

หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ปี 2555



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

กระทรวงการคลัง

คำนำ

การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทยในปัจจุบันอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น การแข่งขันในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ความก้าวหน้าในการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มขึ้น ความกดดันต่อหน้าที่ความรับผิดชอบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่รัฐวิสาหกิจควรคำนึงถึงในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการและการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น รัฐวิสาหกิจไทยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง จึงได้ให้ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สเป็นที่ปรึกษาโครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ภายใต้โครงการเสริมสร้างระบบธรรมาภิบาลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เพื่อจัดทำหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเล่มนี้ขึ้น

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล และเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
กระทรวงการคลัง
มีนาคม 2555



คำนำ	1
ส่วนที่ 1 หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ	4
1 คำจำกัดความ	5
2 หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	5
3 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์	7
4 ลำดับชั้นของการปฏิบัติ	7
5 นิยามของคำสำคัญ	8
6 แนวทางปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยง	9
6.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	9
6.2 การกำหนดวัตถุประสงค์	11
6.3 การระบุเหตุการณ์	12
6.4 การประเมินความเสี่ยง	13
6.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง	14
6.6 กิจกรรมการควบคุม	15
6.7 สารสนเทศและการสื่อสาร	16
6.8 การติดตามประเมินผล	17
7 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	18

ส่วนที่ 2 หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ	20
1 คำจำกัดความ	21
2 หลักเกณฑ์การควบคุมภายใน	21
3 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์	23
4 ลำดับชั้นของการปฏิบัติ	23
5 นิยามของคำสำคัญ	24
6 แนวทางปฏิบัติของการควบคุมภายใน	25
6.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม	25
6.2 การประเมินความเสี่ยง	26
6.3 กิจกรรมการควบคุม	27
6.4 สารสนเทศและการสื่อสาร	28
6.5 การติดตามประเมินผล	29
7 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการควบคุมภายใน	30
ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติที่นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	32

ส่วนที่ 1

หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ
การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

ส่วนที่ 1

หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของรัฐบาลศึกษา

1. คำจำกัดความ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ กระบวนการที่กำหนดและนำไปปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์

2. หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง

รัฐบาลศึกษาควรพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. สร้างคุณค่า (Creates value)	การบริหารความเสี่ยงต้องมีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้กับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปกป้องสิ่งแวดล้อม การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล ความสอดคล้องตามข้อกำหนดและระเบียบบังคับ การยอมรับจากสาธารณะและการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
2. เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในองค์กร (Integral part of organizational processes)	การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารและเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการในองค์กร
3. เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ (Part of decision making)	การบริหารความเสี่ยงช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการ และการจัดความแตกต่างของทางเลือกต่าง ๆ ในการบริหารเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
4. มุ่งเน้นเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน (Explicitly addresses uncertainty)	การบริหารความเสี่ยงมุ่งเน้นเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการกับความไม่แน่นอนนั้น ๆ
5. ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างชัดเจน และทันเวลา (Systematic, structured and timely)	การบริหารความเสี่ยงควรปฏิบัติอย่างเป็นระบบในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกัน และมีความน่าเชื่อถือ

<p>6. ดำเนินการบนพื้นฐานของข้อมูลที่ดีที่สุดที่มีอยู่ (Based on the best available information)</p>	<p>การบริหารความเสี่ยงควรดำเนินการโดยพิจารณาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น จากประสบการณ์ ข้อมูลป้อนกลับ การสังเกตการณ์ การพยากรณ์ และมุมมองจากผู้เชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจความเสี่ยงจากข้อมูลนั้นต้องคำนึงถึงข้อจำกัดของข้อมูล แบบจำลอง การตัดสินใจ รวมถึงความแตกต่างที่อาจเกิดขึ้นจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ด้วย</p>
<p>7. ปรับให้เหมาะสมกับองค์กร (Tailored)</p>	<p>การบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงโครงสร้างของความเสี่ยง (Risk profile)</p>
<p>8. คำนึงถึงปัจจัยด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรด้วย (Takes human and cultural factors into account)</p>	<p>การบริหารความเสี่ยงควรได้รับการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสามารถ การยอมรับในความสำคัญ ความตั้งใจของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรด้วย</p>
<p>9. โปร่งใสและครอบคลุม (Transparent and inclusive)</p>	<p>การบริหารความเสี่ยงต้องการความร่วมมืออย่างเหมาะสมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจในทุกๆ ระดับขององค์กร รวมถึงการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลอย่างเหมาะสม และการนำมุมมองและความคิดเห็นต่างๆ มาพิจารณาในการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง</p>
<p>10. เป็นพลวัต สามารถทำซ้ำ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Dynamic, iterative and responsive to change)</p>	<p>การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p>
<p>11. ปรับปรุงและเพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง (Facilitates continual improvement and enhancement of the organization)</p>	<p>องค์กรจะต้องพัฒนา และมีกลยุทธ์ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง</p>

3. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์

- 3.1 หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงนี้ จะไม่มีประโยชน์อันใด หากไม่มีการนำไปปฏิบัติ
- 3.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจต้องการความมั่นใจจากรัฐวิสาหกิจ ด้วยการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารต้องร่วมกันกำหนดนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- 3.3 หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจ โดยหวังว่าจะทำให้เกิดความคิดเบื้องต้นซึ่งผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติ ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงาน
- 3.4 ให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามส่วนที่เป็นหลักเกณฑ์ทั้งหมด โดยแนวทางปฏิบัติเป็นส่วนที่ ให้รายละเอียดหรือวิธีการดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ได้ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถือปฏิบัติตามหลักการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยควบคู่ไปด้วย

4. ลำดับชั้นของการปฏิบัติ

- 4.1 ให้รัฐวิสาหกิจจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติฉบับนี้ และให้รัฐวิสาหกิจมีถ้อยแถลง (Statement) ไว้ในรายงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอธิบายถึงนโยบายและกระบวนการที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้เลือกใช้ปฏิบัติ โดยข้อมูลนี้จะใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินการบริหารความเสี่ยงในรัฐวิสาหกิจ
- 4.2 หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในรัฐวิสาหกิจฉบับนี้ จะช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถยกระดับการบริหารความเสี่ยงให้ทัดเทียมกับสากลได้ รัฐวิสาหกิจควรนำหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติฉบับนี้ไปปฏิบัติให้ได้มากที่สุด โดยอาจปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของแต่ละรัฐวิสาหกิจ
- 4.3 กระทรวงการคลังจะจัดให้มีการประเมินระบบการบริหารความเสี่ยง ของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ

5. นิยามของคำสำคัญ

คำที่ใช้	ความหมาย
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)	เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
การให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance)	แนวคิดที่ว่า ไม่ว่าจะการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะได้รับการออกแบบมาดีหรือนำมาใช้ได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถรับประกันการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ทั้งหมด ทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีอยู่ตามธรรมชาติของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั่นเอง
ความเสี่ยง (Risk)	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk)	ความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรโดยที่ฝ่ายจัดการยังไม่ได้กระทำการใด ๆ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ
ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายจัดการได้ดำเนินการที่จะเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง
ความไม่แน่นอน (Uncertainty)	ความไม่สามารถที่จะทราบล่วงหน้าถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือผลกระทบของเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ได้วัตถุประสงค์หนึ่ง
ผลกระทบ (Impact)	ผลลัพธ์หรือผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ผลกระทบอาจเกิดขึ้นได้หลากหลายแบบจากเหตุการณ์เดียว ผลกระทบอาจเป็นทางบวกหรือทางลบต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

คำที่ใช้	ความหมาย
ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)	จำนวนของความเสี่ยงที่เป็นพื้นฐานกว้างๆ (Broad-based amount) ซึ่งองค์กรเต็มใจยอมรับในการมุ่งไปสู่พันธกิจ (หรือวิสัยทัศน์) ขององค์กรนั้น
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลในทางบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

6. แนวทางปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยง มี 8 องค์ประกอบ

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การระบุเหตุการณ์
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุม
7. สารสนเทศและการสื่อสาร
8. การติดตามประเมินผล

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรควรมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้นๆ ทั้งในด้านปรัชญาการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ จริยธรรมองค์กร ความมุ่งมั่นต่อการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โครงสร้างองค์กร อำนาจและความรับผิดชอบ มาตรฐานด้านบุคลากร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นของการบริหารความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติ

1. คณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้รัฐวิสาหกิจ มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ที่มีความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์องค์กร รวมทั้งคณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงองค์กรรับทราบ และให้ความเห็นชอบต่อระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร ตลอดจนติดตามให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ดังกล่าว
2. คณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง มีการบริหารความเสี่ยงทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรกำหนดปรัชญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) ของรัฐวิสาหกิจ ที่แสดงถึงความเชื่อและทัศนคติร่วมกันในองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวนี้จะต้องสามารถสื่อสารได้ ทั้งโดยวาจาและที่เป็นลายลักษณ์อักษร
3. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มี นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้แสดงถึงความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง กระบวนการปฏิบัติในองค์กร และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา วางระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
4. ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรแสดงความมุ่งมั่นต่อการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมให้เพียงพอ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการบูรณาการของการกำกับดูแล

กิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยเกิดจากการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน

องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกัน ทั้งวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร

แนวทางปฏิบัติ

1. ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกัน ทั้งวัตถุประสงค์ด้าน กลยุทธ์และด้านการดำเนินงาน และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร รวมทั้งกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันนั้นจะต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กร ยอมรับได้
2. รัฐวิสาหกิจควรมีแผนการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนกลยุทธ์ประจำปีของ รัฐวิสาหกิจ และเป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุ ในแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
3. รัฐวิสาหกิจควรจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่เป็นลายลักษณ์อักษร และเผยแพร่ให้ พนักงานทุกระดับ โดยคู่มือนี้จะต้องมีเนื้อหาครอบคลุมถึงโครงสร้างการบริหารความ เสี่ยง นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรม การดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน นอกจากนี้ คู่มือการบริหารความเสี่ยง จะต้องมีการระบุถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร จะต้องมีการระบุ ระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสียหาย และการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

องค์ประกอบที่ 3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง และจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต โดยในการพิจารณาเพื่อระบุเหตุการณ์ รัฐวิสาหกิจควรจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อให้เป็นส่วนประกอบสำคัญของการประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองต่อความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจควรสามารถระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และประเภทของเหตุการณ์ที่เป็นผลจากปัจจัยนั้น
2. ในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและถูกต้อง และควรจัดให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องในความเสี่ยงนั้นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงด้วย
3. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้มีการระบุความเสี่ยงที่ชัดเจน ครอบคลุมถึงทุกการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงสภาพคล่อง หรือความเสี่ยงจากการดำเนินงาน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการบริหาร และความเสี่ยงด้านการจัดการ

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรมีการประเมินความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยการประเมินความเสี่ยงจะมีการพิจารณาทั้งด้านโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น และผลกระทบหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง ช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับข้อมูลที่มีอยู่ การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพ และในเชิงปริมาณ และสามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรมีการประเมินความเสี่ยงโดยจะต้องวิเคราะห์โอกาสที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้นและผลกระทบหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง โดยการประเมินความเสี่ยงจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk)
2. รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดแนวทางการประเมินความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับข้อมูลที่มีอยู่ รวมทั้งระยะเวลาที่ต้องใช้ในการประเมินความเสี่ยง และควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน ตัวอย่างเช่น เหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ ดังนั้น บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานจะต้องพัฒนาการประเมินความเสี่ยงทุกด้านในระดับหน่วยงาน ในขณะที่ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรมีความสามารถในการพิจารณาความเสี่ยง จากมุมมองความเสี่ยงในภาพรวม
3. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการประเมินผลและการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมความเสี่ยงครบทั้ง 4 ด้าน ตามที่กระทรวงการคลังระบุ เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) เป็นต้น หรือความเสี่ยง 4 ด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk/ Compliance Risk (S-O-F-C)

4. รัฐวิสาหกิจควรมีการพิจารณาถึงสาเหตุและที่มาของความเสี่ยงนั้นๆ ผลกระทบทั้งในทางบวกและทางลบ และโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น การวิเคราะห์ควรครอบคลุมไปถึงปัจจัยที่มีต่อผลกระทบและโอกาสเกิด

องค์ประกอบที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

หลักเกณฑ์

ภายหลังการประเมินความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้เหมาะสม กล่าวคือ การตอบสนองต่อความเสี่ยงควรมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ แนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจสามารถนำไปพิจารณาปฏิบัติมี 4 แนวทาง คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง 4 แนวทาง คือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง และใช้ทางเลือกในการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการตอบสนองต่อความเสี่ยงเดิม
2. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงผลกระทบ และโอกาสเกิด ค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยง ผลประโยชน์ที่ได้รับ และระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ขององค์กร (Residual Risk)
3. ในการเลือกแนวทางต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาความสมดุลของต้นทุนที่ต้องใช้ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง และผลที่ได้จากการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาหลายๆ แนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง เนื่องจากการตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถประยุกต์ใช้ต่อความเสี่ยงแต่ละราย หรือการตอบสนองต่อหลายๆ ความเสี่ยงในการดำเนินการเดียวกัน

4. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดแนวทางการเลือกสรรและการจัดลำดับความสำคัญให้ชัดเจนถึงแนวทางต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรมีกิจกรรมการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมสามารถจัดประเภทได้ตามลักษณะของความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ การปฏิบัติการ การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ สะท้อนผ่านทางนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและทันกาล ผู้บริหารองค์กรสามารถพิจารณาเลือกประเภทของกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่หลากหลาย เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเชิงค้นหา การควบคุมด้านการบริหารการควบคุมระบบสารสนเทศ

แนวทางปฏิบัติ

1. ในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม รัฐวิสาหกิจควรต้องพิจารณา ความเชื่อมโยงและความเหมาะสมของกิจกรรมการควบคุมที่มีต่อการตอบสนองต่อความเสี่ยงและวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถพิจารณาเลือกประเภทของกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่หลากหลาย เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเชิงค้นหา การควบคุมด้านการบริหาร การควบคุมระบบสารสนเทศ
3. กิจกรรมการควบคุมควรเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน ทั่วทั้งองค์กร โดยมีกิจกรรมต่างๆ กัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระหนดยอด การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การดูแลรักษาสินทรัพย์ และการแบ่งแยกหน้าที่งาน

องค์ประกอบที่ 7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รัฐวิสาหกิจควรมีการสื่อสารให้บุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจการบริหารความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้มีการบริหารสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี โดยควรจัดให้มีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องพิจารณาถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุน และการจัดการด้านเทคโนโลยี และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
2. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และควรจะต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล
3. รัฐวิสาหกิจอาจกำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากช่องทางการสื่อสารปกติขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถรายงานเพิ่มเติมอื่น ๆ อันเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ปกติที่จะไม่ส่งผลร้ายต่อผู้รายงาน
4. รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดกระบวนการ/ การดำเนินการสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากร นอกจากนี้ ควรจัดให้มีการสื่อสารและการฝึกอบรมถึงการบริหารความเสี่ยง และนโยบายหลักปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบ ด้านการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 8 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยผสมผสานให้เข้ากับกระบวนการดำเนินการต่างๆ ตามปกติของธุรกิจ ควรมีการติดตามดูแลกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารความเสี่ยงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันกาล

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการรายงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ผ่านการผสมผสานให้เข้ากับกระบวนการดำเนินการต่างๆ ตามปกติของธุรกิจ โดยให้มีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้ที่มีตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง
2. หากรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีการประเมินแยกต่างหาก โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรกำหนดแนวทางหรือมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรต้องการใช้ และนำมาเปรียบเทียบกับการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง
3. รัฐวิสาหกิจควรจัดทำการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ความเสี่ยง และประเด็นความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลให้รัฐวิสาหกิจต้องมีการทบทวนถึงการตอบสนองต่อความเสี่ยง และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้ประเมินมาก่อนหน้านี้
4. รัฐวิสาหกิจควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดต่ำแต่ผลกระทบรุนแรงมากต่อองค์กร และควรจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวอย่างเหมาะสม

7. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการเพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ วิทยาลัยสหกิจประสบความสำเร็จ มีดังนี้

ปัจจัยที่ 1 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Senior management commitment) การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของวิทยาลัยสหกิจ จะประสบความสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับเจตนา ทัศนคติ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ในวิทยาลัยสหกิจ โดยให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้ทุกคนในวิทยาลัยสหกิจเข้าใจความสำคัญ และคุณค่าของ การบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 2 การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน (Common language) วิทยาลัยสหกิจที่ได้มีการจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีคำอธิบายองค์ประกอบในกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน และมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 3 การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (Ongoing risk management process) วิทยาลัยสหกิจสามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งวิทยาลัยสหกิจ และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ 4 กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management process owner) วิทยาลัยสหกิจจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่วิทยาลัยสหกิจและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

ปัจจัยที่ 5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective communication) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และมีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารวิทยาลัยสหกิจและจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้วิทยาลัยสหกิจมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

ปัจจัยที่ 6 การวัดผลการบริหารความเสี่ยง (Measurement) ประกอบด้วยรูปแบบ ดังนี้

- การวัดความเสี่ยง ในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้ความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่รัฐวิสาหกิจยอมรับได้
- การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงานซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ 7 การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล (Reinforcement through training and HR mechanism) กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในรัฐวิสาหกิจควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจควรมีระบบการประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 8 การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Monitoring of risk management process) มีการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง โดยควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ มีรายละเอียดเพื่อการนำไปใช้ตามที่ปรากฏในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ที่จัดทำโดยสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

ส่วนที่ 2

หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ
การควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ

ส่วนที่ 2

หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ

1. คำจำกัดความ

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรอื่นๆ ในองค์กร โดยกระบวนการดังกล่าวได้ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ
2. ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน
3. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

2. หลักเกณฑ์การควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์การควบคุมภายในอันเป็นมาตรฐานสากลและรัฐวิสาหกิจควรยึดถือในการปฏิบัติ มี 5 ประการ ดังนี้

<p>1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม</p>	<ul style="list-style-type: none">● บุคลากรทุกระดับมีความซื่อตรงและจริยธรรม● คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีคุณสมบัติและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ● ผู้บริหารมีปรัชญาและรูปแบบการดำเนินงานอย่างเหมาะสม● โครงสร้างองค์กรได้รับการกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนการควบคุมภายใน● บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีความชัดเจนเหมาะสมและจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร
-----------------------------------	---

2. การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ● การกำหนดวัตถุประสงค์มีความชัดเจน และสามารถวัดผลได้ ● มีกระบวนการประเมินความเสี่ยง
3. กิจกรรมการควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> ● กิจกรรมการควบคุมสามารถบูรณาการ ร่วมกับการประเมินความเสี่ยง ● การเลือกและการพัฒนากิจกรรม การควบคุมมีความเหมาะสม ● การกำหนดนโยบายและขั้นตอน การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม ● การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกิจกรรม การควบคุม
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> ● การวางแผนและดำเนินการด้านข้อมูล สารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร ● การมีข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ ถูกต้อง และเหมาะสม ● การสื่อสารภายในองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ● การสื่อสารภายนอกองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. การติดตามและประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> ● การประเมินผลแบบต่อเนื่องและ การประเมินผลแบบแยกเฉพาะ ● การรายงานข้อบกพร่อง

3. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์

- 3.1 หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในนี้ จะไม่มีประโยชน์อันใด หากไม่มีการนำไปปฏิบัติ
- 3.2 หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในฉบับนี้ จัดทำขึ้นสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจ โดยหวังว่าจะทำให้เกิดความคิดเบื้องต้นซึ่งผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงาน
- 3.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจต้องการความมั่นใจจากรัฐวิสาหกิจ ด้วยการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารต้องร่วมกันกำหนดนโยบายและกระบวนการควบคุมภายในขององค์กร
- 3.4 ให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามส่วนที่เป็นหลักเกณฑ์ทั้งหมด โดยแนวทางปฏิบัติเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดหรือวิธีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถปฏิบัติตามหลักการได้ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ให้ถือปฏิบัติตามหลักการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยควบคู่ไปด้วย

4. ลำดับชั้นของการปฏิบัติ

- 4.1 ให้รัฐวิสาหกิจจัดให้มีระบบการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติฉบับนี้ และให้รัฐวิสาหกิจมีถ้อยแถลง (Statement) ไว้ในรายงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอธิบายถึงนโยบายและกระบวนการ ที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ใช้ปฏิบัติ โดยข้อมูลนี้จะใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ
- 4.2 หลักการและแนวทางการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจฉบับนี้ จะช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถยกระดับการควบคุมให้ทัดเทียมกับสากลได้ รัฐวิสาหกิจควรนำหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติฉบับนี้ไปปฏิบัติให้ได้มากที่สุด โดยอาจปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของแต่ละรัฐวิสาหกิจ
- 4.3 กระทรวงการคลังจะจัดให้มีการประเมินระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ

5. นิยามของคำสำคัญ

คำที่ใช้	ความหมาย
การปฏิบัติการ (Operations)	เรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล และประสิทธิภาพของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง รวมถึงเป้าหมายเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและความสามารถในการทำกำไร และการป้องกันไม่ให้เกิดการสูญเสียของทรัพยากร
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)	เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
การรายงาน (Reporting)	เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือของการรายงานขององค์กร ซึ่งรวมทั้งการรายงานภายในและภายนอกองค์กร ทั้งที่เป็นรายงานทางการเงินและที่ไม่ใช่รายงานทางการเงิน
ความซื่อสัตย์ (Integrity)	คุณภาพหรือสภาพของการดำรงชีวิตด้วยหลักความชอบธรรม ได้แก่ ความซื่อตรง ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ รวมทั้งความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งที่ถูกต้อง เช่น ประกอบอาชีพและดำรงชีพ ให้อยู่ในกรอบของคุณค่าและความคาดหวังต่างๆ
นโยบาย (Policy)	การสั่งการของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการควบคุม ทั้งนี้ นโยบายเป็นพื้นฐานในการกำหนดการควบคุม
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	กลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากองค์กร เช่น ผู้กำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ชุมชนที่ซึ่งองค์กรดำเนินงานอยู่ พนักงาน ลูกค้า และผู้ขาย

6. แนวทางปฏิบัติของการควบคุมภายใน มี 5 องค์ประกอบ

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม
2. การประเมินความเสี่ยง
3. กิจกรรมการควบคุม
4. สารสนเทศและการสื่อสาร
5. การติดตามประเมินผล

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

หลักเกณฑ์

สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นสิ่งที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร แนวทาง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทางธุรกิจ และสะท้อนให้เห็นทัศนคติของบุคลากรระดับต่างๆ ในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในที่มุ่งให้เกิดจิตสำนึกที่ดีในการดำเนินงาน

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรสร้างมาตรฐานทางพฤติกรรมและกรอบทางกฎหมาย และ ขนบธรรมเนียม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในองค์กร โดยกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม (Code of Conduct) ซึ่งเป็นกฎเกณฑ์มาตรฐานของพฤติกรรมและความประพฤติ ซึ่งสามารถอ้างอิง เป็นเอกสารสำหรับองค์กร หรือบุคคลทั่วไปที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร
2. รัฐวิสาหกิจควรจัดทำคู่มือจรรยาบรรณและจริยธรรมทางธุรกิจ โดยมีข้อกำหนดด้าน จริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และจัดให้มีการฝึกอบรมให้พนักงานทราบ และเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับ เพื่อให้พนักงานทำงาน ด้วยสำนึกของความถูกต้อง ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่ มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีความเข้าใจและทำ หน้าที่ดูแลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

3. ปรัชญาและรูปแบบการดำเนินงานของผู้บริหารควรมีทัศนคติและรูปแบบการทำงานที่สนับสนุนในองค์กรมีการควบคุมภายในที่ดีมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. โครงสร้างองค์กรควรกำหนดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญให้ชัดเจน
5. บุคลากรควรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้งความชำนาญและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงผลความสำเร็จของงาน
6. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
7. รัฐวิสาหกิจควรออกแบบนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล และนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลักเกณฑ์

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีความเสี่ยงอย่างไร มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด เนื่องจากกิจการต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าองค์กรควรมีมาตรการหรือบริหารจัดการอย่างไร เพื่อจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แนวทางปฏิบัติ

1. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในให้ชัดเจน พร้อมระบุหลักเกณฑ์ เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงที่ อาจส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. รัฐวิสาหกิจควรระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ระดับความสำคัญของความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
3. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดมาตรการและวิธีการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในสามารถควบคุมจุดที่มีความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงควรติดตามให้มีการปฏิบัติตามมาตรการการควบคุมที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หลักเกณฑ์

กิจกรรมการควบคุมเป็นวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเป็นมาตรการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานตามนโยบาย เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวทางปฏิบัติ

1. การควบคุมภายในควรบูรณาการร่วมกับการประเมินความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรมีการเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมโดยพิจารณาจากความคุ้มค่าและความเป็นไปได้ของกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิผลเพื่อลดความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
2. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดและสื่อสารนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในไปทั่วทั้งองค์กร พร้อมด้วยขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหาร
3. เทคโนโลยีสารสนเทศควรได้รับการออกแบบและนำไปใช้เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

หลักเกณฑ์

ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งที่เป็นข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก ช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการกำหนดกลยุทธ์ ประเมินความเสี่ยง และกิจกรรมการควบคุม ผู้บริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม เชื่อถือได้

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรวางแผนการดำเนินการด้านข้อมูลสารสนเทศ และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การใช้ข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรสอดคล้องกับหลักการการควบคุมภายในที่ดี
2. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีระบบการจัดการฐานข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยคุณสมบัติของข้อมูล ควรมีเนื้อหาที่จำเป็นต่อการตัดสินใจอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย มีความถูกต้องสมบูรณ์ มีความเป็นปัจจุบัน ความทันกาล และความสะดวกในการเข้าถึงสารสนเทศ
3. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจตลอดจนมีการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน กระบวนการ และความรับผิดชอบรายบุคคลในทุกกระดับขององค์กร
4. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้ระบบสื่อสารเชื่อมโยงกัน (Integrated) ซึ่งสามารถให้สารสนเทศส่งถึงผู้ที่ควรได้รับหรือ มีไว้พร้อมอย่างทันกาลรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกถึงผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

หลักเกณฑ์

การติดตามและประเมินผล ควรมีขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารมีความมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้มีการประเมินผลแบบต่อเนื่องและการประเมินผลแบบเฉพาะคราว แต่ทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังคงทำหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการประเมินการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ โดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการออกแบบมาตรการหรือวางระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมาชัดเจน และมีความเหมาะสม
2. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร และการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเรียกว่าการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self Assessment) รัฐวิสาหกิจควรประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเองและ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

7. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ ไม่ว่าจะเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่หรือเล็ก และอยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทใด จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะผู้นำที่ต้องรับผิดชอบในการจัดสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบต่างๆ ของการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจให้ดี และต้องปลูกจิตสำนึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญที่จะต้องร่วมมือกันทำให้มาตรการและกลไกต่างๆ ของระบบการควบคุมภายในทำหน้าที่ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์

เหตุผลที่การควบคุมภายในมีความสำคัญมากเช่นนี้ เพราะการควบคุมภายในช่วยสกัดกั้นความสูญเปล่าที่จะเกิดขึ้นในรัฐวิสาหกิจ และการสูญเสียเช่นว่านั้น มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในทุกระบวนการ และในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน จึงทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องจัดการให้มีการควบคุมภายในที่ดีในทุกกระบวนการ และทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามการควบคุมภายในหากนำมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง เช่น เข้มงวดหรือเคร่งครัดเกินสมควรก็อาจทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างติดขัด ล่าช้า ไม่คล่องตัว จึงเป็นหน้าที่อีกด้านหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องจัดให้เกิดความสมดุลระหว่างความคล่องตัวในการปฏิบัติงานกับระดับการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลเพียงพอ เพราะหากไม่มีการควบคุมภายใน หรือมีการควบคุมภายในแต่มีข้อบกพร่องที่สำคัญ ก็มีความเสี่ยงที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย สูญเปล่า หรือแม้กระทั่งการกระทำทุจริตของพนักงานหรือผู้บริหารได้

ส่วนที่ 3

หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติที่นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ
เรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

ส่วนที่ 3

หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติที่นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติที่นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เรื่องการบริหารความเสี่ยง

1. COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM)
2. ISO 31000:2009 Risk Management – Principle and guidelines
3. AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Management – Principle and guidelines
4. CAN/CSA-ISO 31000:2009 Risk Management – Principle and guidelines
5. Code of Governance Principles for South Africa 2002 (KING III)
6. คู่มือการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)
7. เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2554 โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
8. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติที่นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เรื่องการควบคุมภายใน

1. COSO Internal Control Framework (COSO)
2. Guidance on Control Framework (CoCo)
3. INTOSAI Guidelines for internal control standards for the public sector (INTOSAI)
4. Internal Control Revised Guidance for Directors on the Combined Code (Tumbull)
5. Code of Governance Principles for South Africa 2002 (KING III)
6. แนวทางการควบคุมภายในที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จัดทำขึ้นเพื่อใช้สำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยแปลมาจาก COSO
7. เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการควบคุมภายใน ประจำปี 2554 โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
8. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน การประเมินผลการควบคุมภายใน (ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินฯ)

**หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน ปี 2555**

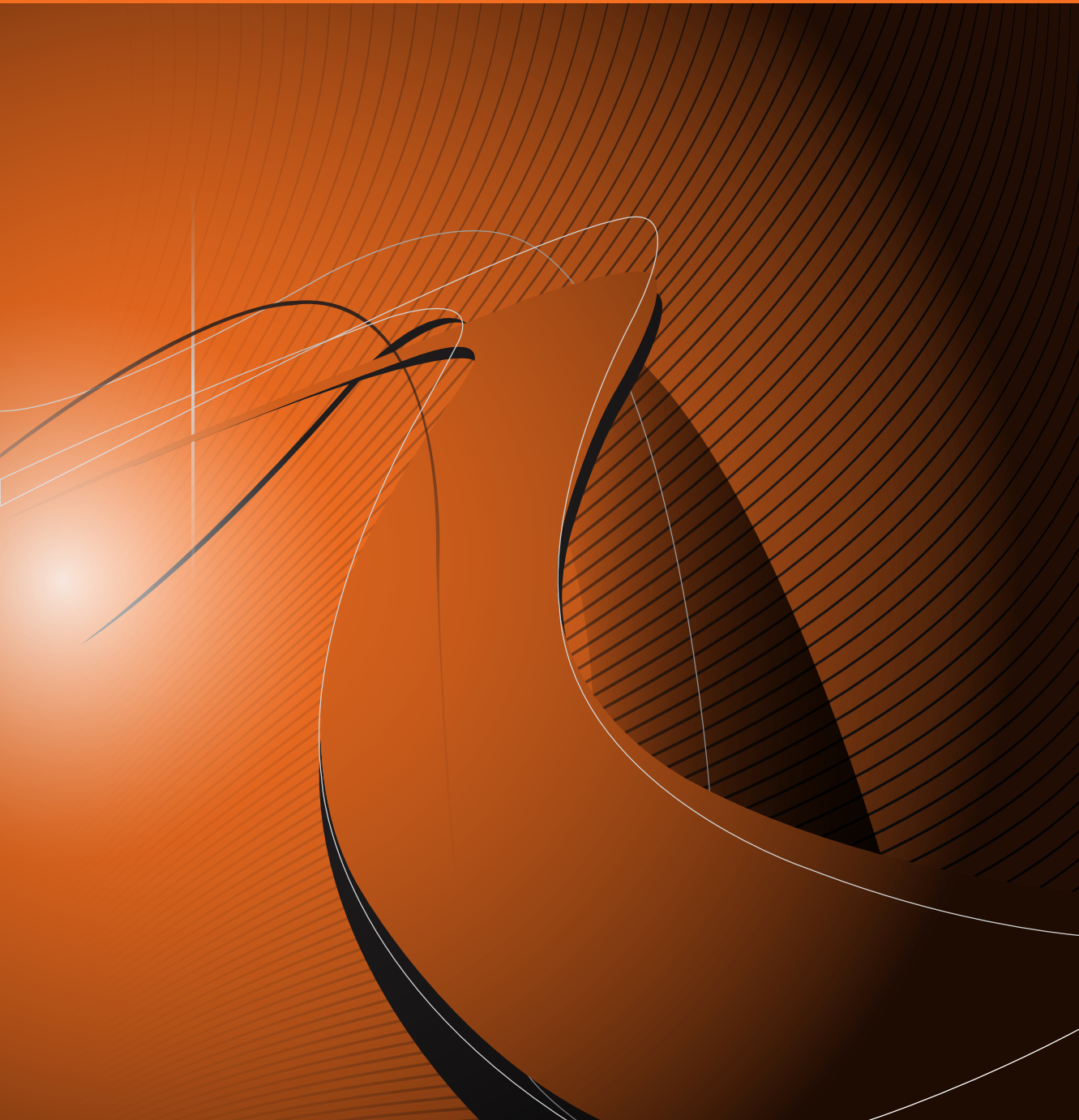
จัดทำโดย: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ที่อยู่: กระทรวงการคลัง ถนนพระราม 6 แขวงสามเสนใน

เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทร: 0 2298 5880-9

Website: www.sepo.go.th



จัดทำโดย: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สกร.)

กระทรวงการคลัง ถนนพระราม 6 แขวงสามเสนใน เขตพญาไท

กรุงเทพฯ 10400 โทร 0 2298 5880-9