเวลานั้น และยิ่งหากในช่วงเวลานั้นเอง มีนโยบายจากรัฐบาล มีวาระเร่งด่วนจากกระทรวง ก็ยิ่งจะทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์เกิดขึ้น

ด้วยเหตุนี้แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จึงได้กำหนดประเด็นสำคัญของการพัฒนาเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ต้องอาศัย**เงื่อนไขเทียบเคียงกับ “ภายนอก”** คือการเทียบเคียงกับระบบประกันสังคมในกลุ่มประเทศอาเซียน ดังนั้นเมื่อเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง คณะผู้บริหารควรจะได้รับทราบถึงระดับการเทียบเคียงของระบบประกันสังคมไทยกับระบบประกันสังคมในกลุ่มประเทศอาเซียน

“ซึ่งการลดช่องว่าง (GAP) จากการเทียบเคียงนั้น

ถือเป็นภารกิจขั้นพื้นฐานของการบริหารสำหรับผู้บริหารระดับสูงทุกคณะ”

โดยหากคณะผู้บริหารระดับสูงชุดนั้นๆ จะมีนโยบายใดๆ ของตน หรือต้องรับนโยบายจรรใดๆ

สามารถกระทำเพิ่มเติมขึ้นไปได้จากภารกิจขั้นพื้นฐาน

ยิ่งไปกว่านั้นโดยตลอดระยะเวลาของการบริหารคณะผู้บริหารควรจะได้รับทราบสถานการณ์ของการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อลดช่องว่าง; GAP จากการเทียบเคียงระหว่างระบบประกันสังคมไทยกับระบบประกันสังคมในกลุ่มประเทศอาเซียนอยู่เป็นประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปลายสมัยของการบริหารยิ่งเป็นช่วงเวลาสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับทราบสถานการณ์ เพื่อเร่งลดช่องว่างเหล่านั้นลงให้เห็นได้อย่างชัดเจนเมื่อเทียบกับขนาดของช่องว่างเมื่อครั้งเข้ารับตำแหน่ง

การดำเนินการในลักษณะเช่นนี้ จึงเป็นสิ่งที่อาจช่วยก่อให้เกิด**ความต่อเนื่องในการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์**แม้จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนคณะผู้บริหารระดับสูงอย่างไร **คณะผู้บริหารระดับสูงเหล่านั้น**

จะมีโจทย์ขั้นพื้นฐานที่สำคัญร่วมกัน คือ การลดช่องว่างระหว่างระบบประกันสังคมไทยกับระบบประกันสังคมในกลุ่มประเทศอาเซียน สำหรับในด้านความจริงจังนั้นเป็นการยากที่จะกำหนดกลไกให้สะท้อนออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยขึ้นอยู่กับ**สำนึกในการเป็นผู้นำองค์กร**ว่าจะตั้งใจอย่างมุ่งมั่นจริงจังเพียงใดให้เกิดการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ เพราะ**ระดับการพัฒนาการที่เกิดขึ้นในสมัยบริหารนั้น**ย่อมสะท้อนระดับความจริงจังของคณะผู้บริหาร และย่อมสะท้อนไปถึงสำนึกในการเป็นผู้นำองค์กรในที่สุดเช่นเดียวกัน



รายชื่อคณะกรรมการ



รายชื่อคณะที่ปรึกษา

ทีมที่ปรึกษา

ที่ปรึกษาโครงการ

ผศ.ประเสริฐ

อัครประดมพงศ์

หัวหน้าโครงการ

อาจารย์วรโชค

ไชยวงศ์

นายเอียร

ศรีไพจิตร

นายทศพร

จันทมงคลเลิศ

นายจิรสิน

ชนิษฐานันท์

น.ส.วรรณัน

รุจิรัตน์

น.ส.ณัฐชยา

ลายล้อมทอง

น.ส.กมลวัฒน์

สุขสุขเมฆ

น.ส.พลอยพกา

เผ่าโกมล

ทีมผู้เชี่ยวชาญ

น.ส.วีรมลล์

จงชาณูสิทโธ

นายอโนทัย

อดุลพันธ์

นายวิเชียร

เหล่ารุ่งเรืองชัย

นางแก้วใจ

นาคสกุล

คณะกรรมการกำกับการดำเนินงาน

โครงการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

(1)	เลขาธิการสำนักงานประกันสังคม	ประธานกรรมการ
(2)	ที่ปรึกษาด้านประสิทธิภาพสำนักงานประกันสังคม	กรรมการ
(3)	รองเลขาธิการสำนักงานประกันสังคม ทั้ง 3 ท่าน	กรรมการ
(4)	หัวหน้าผู้ตรวจราชการกรม	กรรมการ
(5)	ผู้อำนวยการสำนักเงินสมทบ	กรรมการ
(6)	ผู้อำนวยการสำนักจัดระบบบริการทางการแพทย์	กรรมการ
(7)	ผู้อำนวยการสำนักบริหารเทคโนโลยีและสารสนเทศ	กรรมการ
(8)	ผู้อำนวยการสำนักสิทธิประโยชน์	กรรมการ
(9)	ผู้อำนวยการสำนักบริหารการเงิน การบัญชี และการลงทุน	กรรมการ
(10)	ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ	กรรมการ
(11)	ผู้อำนวยการสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่ 3	กรรมการ
(12)	ประกันสังคมจังหวัดสมุทรสาคร	กรรมการ
(13)	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	กรรมการ
(14)	ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนเงินทดแทน	กรรมการ
(15)	ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนา	กรรมการ
(16)	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
(17)	ผู้อำนวยการศูนย์สารนิเทศ	กรรมการ
(18)	ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนงาน	กรรมการและเลขานุการ
(19)	ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผน กองนโยบายและแผนงาน	กรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการสนับสนุนการดำเนินงาน

โครงการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

(1)	รองเลขาธิการที่กำกับดูแลกองนโยบายและแผนงาน	ประธานคณะกรรมการ
(2)	ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนงาน	คณะกรรมการ
(3)	ผู้แทนสำนักเงินสมทบ	คณะกรรมการ
(4)	ผู้แทนสำนักสิทธิประโยชน์	คณะกรรมการ
(5)	ผู้แทนสำนักจัดระบบบริการทางการแพทย์	คณะกรรมการ
(6)	ผู้แทนสำนักบริหารการเงิน การบัญชี และการลงทุน	คณะกรรมการ
(7)	ผู้แทนสำนักตรวจสอบ	คณะกรรมการ
(8)	ผู้แทนสำนักบริหารเทคโนโลยีและสารสนเทศ	คณะกรรมการ
(9)	ผู้แทนสำนักบริหารการลงทุน	คณะกรรมการ
(10)	ผู้แทนสำนักงานกองทุนเงินทดแทน	คณะกรรมการ
(11)	ผู้แทนกองนิติการ	คณะกรรมการ
(12)	ผู้แทนกองคลัง	คณะกรรมการ
(13)	ผู้แทนสำนักเสริมสร้างความมั่นคงแรงงานนอกระบบ	คณะกรรมการ
(14)	ผู้แทนสำนักงานเลขานุการกรม	คณะกรรมการ
(15)	ผู้แทนกองฝึกอบรม	คณะกรรมการ
(16)	ผู้แทนศูนย์สารนิเทศ	คณะกรรมการ
(17)	ผู้แทนกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะกรรมการ
(18)	ผู้แทนกลุ่มตรวจสอบภายใน	คณะกรรมการ
(19)	ผู้แทนกองวิจัยและพัฒนา	คณะกรรมการ
(20)	ผู้แทนกองการเจ้าหน้าที่	คณะกรรมการ
(21)	ผู้แทนศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพคนงานจังหวัดปทุมธานี	คณะกรรมการ
(22)	ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผน กองนโยบายและแผนงาน	คณะกรรมการและเลขานุการ
(23)	นางชนิการ์ โกวะประดิษฐ์ นักวิชาการแรงงานชำนาญการ กองนโยบายและแผนงาน	คณะกรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ

คณะผู้จัดทำ

(1)	นางพรพรรณ	ศุภนคร	ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนงาน
(2)	นางสาวนันท์	ทรัพย์ศิริ	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
(3)	นางสาวสุจินต์	เย็นจิตต์รัตนวลี	ผู้อำนวยการศูนย์สารนิเทศ
(4)	นางนิตยา	เสนีย์มโนมัย	ผู้อำนวยการสำนักบริหารการลงทุน
(5)	นางสาวอุษา	ธีระวิทย์เลิศ	ประกันสังคมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
(6)	นางสาววัฒนา	เกิดเพชร	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ
(7)	นายสมหมาย	หิรัญสมบุรณ์	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ
(8)	นางสาวมาลาภรณ์	ห่อประทุม	นิติกรชำนาญการพิเศษ
(9)	นายขวัญชัย	นารณบุญ	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ
(10)	นางสาวสุจิตรา	ดุษฎีวรรณ	นักวิชาการพัสดุชำนาญการ
(11)	นางธนนิช	ยินดีจันทร์	นักวิชาการแรงงานชำนาญการ
(12)	นางสมร	จันทจิตร	นักวิชาการแรงงานชำนาญการ
(13)	นางอรทัย	อัมมสำราญ	นักวิชาการแรงงานชำนาญการ
(14)	นางชนิการ์	โกะประดิษฐ์	นักวิชาการแรงงานชำนาญการ
(15)	นางสาวเพ็ญจิตต์	บุญเขียว	นักวิชาการแรงงานชำนาญการ
(16)	นางกาญจนา	พรอรุณสถาพร	นักวิชาการประกันสังคม
(17)	นางสาวนภาพร	คล้ายหลง	นักวิชาการประกันสังคม
(18)	นางสาวศราภรณ์	แก้วแจ่ม	นักวิชาการประกันสังคม
(19)	นางบุศยา	เปี่ยมใจญาติ	นักวิชาการประกันสังคม
(20)	นางสาวสุรัชนา	จันทร์วันเพ็ญ	นักวิชาการประกันสังคม
(21)	นางสาวณัฐนันท์	ขุนพิณิจ	นักวิชาการประกันสังคม
(22)	นางสาวดรุณี	มะลิวัลย์	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล
(23)	นางสาวพิชญ์ชามัญ	งามระเบียบ	เจ้าหน้าที่ธุรการ

ประเด็นยุทธศาสตร์

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 :** การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับการสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคม บนรากฐานของความเป็นธรรมและ สมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :** การมุ่งพัฒนาลิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากลรองรับ การก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ บนบรรทัดฐานของการพัฒนา ระบบ เงินสมทบ และระบบการลงทุนที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับ กับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่นได้อย่าง แท้จริง
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 :** การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ; IT และการบริหาร สารสนเทศ ; MIT ของสำนักงานประกันสังคม สู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 :** การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้อง กับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 :** การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
- ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN :** ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐาน ระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น

ยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

วิสัยทัศน์

“ก้าวสู่ องค์กรประกันสังคมชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน”

พันธกิจ

“การบริหารการประกันสังคมและเงินทดแทน

โดยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้แรงงานมีหลักประกันการดำรงชีวิตที่มั่นคง”

ค่านิยม (Core Value)

CHANGEs

Creative	สร้างสรรค์
Helpful	เป็นห่วงเป็นใย มีใจบริการ
Accountability	สำนึกรับผิดชอบ
Notable Leadership	เป็นผู้นำที่โดดเด่น
Go forward into the Digital World	ก้าวทันโลก และการเปลี่ยนแปลงสู่โลกยุคดิจิทัล
Expert & Ethics	เป็นมืออาชีพ ซื่อสัตย์สุจริต และมีจริยธรรม
sacrifice	ทุ่มเท และเสียสละ

ยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562)

- จัดทำโดย** : กลุ่มงานนโยบายและแผน กองนโยบายและแผนงาน
สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน
- พิมพ์ครั้งที่ 1** : กันยายน 2558
- ที่ปรึกษา** :
- | | | |
|----------------------|---------------|---------------------------------|
| นางปราณิน | มุตตาทหารัช | เลขาธิการสำนักงานประกันสังคม |
| นายรักษัคต์ | โชติชัยสถิตย์ | รองเลขาธิการสำนักงานประกันสังคม |
| | | รักษาการในตำแหน่งที่ปรึกษาด้าน |
| | | ประสิทธิภาพสำนักงานประกันสังคม |
| พันตำรวจตรีหญิง รมยง | สุรกีจบรรหาร | รองเลขาธิการสำนักงานประกันสังคม |
| นายโกวิท | ลัจจิweise | รองเลขาธิการสำนักงานประกันสังคม |
| นางพรพรรณ | ศุภนคร | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนงาน |

ศึกษาวิจัยโดย :



สำนักงานประกันสังคม
กระทรวงแรงงาน



Chulalongkorn University
UNISEARCH



สำนักงานประกันสังคม

กองนโยบายและแผนงาน
สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน