

3. การบริหารจัดการองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 3.1 : บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หน่วยวัด : ระดับ

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำจำกัดความ :

การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยคณะอนุกรรมการประเมินผลด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามหลักเกณฑ์การประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยพิจารณาจาก 1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และ 2. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ

เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) : กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปีและส่งผลกระทบต่อเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะอนุกรรมการประเมินผล พิจารณารายละเอียดข้อมูล สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายามในการเร่งรัดแก้ไขปัญหาของคณะกรรมการและผู้บริหาร โดยอาจพิจารณาปรับลดคะแนนตั้งแต่ 0.25-1.00 คะแนน จากผลประเมินที่ได้ในส่วนแรก

เหตุการณ์ที่มีโอกาสถูกพิจารณาหักคะแนน เช่น เหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในการผลิตสินค้าและบริการ ความไม่เพียงพอในการกำกับดูแล ความไม่เพียงพอในระบบบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ การร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย การทุจริตประพฤติมิชอบของผู้บริหาร พนักงานที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของ ลูกค้า ประชาชน ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม

การปรับค่าเกณฑ์วัด :

ช่วงการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+ 1$ ระดับ ต่อเกณฑ์วัด 1 ระดับ โดยกำหนดค่าเกณฑ์วัดของบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

ระดับ 1
ระดับ 2
ระดับ 3
ระดับ 4
ระดับ 5

เหตุผล :

1. เพื่อส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดีและสนับสนุนให้คณะกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครบถ้วนและมีประสิทธิผล โดยคณะกรรมการควรตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ โดยเฉพาะการกำหนดให้มีทิศทางกลยุทธ์ นโยบาย และเป้าหมาย การดำเนินงานที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ การดูแลติดตามผลการดำเนินงานและสนับสนุน แก้ไข ปัญหาอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นในความพอเพียงของระบบงานที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

2. เพื่อให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ และคณะกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น เช่น การเข้ารับการอบรม สัมมนา ดูงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ การปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดต่างๆ รวมถึงการสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาโดยใช้วิธีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ

วิธีการประเมิน :

การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยคณะกรรมการประเมินผลด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามหลักเกณฑ์การประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยพิจารณาจาก 1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และ 2. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ

เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) : กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปีและส่งผลกระทบต่อในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะกรรมการประเมินผล พิจารณารายละเอียด ข้อมูล สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายามในการเร่งรัดแก้ไขปัญหาคณะกรรมการและผู้บริหาร ทั้งนี้อาจมีการปรับลดคะแนนตั้งแต่ 0.25-1.00 คะแนน จากผลประเมินที่ได้ในส่วนแรก

สำหรับเหตุการณ์ที่มีโอกาสถูกพิจารณาหักคะแนน เช่น เหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในการผลิตสินค้าและบริการ ความไม่เพียงพอในการกำกับดูแล ความไม่เพียงพอในระบบบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ การร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย การทุจริตประพฤติมิชอบของผู้บริหาร พนักงานที่ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของ ลูกค้า ประชาชน ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม

แนวคิด/หลักการสำหรับปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

แนวคิด/หลักการเพื่อการปรับปรุงเกณฑ์สำหรับการประเมินผลบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2553 นั้น กำหนดพิจารณาจากหลักการด้านการกำกับดูแลที่ดี และแนวทางการประเมินภาวะผู้นำของระบบประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

- หลักการกำกับดูแลที่ดีของต่างประเทศ เช่น หลักการกำกับดูแลที่ดีของ OECD และหลักเกณฑ์การประเมินผลของหน่วยงานกำกับดูแลบริษัทจดทะเบียน รวมถึงหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ในต่างประเทศ เช่น ตลาดหลักทรัพย์เซินเจิ้น (Shenzhen Stock Exchange : SZSE) ของจีน ตลาดหลักทรัพย์ของออสเตรเลีย (Australia Securities Exchange : ASX) และตลาดหลักทรัพย์ของมาเลเซีย (Bursa Malaysia) เป็นต้น
- หลักการกำกับดูแลที่ดีในประเทศ ซึ่งปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณาเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายหลักทรัพย์ การประกอบธุรกิจ และการพัฒนาการของตลาดทุนไทยที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เช่น การปรับปรุงการเปิดเผยข้อมูลหลักทรัพย์ และการซื้อขายหลักทรัพย์ของคณะกรรมการและผู้บริหาร จากการเปลี่ยนแปลง พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ฉบับแก้ไข เป็นต้น
- แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจปี 2544 และแนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- หลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)

ซึ่งจากการศึกษา และวิเคราะห์หลักการด้านการกำกับดูแลทั้งในและต่างประเทศข้างต้น ทำให้สามารถสรุปประเด็นหลักสำหรับการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดี ที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำหน้าที่หรือเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีทั้งในและต่างประเทศให้ความสำคัญ ดังนี้

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดตามหลักเกณฑ์ประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประเด็นพิจารณา	น้ำหนัก (ร้อยละ)	
	2552	2553
1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ	90	90
1.1 การกำหนดให้มีแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ	20	20
1.2 การติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ*	15	10
1.3 การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน	10	10
1.4 การประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสูงสุด	10	10
1.5 การประชุมคณะกรรมการ/อนุกรรมการ	10	10
1.6 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	10	10
1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR*	15	20
2. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ	10	10
2.1 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ	6	6
2.2 การส่งเสริมความรู้ความสามารถ	4	4
รวม	100	100

เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) : กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปี และส่งผลกระทบต่อในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะกรรมการประเมินผล พิจารณารายละเอียดข้อมูล สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายาม ความสำเร็จ ความคืบหน้าในการ เร่งรัดแก้ไขปัญหาของคณะกรรมการและผู้บริหาร เพื่อปรับลดคะแนนตั้งแต่ 0.25-1.00 คะแนน จากผลประเมิน ที่ได้ในส่วนแรก

หมายเหตุ หัวข้อที่มีการปรับเปลี่ยนจากหลักเกณฑ์การประเมินผลในปี 2552 มี 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

- ข้อ 1.2 การติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ ปรับลดน้ำหนักจากร้อยละ 15 คงเหลือร้อยละ 10
- ข้อ 1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR ปรับเพิ่มน้ำหนักจากร้อยละ 15 เป็นร้อยละ 20
- เพิ่มเงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) ตามรายละเอียดข้างต้น

เกณฑ์การพิจารณา จะแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก

1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 90)

แบ่งเป็น 7 ประเด็นย่อย ดังนี้

- 1.1 การกำหนดให้มีแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงานระยะยาวหรือแผนวิสาหกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน (น้ำหนักร้อยละ 20) โดยพิจารณาจาก 2 ส่วน ได้แก่
 - 1.1.1 การจัดให้มี ทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงควรทบทวน แผนงานอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ แผนงานที่ได้มาตรฐาน ควรมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ ปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้แผนงานควรมี รายละเอียดหรือองค์ประกอบของแผนงานที่ครบถ้วน ตลอดจนคณะกรรมการควรพิจารณาและ ให้ความเห็นชอบแผนงานล่วงหน้าก่อนที่แผนงานดังกล่าวจะนำไปใช้ปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 12)

เกณฑ์การพิจารณา :

- ข้อมูลสนับสนุนให้กับคณะกรรมการได้อย่างเพียงพอต่อการพิจารณา กำหนดแผนการดำเนินงาน
 - การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจมหภาค ภาวะอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ สังคม ผู้มีส่วนได้เสียและอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
 - การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผลการดำเนินงานในอดีตทั้งในด้านภารกิจหลักและด้านการเงิน สถานภาพองค์กร ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร และอื่นๆ

- รายละเอียดของแผนการดำเนินงานที่ครบถ้วนและชัดเจน
 - แผนวิสาหกิจหรือแผนการดำเนินงานระยะยาว ควรประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจหรือพันธกิจ วัตถุประสงค์หรือนโยบาย แนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SOD) กลยุทธ์ และเป้าหมายหลัก ที่ชัดเจน ครบถ้วน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน นอกจากนี้ประเด็นที่ระบุไว้ใน SWOT จะต้องมีการนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะประเด็นที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร
 - แผนการดำเนินงานประจำปีหรือแผนการดำเนินงานระยะสั้น โดยในแต่ละแผนงาน ควรประกอบไปด้วยรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ ค่าใช้จ่ายหรือเงินลงทุน และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนครบถ้วน และแผนการดำเนินงานในระยะสั้นควรมีความสอดคล้องกับทิศทางของแผนงานในระยะยาว
- ระยะเวลาที่จัดทำแผนแล้วเสร็จและคณะกรรมการให้ความเห็นชอบ
 - แผนวิสาหกิจหรือแผนการดำเนินงานระยะยาว ไม่ว่าจะแผนดังกล่าวจะครบกำหนดระยะเวลาแล้วหรือไม่ คณะกรรมการควรมีการทบทวนปรับปรุงแผนดังกล่าวเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อมีความจำเป็น และควรให้ความเห็นชอบก่อนที่จะเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว (เช่น แผนวิสาหกิจ ปี 2554-2557 ควรมีการทบทวนให้แล้วเสร็จและให้ความเห็นชอบภายในปีบัญชี 2553 ก่อนที่จะนำไปใช้ในการบริหารองค์กร ในปี 2554)
 - แผนการดำเนินงานประจำปีหรือแผนการดำเนินงานระยะสั้น คณะกรรมการควรให้ความเห็นชอบก่อนที่จะเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว (เช่น แผนการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2554 ควรเห็นชอบภายในปีบัญชี 2553) นอกจากนี้ ในระหว่างปี ควรมีการทบทวนแผนงาน โครงการ เป้าหมาย ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อย่างน้อย ทุก 6 เดือน (เช่น ควรมีการทบทวนแผนงาน และเป้าหมายประจำปี 2553 ในระหว่างปี 2553 ทุก 6 เดือน)

1.1.2 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และนโยบายของรัฐวิสาหกิจ (หน้าหน้ากร้อยละ 8)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับบทบาทในการมีส่วนร่วมในการพิจารณา ทบทวน ปรับปรุงแผนการดำเนินงานทั้งในส่วน of แผนวิสาหกิจ ซึ่งควรมีการทบทวนทุกปี และแผนการดำเนินงานประจำปี โดยมีการพิจารณา ชักถาม อภิปราย ขอข้อมูลเพิ่มเติมอย่างจริงจังและกว้างขวาง รวมถึงควรมีข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนมีการเสนอหรือริเริ่มกลยุทธ์ใหม่ๆ มีมาตรการหรือกลยุทธ์ที่จะคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กร และเพื่อให้คณะกรรมการสามารถพิจารณารายละเอียดของแผนงานได้อย่างครบถ้วน และทำให้แผนงานมีคุณภาพเพียงพอ คณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการในการพิจารณาแผนเพิ่มเติมจากวาระการประชุมปกติ ได้แก่ การแต่งตั้งอนุกรรมการกลั่นกรองแผนงานในเบื้องต้น การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น เพื่อร่วมกันพิจารณากำหนดทิศทาง แผนงาน กลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสม ก่อนที่จะเสนอให้คณะกรรมการทั้งคณะพิจารณาในขั้นสุดท้าย เป็นต้น

- 1.2 บทบาทของคณะกรรมการในการจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ และติดตามให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ 10)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรมีการทบทวนความเพียงพอของระบบในการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอใน 5 เรื่อง ได้แก่ ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ในแต่ละระบบควรมีการดำเนินงาน ดังนี้
 - 1.2.1 มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
 - 1.2.2 มีแผนงานในการดำเนินงานหรือแผนแม่บทที่ชัดเจน ควรจัดทำแล้วเสร็จและให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว
 - 1.2.3 คณะกรรมการควรมีการติดตามความคืบหน้าในแต่ละระบบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
 - 1.2.4 คณะกรรมการต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไข หรือแผนพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรประจำปี การจัดให้มีการนำแผนงานฯ ไปปฏิบัติ และติดตามผลสำเร็จของการปรับปรุงแก้ไขหรือการพัฒนามาตรฐานเป็นรายไตรมาส หากผลประเมินภาพรวมด้านการบริหารจัดการองค์กรประจำปีบัญชี 2552 ขององค์กรมีคะแนนต่ำกว่า 3.0000
- 1.3 บทบาทของคณะกรรมการในการดูแลติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีระบบและการรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการจัดตั้งและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการต่างๆ เพื่อมอบอำนาจที่เหมาะสมในการช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการ โดยเฉพาะคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่สำคัญ รวมถึง คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10)
- 1.3.1 การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน และการมอบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และมีการนำไปปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนักร้อยละ 5)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรมีการดูแลติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน สม่ำเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ตลอดจนฝ่ายบริหารควรนำไปปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนี้
 - ด้านที่ไม่ใช้การเงิน พิจารณาจาก 4 ส่วน คือ
 1. ความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงาน ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจหรือแผนงานประจำปี การดำเนินงานตามโครงการที่สำคัญ การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการ และการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการมอบหมาย (ถ้ามี) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ก.คลัง) ความคืบหน้าในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และอื่นๆ

2. ความสม่ำเสมอในการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างน้อยควรเป็นรายไตรมาส
 3. คุณภาพของรายงาน ควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางแก้ไข
 4. การมีส่วนร่วมมอบข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการผ่านที่ประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ และการดำเนินการตามข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการอย่างครบถ้วน
- ด้านการเงิน พิจารณาจาก 4 ส่วน คือ
1. ความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงาน ได้แก่ ผลกำไรขาดทุน กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) (ถ้ามี) ฐานะการเงิน สภาพคล่อง ความสามารถในการชำระหนี้ การเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณ/งบลงทุน และอื่นๆ
 2. ความสม่ำเสมอในการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างน้อยควรเป็นรายไตรมาส
 3. คุณภาพของรายงาน ควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางแก้ไข
 4. การมีส่วนร่วมมอบข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการผ่านที่ประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ และการดำเนินการตามข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการอย่างครบถ้วน

1.3.2 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรในที่ประชุมคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรในที่ประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในส่วนของวาระเพื่อพิจารณา และวาระเพื่อทราบ เฉพาะการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เช่น การดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย หรือมีปัญหา/อุปสรรค เป็นต้น

1.4 บทบาทของคณะกรรมการในการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นที่การประเมินผลงานและการทบทวน/กำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุด และการดำเนินงานให้มีการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 10)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการมีหน้าที่ในการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และควรมีการดำเนินงานดังนี้
 - จัดตั้งอนุกรรมการในการประเมินผลโดยตรง และควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นกรรมการบริหาร
 - ตกลงกับผู้บริหารสูงสุดไว้ล่วงหน้าในช่วงต้นปี
 - กำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายในการประเมินผลที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ตั้งแต่ต้นปี
 - ติดตามประเมินผลอย่างน้อยทุก 6 เดือน
 - นำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น การกำหนดค่าตอบแทน หรือกำหนดแรงจูงใจอื่นๆ ตามความเหมาะสม
 - กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด รวมทั้งมีการทบทวน หรือกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดเป็นประจำทุกปี

- คณะกรรมการควรดูแลให้มีการประเมินผลงานผู้บริหารระดับสูง(รองจากผู้บริหารสูงสุด 2 ระดับ) โดยอาจจะมอบหมายให้ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ดำเนินการ ดังนี้
 - ผู้บริหารสูงสุดควรมีการตกลงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกับผู้บริหารระดับสูงไว้ล่วงหน้า ในช่วงต้นปี
 - มีการกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมาย ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ล่วงหน้า
 - ผู้บริหารสูงสุดควรมีการติดตามประเมินผลผู้บริหารระดับสูงอย่างน้อยทุก 6 เดือน
 - นำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น นำไปเชื่อมโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจ เป็นต้น

1.5 การประชุมคณะกรรมการควรกำหนดการประชุมและวาระประชุมล่วงหน้า โดยจัดให้มีการประชุมทุกเดือน หรือตามความเหมาะสม และมีการจัดกลไกสำหรับวาระที่มีความซับซ้อน เพื่อให้มีเวลาในการพิจารณา และดูแลให้มีเอกสารประกอบการประชุมที่เพียงพอ และได้รับล่วงหน้าก่อนการประชุมภายในเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะวาระเรื่องที่สำคัญจะต้องมีหลักฐานแสดงว่า คณะกรรมการมีเวลาในการศึกษาเอกสารนั้น อย่างเพียงพอ ทั้งนี้กรรมการควรเข้าประชุมคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และมีส่วนร่วมในการประชุม (น้ำหนักร้อยละ 10)

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดทำแผนการประชุมคณะกรรมการ และแจ้งแก่คณะกรรมการทราบล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นแนวทางเข้าร่วมประชุมอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี
- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุม อย่างน้อย 7 วัน (โดยให้นับรวมวันหยุดทำการ เช่น ประชุมวันที่ 8 ควรมีการจัดส่งเอกสารให้กับกรรมการภายในวันที่ 1)
- คณะกรรมการควรจัดให้มีการดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้า อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะวาระเพื่อพิจารณา ควรหลีกเลี่ยงการเพิ่ม ถอน เวียน วาระการประชุม รวมถึงการขอสัตยาบันย้อนหลัง
- คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการต่างๆ ทั้งหมดควรมีกรรมการเข้าประชุมร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการทั้งหมด

1.6 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้เป็นช่องทางในการติดตาม การปฏิบัติงานของคณะกรรมการและคณะผู้บริหารได้ โดยข้อมูลสำคัญที่องค์กรต้องเปิดเผยควรรายงาน ในรายงานประจำปีทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย (น้ำหนักร้อยละ 10)

1.6.1 การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญขององค์กรในรายงานประจำปี ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน อย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา ดังนี้
 - คำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน (Management Discussion and Analysis: MD&A) เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของตัวเลขที่สำคัญทั้งเชิงบวกและเชิงลบ พร้อมทั้งมีการระบุแนวทางแก้ไข และควรประกอบด้วย
 - 1) ภาพรวมผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา (ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน)
 - 2) ผลการปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี
 - 3) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน เช่น สินทรัพย์ สภาพคล่อง การลงทุน และแหล่งที่มาของเงินทุน เป็นต้น
 - 4) ปัจจัยและอิทธิพลหลักที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานหรือฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจในอนาคต
 - 5) การดำรงอัตราส่วนต่างๆ ตามกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล (ถ้ามี)
 - ด้านการเงิน ควรประกอบด้วย
 - 1) คณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบอธิบายถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน
 - 2) การแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี
 - 3) งบการเงิน ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน
 - ด้านที่ไม่ใช้การเงิน ควรประกอบด้วย
 - 1) ประวัติของคณะกรรมการ ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ประวัติการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันนอกเหนือจากในรัฐวิสาหกิจ
 - 2) รายละเอียดการเข้าประชุมของคณะกรรมการแยกในแต่ละท่าน และแยกตามคณะกรรมการในแต่ละชุด
 - 3) โครงสร้างและรายชื่อของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
 - 4) นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนและรายละเอียดค่าตอบแทนของกรรมการ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
 - 5) ข้อมูลจำนวนและรายชื่อรัฐวิสาหกิจและ/หรือบริษัทที่กรรมการเข้าดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง (ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง 2 ระดับนับจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร) ในระหว่างปีบัญชี 2553
 - 6) ข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่กรรมการถือครองในระหว่างปีบัญชี 2553 โดยเปิดเผยข้อมูลจำนวน/มูลค่าหลักทรัพย์ (หุ้น) และรายชื่อบริษัทที่กรรมการถือครองหลักทรัพย์ (หุ้น) เฉพาะที่อยู่ในอุตสาหกรรมหลักหรือธุรกิจหลักที่รัฐวิสาหกิจดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และที่กรรมการถือครองหลักทรัพย์ (หุ้น) ในสัดส่วนที่ \geq ร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่บริษัทมีสิทธิออกเสียงทั้งหมด

7) รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) กำหนดให้เปิดเผยแยกเป็น 2 กรณี ดังนี้

- กรณีที่มีรายการดังกล่าวให้มีการเปิดเผยประเด็นสำคัญ ได้แก่
 1. ข้อมูลบริษัทที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจ โดยระบุให้เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับรัฐวิสาหกิจ
 2. ข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือข้อมูลรายการระหว่างรัฐวิสาหกิจกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยระบุให้เปิดเผย รายชื่อบริษัท ความสัมพันธ์ รายการที่เกี่ยวข้องกัน และมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกัน
 3. ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยระบุที่มา เหตุผล หรือความจำเป็นของการเกิดรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว
 4. ขั้นตอนและนโยบายการอนุมัติการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน
- กรณีที่ รส. ไม่มีรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าวในระหว่างปีบัญชี 2553 ให้ระบุอย่างชัดเจนว่าไม่มีรายการดังกล่าว

คำชี้แจงเพิ่มเติม :

1. รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) หมายถึง การทำรายการหรือธุรกรรมระหว่างรัฐวิสาหกิจ กับบริษัทจดทะเบียนหรือองค์การภาครัฐและเอกชนที่รัฐวิสาหกิจถือหุ้นร้อยละ 10 กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอันได้แก่ กรรมการ ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องและญาติสนิทของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งบริษัทหรือนิติบุคคลที่คนข้างต้นถือหุ้นหรือเป็นผู้มีอำนาจควบคุมกำหนดนโยบายการจัดการ หรือการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น
 - รายการที่รัฐวิสาหกิจทำกับบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 10 หรือมีอำนาจควบคุมนโยบายหรือการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนดังกล่าว
 - รายการที่รัฐวิสาหกิจทำกับบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการหรือผู้บริหารสูงสุดของบริษัทดังกล่าว เป็นต้น
2. มูลค่าหรือขนาดของรายการที่เกี่ยวข้องกันที่ควรเปิดเผยได้แก่

	มูลค่าหรือขนาดของรายการที่เกี่ยวข้องกันที่ควรเปิดเผย	
ไม่มีสาระสำคัญ	มีสาระสำคัญ	มีสาระสำคัญมาก

(1 ลบ. หรือ 0.03% ของ NTA (มูลค่า asset ที่มีตัวตนสุทธิ))(20 ลบ. หรือ 3% ของ NTA)

3. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of interest) หมายถึง การหาผลประโยชน์ส่วนตัวหรือเอื้อให้พวกพ้องหรือบุคคลอื่นได้รับประโยชน์แล้วทำให้องค์กรเสียประโยชน์ที่ควรได้

- 8) สภาพธุรกิจ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ ประวัติความเป็นมาขององค์กร การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ และลักษณะการประกอบธุรกิจที่ผ่านมา ภาพรวมการประกอบธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันและภาพรวมแผนวิสาหกิจและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปีที่สำคัญ
- 9) นโยบายการกำกับดูแลที่ดี และกิจกรรมที่ส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลที่ดีในปีบัญชี 2553 รวมถึงผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม
- 10) นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และกิจกรรมส่งเสริม รวมถึงผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม
- 11) การคำนึงถึงผลประโยชน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สังคม และประชาชนโดยทั่วไป เป็นต้น

1.6.2 การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญใน website ขององค์กร ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย เพื่อสะท้อนความโปร่งใส และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรมีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงิน และมีใช้การเงินที่สำคัญขององค์กร เช่น รายงานประจำปี ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ การจัดซื้อจัดจ้าง การแสวงหาทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหาร การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ (ถ้ามี) แผนงานที่สำคัญ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการดำเนินงานทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ เป็นต้น ใน Website ขององค์กรอย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย

1.7 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 20)

1.7.1 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (น้ำหนักร้อยละ 10)

เกณฑ์การพิจารณา :

- โครงสร้างของอนุกรรมการในการกำกับดูแลกิจการที่ครบถ้วนเหมาะสม สอดคล้องกับขนาดองค์กร ลักษณะภารกิจ หรือธุรกิจขององค์กร เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการประเมินผลและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหา คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ คณะอนุกรรมการต่างๆ ตามความเหมาะสม เป็นต้น โดยจัดให้มีการจัดทำกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้มาตรฐานสำหรับ คณะอนุกรรมการต่างๆ ที่ชัดเจน

- การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กร ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้ (Compliance Unit) ทั้งนี้สามารถสรุปหน้าที่และความรับผิดชอบของ Compliance Unit ออกเป็น 4 หน้าที่ ดังนี้
 1. การทำให้เกิดความมั่นใจในการบริหารองค์กรว่าทุกกิจกรรมขององค์กรที่จำเป็นจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้รับการตรวจสอบและถูกมอบหมายอย่างเหมาะสมแก่บุคคลใดที่มีหน้าที่รับผิดชอบภายในองค์กรแล้ว
 2. การทำให้นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่บังคับใช้ในองค์กรแล้วได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
 3. สร้างความตื่นตัวและความเชี่ยวชาญในกระบวนการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม โดย การฝึกอบรม
 4. ตรวจสอบในเรื่องการมอบหมายกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้แก่บุคคลในองค์กรด้วย ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดกิจกรรมนั้นตกอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เช่น การแยกกิจกรรมและความรับผิดชอบระหว่างผู้ขออนุมัติเงินกู้ และผู้อนุมัติเงินกู้ เป็นต้น

ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เผยแพร่ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องมีการปฏิบัติงานจริงในปีบัญชี 2553

- การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล ประจำปีบัญชี 2553 ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสอดคล้องไปกับการดำเนินธุรกิจของธุรกิจวิสาหกิจ และนำเสนอคณะกรรมการวิสาหกิจก่อนเริ่มปีบัญชี
- การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทบาทของคณะกรรมการในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และการประเมินผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

1.7.2 การส่งเสริมให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) (น้ำหนักร้อยละ 10)

แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นย่อย ได้ดังนี้

1.7.2.1 การจัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ (CSR)

วิสาหกิจควรจัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เช่น การจัดทำแผนระยะยาวและแผนระยะสั้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คู่มือการดำเนินงานเพื่อการมอบหมายและถ่ายโอนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม การจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี เป็นต้น และมีการเผยแพร่หน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมของคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

1.7.2.2 การกำหนดแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงานระยะยาวหรือแผนวิสาหกิจด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ (CSR)

วิสาหกิจควรมีการกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น โดยแผนงานดังกล่าวจะเป็นส่วนที่วิสาหกิจมีรายละเอียดที่ระบุถึงความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์ในเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ (CSR) โดยแผนระยะยาว อย่างน้อยควรประกอบไปด้วย นโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายหลัก สำหรับแผนระยะสั้น ควรประกอบไปด้วย รายละเอียดของแต่ละแผนงานหรือโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รายละเอียดขั้นตอน รายละเอียดของระยะเวลางบประมาณค่าใช้จ่ายหรือเงินลงทุน หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ซึ่งแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้นดังกล่าว ควรมีความชัดเจน มีคุณภาพ และสอดคล้องไปกับการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ และแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้นคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือคณะกรรมการวิสาหกิจ ควรให้ความเห็นชอบก่อนที่เริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว ทั้งนี้

คำชี้แจงเพิ่มเติม :

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ได้จัดทำแนวปฏิบัติให้แก่บริษัทจดทะเบียนและกิจการทั่วไป จำนวน 8 หมวด ซึ่งวิสาหกิจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้

1) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

การกำกับดูแลที่ดีเป็นการจัดให้มีระบบบริหารจัดการอย่างรู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อในการจัดการอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งนำไปสู่ความเติบโตและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจ (ประเมินในหัวข้อ 1.7.1 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี)

2) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (Fair Operating Practices)

วิสาหกิจควรถือปฏิบัติตามแนวทางเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์อื่นที่อาจได้มาจากการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เช่น มีแนวทางการบริหารจัดการเพื่อป้องกันการจ่ายสินบนหรือทุจริต เป็นต้น

3) การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม (Human Rights)

วิสาหกิจควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงานให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการฝึกฝนและเพิ่มพูนทักษะ ในการทำงาน

4) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer Issues)

วิสาหกิจควรปรับปรุงมาตรฐานของสินค้า และ/หรือบริการให้มีความเป็นสากลและให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค รวมทั้งควรพัฒนาสินค้าและ/หรือบริการเพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ไขปัญหาของสังคมด้วย

5) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (Community Involvement and Development)

รัฐวิสาหกิจควรจัดกิจกรรมทางสังคม และ/หรือมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคมที่ได้รับผลกระทบจากกระบวนการผลิตสินค้า และ/หรือบริการของรัฐวิสาหกิจ โดยการแสดงตัวเป็นพลเมืองที่ดีของชุมชนนั้น พร้อมกับคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชนและสังคมที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในที่สุด

6) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (The Environment)

การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลก บวกกับปัจจัยความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ นอกจากเป็นสาเหตุของการบริโภคทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมากจนเกินกว่าความจำเป็น ยังก่อให้เกิดมลภาวะทั้งทางน้ำ อากาศ ชยะ สารพิษ ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้เกิดภาวะโลกร้อนตามมา โดยภาวะโลกร้อนดังกล่าวจะกระทบต่อมนุษย์และระบบนิเวศต่อไป ดังนั้นรัฐวิสาหกิจจึงมีหน้าที่ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตมนุษย์ด้วยการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยถือว่าการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นหน้าที่ร่วมกันของทุกคน

7) การเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม (Innovation Business)

รัฐวิสาหกิจสามารถนำแนวคิดด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) มาประยุกต์ผสมผสานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้ากับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างกลมกลืน โดยการพัฒนาความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) และนำมาปรับใช้คิดค้นให้เกิดนวัตกรรมในรัฐวิสาหกิจที่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดทั้งต่อรัฐวิสาหกิจและสังคมไปพร้อมๆ กัน

8) การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility Report)

รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นการปฏิบัติตามแนวทางด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) ที่กล่าวมาอย่างครบถ้วน โดยข้อมูลที่เปิดเผยนั้นนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายแล้ว ยังช่วยในการสอบทานให้รัฐวิสาหกิจทราบได้ว่าได้ดำเนินการในด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ (ประเมิณในหัวข้อ 1.7.2 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะอนุกรรมการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในการกำกับดูแล)

1.7.2.3 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ชุมชน ลูกค้า และประชาชนทั่วไป

ในการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น รัฐวิสาหกิจควรเปิดโอกาสให้พนักงานและบุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการคิดค้นและการออกแบบการดำเนินงานไปจนถึงการมีส่วนร่วมในผลลัพธ์จากการดำเนินงาน หรือเป็นการดำเนินงานที่ร่วมกันระหว่างหลายหน่วยงาน และมีการแบ่งสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน

1.7.2.4 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ควรมีการติดตามการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยรายไตรมาส เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระดับผลผลิต (Output) หรือเป้าหมายของแผนการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) ประจำปี ผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลกระทบ (impact) อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งมีการกำกับดูแลให้มีการจัดทำรายงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR)

2. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (น้ำหนัก ร้อยละ 10)

2.1 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ (Self-assessment) เพื่อหาประเด็นสำคัญที่กรรมการควรปรับปรุงแก้ไข และนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขประเด็นสำคัญเหล่านั้น ดังนั้นการประเมินผลตนเองของคณะกรรมการควรจะสะท้อนถึงการปฏิบัติหน้าที่ ปัญหา/อุปสรรค ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะต่างๆ ของคณะกรรมการ ซึ่งการประเมินจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ของการประเมินตนเองที่ระบุไว้อย่างชัดเจน การดำเนินการจริง และการใช้ประโยชน์จาก ผลการประเมินตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ (น้ำหนักร้อยละ 6)

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือตามความเหมาะสม (หากมีคณะกรรมการมากกว่า 1 ชุด ในระหว่างปีบัญชี 2553) และควรนำผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการ ผลการปฏิบัติงาน และปัญหาในการดำเนินงาน แจ้งให้ที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาและอภิปรายร่วมกันอย่างเป็นทางการ รวมถึงกำหนดแนวทางที่จะปรับปรุงแก้ไขหรือแนวทางที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้การประเมินตนเองของคณะกรรมการ ควรกำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนอกจากการประเมินการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแล้ว คณะกรรมการยังสามารถประเมินผลเฉพาะเจาะจงในบางเรื่องที่สำคัญได้

2.2 การส่งเสริมความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร และการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงการเตรียมการและสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในส่วนของการกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่และคณะกรรมการเดิมที่ปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่อง ซึ่งการประเมินจะพิจารณาจากกิจกรรมเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการต่างๆ โดยจัดให้มี Introduction Program สำหรับกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ การเข้ารับ การอบรม สัมมนา การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบ โดยในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้แก่คณะกรรมการทุกท่านนั้น การประเมิน จะให้ความสำคัญต่อสาระของกิจกรรมนั้นๆ โดยพิจารณาจาก เนื้อหาสาระ ระยะเวลาของการอบรม สัมมนา ความจำเป็น และประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมนั้น รวมถึงความหลากหลายของคณะกรรมการที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถดังกล่าว (น้ำหนักร้อยละ 4)

2.2.1 การจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนเพื่อเตรียมการและสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการ สำหรับกรรมการใหม่ (น้ำหนักร้อยละ 1)

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนเพื่อเตรียมการ และสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการให้กับกรรมการใหม่ หรือกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งในระหว่างปีบัญชี 2553 โดยกิจกรรมควรประกอบไปด้วย
 - การแจกคู่มือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น คู่มือกรรมการ พระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์กร รายงานประจำปีรายงานการประชุมย้อนหลัง และอื่นๆ เป็นต้น
 - การชี้แจงหรือบรรยาย โดยผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ หรือจัดให้มีการอบรม สัมมนา ปฐมนิเทศ เป็นต้น
 - การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ในกรณีที่ปีบัญชี 2553 รัฐวิสาหกิจไม่มีกรรมการที่แต่งตั้งใหม่จะไม่มีกรประเมินหัวข้อดังกล่าวข้างต้น และให้นำน้ำหนักไปรวมกับข้อ 2.2.2

2.2.2 การจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการทุกท่าน (น้ำหนักร้อยละ 3)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรรีเริ่มให้มี และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ หรือเป็นเรื่องเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้พัฒนาองค์กรหรือต่อยอดทางธุรกิจ หรือเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนงานส่งเสริมให้องค์กรมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งอาจจะจัดกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ ในรูปแบบของ การอบรม ดูงาน สัมมนา และการเยี่ยมชมการปฏิบัติงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก โดยในแต่ละกิจกรรมจะพิจารณาจาก
 - ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของกิจกรรมกับภารกิจหลักขององค์กร
 - ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม
 - การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ หรือ จำนวนกรรมการที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรม
 - การนำมาประยุกต์ใช้กับกิจกรรม หรือ ธุรกิจ ขององค์กร และประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากกิจกรรมดังกล่าว เช่น การต่อยอดธุรกิจ การนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการ หรือกลยุทธ์ขององค์กร เป็นนวัตกรรมใหม่ที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในอนาคต การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เป็นต้น

เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) : กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปีและส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะกรรมการประเมินผล พิจารณารายละเอียด ข้อมูล สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายาม ความสำเร็จ ความคืบหน้าในการเร่งรัดแก้ไขปัญหาของคณะกรรมการและผู้บริหาร โดยอาจปรับลดคะแนนตั้งแต่ 0.25-1.00 คะแนน จากผลประเมินภาพรวมของบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ได้

เหตุการณ์ที่มีโอกาสถูกพิจารณาหักคะแนน เช่น เหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในการผลิตสินค้าและบริการ ความไม่เพียงพอในการกำกับดูแล ความไม่เพียงพอในระบบบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ การร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย การทุจริตประพฤติมิชอบของผู้บริหาร พนักงานที่ส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของ ลูกค้า ประชาชน ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม

เกณฑ์การพิจารณา :

- ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์หรือระดับผลกระทบที่มีต่อความน่าเชื่อถือในการกำกับดูแลที่ดีและภาพลักษณ์องค์กรเช่น มูลค่า/จำนวนเงินที่องค์กรได้รับความเสียหาย จำนวนลูกค้าหรือประชาชนที่ได้รับผลกระทบ จำนวนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบระดับผลกระทบที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ระดับตำแหน่งของผู้บริหาร/บุคลากรผู้กระทำผิด จำนวนบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- สาเหตุของปัญหาเกิดจากความไม่เพียงพอของระบบงานหรือกลุ่มบุคคล/ตัวบุคคล ความสำเร็จ ความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหา ของคณะกรรมการ และผู้บริหาร

ตัวชี้วัดที่ 3.2 : การบริหารความเสี่ยง

หน่วยวัด : ระดับ

น้ำหนัก : ร้อยละ 7

หลักการ/เหตุผล

1. เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ระดับน้อยมาก ได้แก่ การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภทจนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้
2. รวมถึง มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินเพิ่มเติมจากระดับมาตรฐาน เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรได้
3. การประเมินการบริหารความเสี่ยง จะพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบ

วิธีการประเมิน

1. ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร หัวข้อการบริหารความเสี่ยง โดยการประเมินจะเป็นการพิจารณาจัดระดับของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจว่ารัฐวิสาหกิจนั้นๆ มีระดับของการบริหารความเสี่ยงเท่าใด โดยจะผสมผสานกันระหว่างส่วนแรกการกำหนดเกณฑ์วัดในระดับชั้นบันได และส่วนที่ 2 การกำหนดเกณฑ์วัดที่พิจารณาจากคะแนนถ่วงน้ำหนัก ซึ่งจะบวกกับคะแนนในส่วนแรกโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนแรก วัดเป็นระดับชั้นบันได โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องผ่านเกณฑ์การพิจารณาอยู่ในระดับนั้นๆ ครบถ้วนทุกเกณฑ์ จึงจะได้คะแนนในระดับนั้น หลักการในส่วนนี้ คือ ยึดการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามองค์ประกอบหลักของ COSO ERM รวมถึงเกณฑ์การพิจารณาอื่น ที่คณะกรรมการมีความเห็นว่าสำคัญและจำเป็นสำหรับการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่สอง วัดเป็นเกณฑ์ย่อย ซึ่งจะมีคะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ย่อยดังกล่าวอย่างชัดเจน ทั้งนี้ คะแนนในส่วนที่สองจะพิจารณาโดยอิสระ ไม่ได้กำหนดเป็นระดับชั้นบันได ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจ สามารถที่จะดำเนินการในเกณฑ์ส่วนที่สองในข้อใดก่อน - หลัง ได้ โดยคะแนนในส่วนนี้ จะเป็นคะแนนรวมของแต่ละเกณฑ์

ดังนั้น คะแนนการบริหารความเสี่ยง จึงเท่ากับคะแนนในส่วนแรก บวก คะแนนในส่วนที่สอง

2. คณะกรรมการประเมินผลฯ กำหนดคะแนนแต่ละหัวข้อของเกณฑ์การประเมินตามกรอบที่กำหนดไว้
3. คณะกรรมการประเมินผลฯ ให้คะแนนในแต่ละหัวข้อของเกณฑ์การประเมินที่กำหนด โดยอาศัยข้อมูลจากกระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สตง. บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา และการพบปะและสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ประกอบการพิจารณาให้คะแนน โดยที่บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษาได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และบุคลากรรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นและจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ

หลักเกณฑ์การประเมิน

หลักเกณฑ์การประเมินบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ คะแนนในส่วนแรกที่ยึดหลักเกณฑ์ตาม COSO ERM และคะแนนในส่วนที่สอง ซึ่งเป็นเกณฑ์ประเมินเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คะแนนในส่วนแรก แบ่งเป็นเกณฑ์ขั้นบันไดใน 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงโดยมีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้น การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการและไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ระดับที่ 2 การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ระยะสั้น มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ และมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

ระดับที่ 3 การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 2 และ การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์หรือ การดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส มีการกำหนด risk appetite และ risk tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

คะแนนในส่วนที่สอง เป็นเกณฑ์ที่มีคะแนนถ่วงน้ำหนักในเกณฑ์ดังกล่าว ได้แก่

1. มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี
2. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุนของรัฐวิสาหกิจ
3. มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น
4. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงานและสัมพันธ์กับค่าตอบแทน
6. มีการบริหารความเสี่ยง และมีการสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร
7. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)
8. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง
9. Portfolio View of Risk
10. Integrated Governance, Risk and Compliance

ภาคผนวก

ส่วนที่หนึ่ง เกณฑ์การพิจารณาการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 1 : การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก

ระดับที่ 1 การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงโดยมีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้น การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการและไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. มีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับเป็นส่วนใหญ่หรือมีการบริหารความเสี่ยงในระดับเบื้องต้น
 - 1.1. รัฐวิสาหกิจขาดการบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงหรือการดำเนินการแก้ไขปัญหาคือเป็นการดำเนินการภายหลังจากที่เกิดเหตุการณ์หรือความเสียหายแล้ว เช่น ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจ มีธุรกรรมเกี่ยวกับเงินตราต่างประเทศ แต่ไม่ได้มีการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเลย ต่อเมื่อมีความเสียหาย เช่น การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน รัฐวิสาหกิจจึงเริ่มศึกษาหรือบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น
 - 1.2. รัฐวิสาหกิจยังไม่มีดำเนินการเบื้องต้น โดยการกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ต่อคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเท่านั้น

ซึ่งกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจดังกล่าว เช่น การจัดสัมมนาทั้งภายนอกและภายในองค์กรการจัดนิทรรศการ ป้ายประชาสัมพันธ์ วารสารภายใน และเสียงตามสาย เป็นต้น

การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง ต้องมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงาน (พนักงานทุกคนในกรณีที่เป็นองค์กรขนาดเล็ก / ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่ ต้องมีการสื่อสารและฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงสำหรับพนักงานในระดับที่เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบในแต่ละปัจจัยเสี่ยง) และมีการสื่อสารสำหรับนโยบายหลักปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง
2. แนวทางในการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ โดยเข้าเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้
 - 2.1 รัฐวิสาหกิจยังมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีที่สุดที่ไม่ครบถ้วน ซึ่งองค์ประกอบหลักๆ ที่ได้แก่
 - 1) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
 - 2) การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วย ความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น

- 3) การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
 - 4) การกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2)
 - 5) การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
- 2.2 รัฐวิสาหกิจไม่มีการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Internal Control)
- 2.3 รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักข้างต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบ แต่ขาดการกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงสูง
- 2.4 การดำเนินการของ รัฐวิสาหกิจขาดความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบหลักทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้น เช่น
- มีการระบุการกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงไม่ครบหรือไม่ตรงตามที่วิเคราะห์และระบุ เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง 4 ประเภท แต่มีการจัดการต่อความเสี่ยงเพียง 3 ประเภทเท่านั้น
 - การระบุถึงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท ไม่ครบหรือไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง 4 ประเภท แต่มีการระบุถึงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (ระดับความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) เพียง 3 ประเภทเท่านั้น
 - การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผล ไม่ครบหรือไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ เป็นต้น เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง 4 ประเภท แต่มีการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลเพียง 3 ประเภทเท่านั้น เป็นต้น
3. รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงาน หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร
 4. รัฐวิสาหกิจไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 : การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ

ระดับที่ 2 การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ระยะสั้น มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ และมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

1. การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น
 - 1.1 แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนกลยุทธ์ประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
 - 1.2 เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ

- 1.3 การดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ต้องมีการพิจารณาแผนการปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจที่เป็นแผนงานปกติ (แผนงานควบคุมภายใน) ที่จะจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ Inherent Risk) ได้ว่ามีความเหมาะสมและ/หรือมีความเพียงพอหรือไม่ หากมีความไม่เหมาะสมและ/หรือมีความไม่เพียงพอ จะมีการหารือร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผน และหน่วยงานบริหารความเสี่ยง
2. รัฐวิสาหกิจมีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ เพื่อรับผิดชอบและติดตามในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งโครงสร้างของคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบยังเป็นลักษณะเฉพาะกาล(เช่น คณะทำงานมีอายุการทำงานเพียง 1 ปี หรือ มีการทำงานเฉพาะเรื่องเพื่อเสนอเข้าคณะกรรมการพิจารณาเป็นคราวไป เป็นต้น) และ/หรือยังไม่มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (ผลงานที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ผลงานที่นอกเหนือจากการประชุม เช่น การมีโครงการนำร่องในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง เป็นต้น)
3. มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ
 - 3.1 รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครบถ้วน แต่ยังมีการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงอยู่ ซึ่งองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีได้แก่
 - 1) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
 - 2) การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น
 - 3) การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
 - 4) การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
 - 5) การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงต้องระบุความเสี่ยงครบทุกด้าน (เช่น ความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านตามที่กระทรวงการคลังระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) เป็นต้น หรือ ความเสี่ยง 4 ด้านที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk /Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)

- 3.2 การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเป็นการดำเนินงานเฉพาะส่วนหรือฝ่ายไม่ใช่ในระดับองค์กร และ/หรือไม่ครบถ้วนตามที่ระบุและวิเคราะห์ไว้ หรือรัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดทำ Risk Map (การแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในแต่ละส่วนขององค์กร เพื่อแสดงผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อกันในแต่ละฝ่าย เพื่อสะท้อนถึงภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งตัวอย่าง Risk Map แสดงหน้า 31) โดยระบุถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละด้าน รวมถึงมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะทราบถึงต้นเหตุของการเกิดความเสี่ยงนั้นๆ
- 3.3 รัฐวิสาหกิจ โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจ จะต้องใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)
4. รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง และเผยแพร่ให้กับพนักงานทุกระดับ
- คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบไปด้วย
1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง / ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)
 2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
 3. การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น
 4. การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
 5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
 6. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง
- รวมถึงคู่มือการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวต้องมีการเผยแพร่ให้กับพนักงานทุกระดับผ่านช่องทางที่เหมาะสม โดย รัฐวิสาหกิจ จะต้องมีการบูรณาการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว หากผลสำรวจถึงความเข้าใจในคู่มือต่ำกว่าที่ รัฐวิสาหกิจ ที่ประมาณการไว้ รัฐวิสาหกิจ ต้องดำเนินการปรับปรุงในจุดที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน และเผยแพร่ใหม่ในช่วงปีที่ประเมิน

ระดับ 3 : การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ

1. มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 2
2. การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร
 - 2.1 แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนวิสาหกิจของ รัฐวิสาหกิจ
 - 2.2 เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงมีการถ่ายทอดลงถึงระดับฝ่าย และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละฝ่ายงานของ รัฐวิสาหกิจ
3. มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน
 - 3.1 รัฐวิสาหกิจมีหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (เช่น สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถกำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว เป็นต้น) และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (เช่น มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น)
 - 3.2 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
 - 3.3 มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี และแผนการปฏิบัติงานดังกล่าวผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง เช่น แผนการฝึกอบรมหรือสร้างความรู้ความเข้าใจหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามกำหนด เป็นต้น และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน
4. มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส
 - 4.1 มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)
 - 4.2 กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้ โดยเป็นเป้าหมาย ลื่นปีบัญชี พร้อมทั้งเป้าหมายที่คาดหวังในเชิงระดับความรุนแรงต้องสามารถอธิบายได้โดยใช้ฐานข้อมูลและการวิเคราะห์เช่นเดียวกัน
 - 4.3 สามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย
5. มีการกำหนด risk appetite และ risk tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง
 - 5.1 องค์กรมีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

- 5.2 จาก Business Objective รัฐวิสาหกิจ ควรมีการถ่ายทอด Risk Appetite/Risk Tolerance โดยครอบคลุมความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงโดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)
- 5.3 Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
- 5.4 Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
6. มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
- 6.1 การบริหารความเสี่ยงมีการพิจารณาถึงนโยบาย/กลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงาน/โครงการต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ โดยกลยุทธ์ในแผนการบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ และมีการทบทวนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ในช่วงเวลาที่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนประจำปี เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 6.2 การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Map ขององค์กร จะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในปีบัญชี 2552
- 6.2.1 การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- 6.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- 6.2.3 การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- 6.2.4 การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ในแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลัก ว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง
- 6.2.5 การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map

ส่วนที่สอง เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง

1. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี

1.1 ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจัดให้มีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบด้าน IT และ ITG โดยมี CIO ของรัฐวิสาหกิจ เป็นประธาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน รวมถึงดำเนินการประชุมทุกเดือน หรือ มีการประชุมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญของระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

1.2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการติดตามดูแลวิธีการที่ฝ่ายบริหารใช้ประโยชน์จาก IT เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดย คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการมอบข้อสังเกตต่อแผนงาน / โครงการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ รัฐวิสาหกิจ

การสร้างมูลค่าเพิ่ม หมายถึง

- การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในด้านการเงินโดยการเพิ่มขึ้นของรายได้และควบคุมค่าใช้จ่ายตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น
- การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรทางด้านการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพโดยการให้บริการที่รวดเร็ว หรือ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด เช่น One Stop Service เป็นต้น
- การสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การปฏิบัติตามและการบริหารสัญญา

1.3 คณะกรรมการตรวจสอบได้แสดงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและติดตามการจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุง รวมถึงเสนอแนะแก่ฝ่ายตรวจสอบด้านการจัดการที่ดีทางด้าน IT

1.4 มีระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) ของงานหลักๆ ทุกด้าน โดยควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าธุรกิจจะไม่มีปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น โดย BCM มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดการที่ดี (ด้าน IT, IT Related และ Non-IT จากสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้) มีการฝึกซ้อมตามแผนสำรองฉุกเฉินที่ครอบคลุมงานทุกประเภทที่สำคัญจากการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) ครบถ้วนตามแผนงานที่กำหนด และไม่พบข้อผิดพลาดหรือข้อที่ต้องปรับปรุง หรือ หากมีข้อผิดพลาดหรือต้องปรับปรุง องค์กรสามารถดำเนินการแก้ไข และฝึกซ้อมใหม่จนสามารถลดความผิดพลาดดังกล่าวลงได้

1.5 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการจัดการที่ดีถึงกลยุทธ์ทางด้าน IT ของรัฐวิสาหกิจ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์ทางด้าน IT (IT Strategy Committee) เป็นต้น Committee โดยอย่างน้อยมี CIO ของ รัฐวิสาหกิจ เป็นประธาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน รวมถึงดำเนินการประชุมทุกเดือน หรือ มีการประชุมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญของระบบสารสนเทศขององค์กร

1.6 ฝ่ายบริหารมีการประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งทางด้านการเงินและมิใช่การเงิน เช่น อัตราการเพิ่มของผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทางด้าน IT และระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและระบบการทำงาน เป็นต้น โดยมีวาระเข้าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ถึงการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งเป้าหมายที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ และมีการเสนอกลยุทธ์หรือการดำเนินงานเพิ่มเติมสำหรับกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมถึงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีข้อสังเกตเพิ่มเติมถึงการนำเสนอการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร และหากมีกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ จะต้องมีแผนงานที่ชัดเจนรองรับ

1.7 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีกระบวนการสร้างความมั่นใจถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนและการจัดการด้าน IT กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยมีวาระเข้าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจถึงการลงทุนเพิ่มเติมในการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งในเชิงต้นทุน และผลประโยชน์ ทั้งทางด้านการเงินและ มีใช้การเงินอย่างชัดเจน และกำหนดเป็นวาระประชุมอย่างต่อเนื่อง หากมีกรณีดังกล่าว

1.8 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการสร้างเกณฑ์วัดคุณภาพงานและผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบาย และการจัดการด้าน IT ตามที่กำหนดไว้ เช่น กลยุทธ์หรือนโยบายด้าน IT ในการสนับสนุนให้องค์กร มีผลตอบแทนจากการลงทุนที่มากขึ้น กลยุทธ์หรือนโยบายด้าน IT ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นต้น โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการทบทวนเกณฑ์วัดของการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งเป้าหมายที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ซึ่งใช้ข้อมูลประกอบอย่างเพียงพอทั้งข้อมูลภายในองค์กร และข้อมูลเปรียบเทียบในธุรกิจเดียวกัน/ธุรกิจใกล้เคียงกัน

1.9 รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการตามแผน ISO 27001 ในกิจกรรมตามแผนที่กำหนดได้ครบถ้วน และดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน โดยต้องผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วน และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอนุมัติ และมีมาตรการ/หลักการที่ชัดเจน ในการตัดสินใจของคณะกรรมการ/ผู้บริหารสูงสุด ในการวางแผน/การลงทุน โดยใช้องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนในการตัดสินใจวางแผน/การลงทุน

3. มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น เช่น ควรมีการปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการดำเนินการได้ครบถ้วนทั้ง 3 ประการได้แก่

- การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และความรับผิดชอบ
- พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดีและสอดคล้องกับประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่ผ่านมา
- พัฒนาอบรม และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน

4. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น จรรยาบรรณ และผู้บริหารรับฟังการท้วงติงของความเสี่ยง รวมถึงมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เช่น การสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น โดยพิจารณาเพิ่มเติมถึงความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ที่แสดงให้เห็นถึงการสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

4.1 ความเหมาะสมและเพียงพอของช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดช่องทางที่เหมาะสม และมีการทบทวนความเพียงพอของช่องทางดังกล่าวโดยฝ่ายงานที่รับผิดชอบและใช้ช่องทางที่มีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง จากการสำรวจผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อสามารถระบุช่องทางและทบทวนความเพียงพอของช่องทางที่เหมาะสม

4.2 ประสิทธิภาพผลของการใช้ช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยต้องสามารถประเมินประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงได้ และมีแผนงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมการใช้ช่องทางดังกล่าว โดยเฉพาะช่องทางที่เป็นลักษณะ face to face เช่น ผู้บริหารพบพนักงานเพื่อแถลงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น และสามารถดำเนินการตามแผนงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมการใช้ช่องทางเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเน้นการใช้ช่องทางที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และทำการสรุปประสิทธิผลในการใช้ช่องทางดังกล่าว

4.3 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีการสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง มีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

5. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement)

5.1 ปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีครบถ้วน โดยทุกฝ่ายงานมีการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีครบทุกแผนงานหรือกิจกรรมที่กำหนด ทั้งนี้ รวมถึงแผนงานที่เพิ่มเติมระหว่างปี ในกรณีที่มีการปรับแผนการบริหารความเสี่ยง หรือเพิ่มเติมแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการประชุมร่วมกันระหว่าง Risk Owner และฝ่ายบริหารความเสี่ยงถึงการติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงานดังกล่าว

5.2 มีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหาร ความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้/ไม่ใช่การเงิน และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่นเดียวกัน โดยสามารถเทียบเคียงได้กับหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของ Peter Senge รวมถึงสามารถประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวได้

หลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของ Peter Senge ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------|---------------------------------------|
| 1. Systems Thinking | กระบวนการคิด/วางแผน/จัดการที่เป็นระบบ |
| 2. Personal Mastery | การสร้างวินัยของบุคคล |
| 3. Mental Models | การปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคล |
| 4. Building shared vision | การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน |
| 5. Team learning | การเรียนรู้ของกลุ่ม/ฝ่าย/ทีม |

5.3 มีการสื่อสารถึงคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงสุด อย่างต่อเนื่อง (ตามที่ระบุ/กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง) โดยมีการบรรจุวาระรายงานความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการทุกไตรมาส นอกเหนือจากการบรรจุในวาระการประชุมแล้ว สามารถแสดงได้ถึงประสิทธิผลของการใช้ช่องทางอื่นเพื่อสื่อสารถึงความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ และ รัฐวิสาหกิจ ใช้ช่องทางดังกล่าวได้จริงในการสื่อสาร

การสื่อสารภายใน ควรจะสื่อถึงเรื่องดังต่อไปนี้应具有ประสิทธิภาพ

- ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ
- วัตถุประสงค์ขององค์กร
- ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องความเสี่ยง
- บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่างๆ ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

นอกจากความจำเป็นที่ต้องมีการสื่อสารที่เหมาะสมภายในองค์กรแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารภายนอกที่เหมาะสมด้วย ด้วยช่องทางการสื่อสารภายนอกที่เปิดต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะการเปิดช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้กับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite และ Risk Tolerance) นั้น มีความสำคัญ โดยเฉพาะสำหรับองค์กรที่ต้องเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น ซึ่งการสื่อสารต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย จะต้องให้สารสนเทศที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มบุคคลนั้นๆ

6. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงาน และเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือความดีความชอบ

6.1 แผนงานในการบริหารความเสี่ยง มีความสอดคล้องกับ Performance Evaluation ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยมีแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน และสามารถดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน โดยแผนงานดังกล่าว ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการ

6.2 มีแผนงานในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือสายงานในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นในการประเมิน เช่น ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคลหรือสายงานมีต่อองค์กร และการวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลหรือสายงานนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยได้ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน

6.3 มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในแต่ละหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม และมีการติดตามประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยรัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงการถ่ายทอด (Deploy) เป้าหมายของตัวชี้วัดองค์กรลงสู่สายงานต่างๆ รวมถึงมีการถ่ายทอด Risk Appetite ระดับองค์กรลงสู่สายงานต่างๆ ด้วยเช่นกัน รวมถึงเป้าหมายดังกล่าวต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการ

7. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ซึ่งมูลค่า (Value) ขององค์กรอาจพิจารณาได้จาก Value ที่รัฐวิสาหกิจจะระบุไว้

7.1 องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร โดยมีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยต้องสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่ออนุมัติ

7.2 การที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึง การส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่นเดียวกัน รัฐวิสาหกิจ ได้ทำการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยสามารถเทียบเคียงได้กับหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ของ Peter Senge และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน และระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลดลง ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

8. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง

8.1 การดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจ สามารถดำเนินงานตามกิจกรรม ในแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วนและดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

8.2 ระดับความเสี่ยงที่ลดลง โดยพิจารณาจากความเสี่ยงหลักขององค์กร โดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยง ที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วงปานกลาง ถึง สูงมาก (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาส ของการเกิดความเสี่ยง) แต่อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงที่ลดลง จะต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่สามารถ ระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk /Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)

8.3 ในกรณีที่มี Risk Appetite รายปัจจัยเสี่ยง ที่ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณในปี 2552 รัฐวิสาหกิจต้อง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว แล้วมีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายของ Risk Appetite /ดีกว่า เป้าหมายของ Risk Appetite ที่กำหนด ผลลัพธ์เชิงปริมาณของปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงเมื่อเทียบกับ Risk Appetite แล้ว ดีกว่าเป้าหมายที่ Risk Appetite ได้กำหนดไว้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง หรือ หากไม่เป็นไปตาม Risk Appetite ต้องอยู่ในช่วง Risk Tolerance ที่เหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ

9. Portfolio View of Risk

9.1 มีการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยง ในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

9.2 มีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยเสี่ยง เกิดขึ้นพร้อมกัน ดังนั้น ระดับ ความเสี่ยงสูงสุด และช่วงเบี่ยงเบนสูงสุดในภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในวิสัยที่สามารถจัดการได้หรือไม่

10. การบูรณาการระหว่าง Corporate Governance – Risk management – Compliance (GRC)

10.1 คณะกรรมการต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับ GRC เพื่อที่จะสามารถ จัดให้มีระบบความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

10.2 คณะกรรมการต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และต้อง สร้างความมั่นใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่สำคัญทุกประเภท

- 10.3 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสิ่งที่ รัฐวิสาหกิจ ได้มีการวิเคราะห์ถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงได้เกิดขึ้น และมีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสิ่งที่ รัฐวิสาหกิจ ได้มีกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายในด้าน GRC
- 10.4 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสิ่งที่ รัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดมาตรการในการติดตามเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุของปัจจัยความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการในการลดความเสี่ยงเหล่านั้น
- 10.5 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสิ่งที่ รัฐวิสาหกิจ ได้แจ้งให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบ และปฏิบัติตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้
- 10.6 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสิ่งที่ รัฐวิสาหกิจ มีการติดตามว่าหน่วยงานต่างๆ ได้ปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้
- 10.7 คณะกรรมการดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยรับรู้ถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีขึ้นในองค์กร ตระหนักและให้ความเห็นชอบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร สอบทานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรและพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และรับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญๆ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่

ตัวชี้วัดที่ 3.3 : การควบคุมภายใน

หน่วยวัด : ระดับ

น้ำหนัก : ร้อยละ 4

คำจำกัดความ :

การประเมินการควบคุมภายในโดยคณะกรรมการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงาน
รัฐวิสาหกิจการบริหารจัดการองค์กรด้านการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การควบคุมภายใน
การควบคุมภายในพิจารณาจาก 1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง
3. กิจกรรมการควบคุม 4. สารสนเทศและการสื่อสาร และ 5. การติดตามผลและการประเมินผล

การปรับค่าเกณฑ์วัด :

ช่วงการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+ 1$ ระดับ ต่อเกณฑ์วัด 1 ระดับ โดยกำหนดค่าเกณฑ์วัดของ
การควบคุมภายใน ดังนี้

ระดับ 1
ระดับ 2
ระดับ 3
ระดับ 4
ระดับ 5

เหตุผล :**การควบคุมภายใน**

เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมา
เพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม
ภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึง ดูแลรักษาทรัพย์สิน ป้องกันหรือลดความผิดพลาด
ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตภายในองค์กร กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ
ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี

ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของ
การดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติ
ตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การประเมินการควบคุมภายในอาศัยแนวทางและหลักการของ

- ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544
คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- คำแนะนำ : การนำมาตราฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- การควบคุมภายใน : วิธีการป้องกันความเสียหายและลดความสูญเสียชีวิต คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- การควบคุมภายในตามมาตรฐานสากลของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway
Commission หรือ COSO

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดตามหลักเกณฑ์การควบคุมภายใน โดยพิจารณาจาก 1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมการควบคุม 4. สารสนเทศและการสื่อสาร และ 5. การติดตามผลและการประเมินผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. **สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)** (หน้าหลัก ร้อยละ 34) ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร และบุคลากรภายในองค์กรควรสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ประกอบด้วย
 - 1.1 ระบบการควบคุม และ/หรือ ระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร โดยพิจารณาจากการจัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงาน และการสื่อสารข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรรับทราบ¹ นอกจากนี้ มีการจัดทำแนวทางที่พึงปฏิบัติหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานและการแจ้งให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ และการกำหนดข้อห้ามของฝ่ายบริหารและพนักงานมิให้ปฏิบัติตนในลักษณะที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งผลประโยชน์กับองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร² เป็นต้น รวมทั้งการระบุของทางการรับข้อร้องเรียน การระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบ การกำหนดระยะเวลาในการตอบสนองข้อร้องเรียน การสรุปและจัดทำรายงานบทวิเคราะห์ เสนอผู้บริหาร
 - 1.2 การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีควรชัดเจน การมีสายบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับขนาดและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการประเมินโครงสร้างองค์กรนี้จะมุ่งเน้นที่การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในโดยตรง เช่น โครงสร้างของสำนักตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ² เป็นต้น
 - 1.3 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ พิจารณาจากการจัดทำคู่มือมอบหมายอำนาจหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยมีการระบุอย่างชัดเจน ถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานที่มีความสำคัญ เป็นต้น การทำหลักฐานเอกสารอ้างอิง โดยระบบงานใดที่มีความสำคัญจำเป็น ควรมีจัดทำหลักฐานเป็นเอกสาร หรือ หนังสือไว้ เช่น การจัดทำคู่มือ/โครงสร้างการควบคุมภายใน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้ให้สมบูรณ์เพียงพอของการปฏิบัติงานนั้น รวมทั้งพิจารณาจากการแบ่งแยกหน้าที่งานของหน่วยงานหรือบุคคลเดียวกันปฏิบัติหน้าที่ทุกขั้นตอนของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย มีระบบการควบคุมและการสอบทานการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม (Check & Balance) การกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรทราบ รวมทั้งมีระบบการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการ
 - 1.4 ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร พิจารณาจาก การกำหนดให้มีเอกสารกำหนดลักษณะงาน โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานที่สำคัญ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินและบัญชี เป็นต้น รวมทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เช่น การอบรม Control Self Assessment เป็นต้น

¹ ประเมินในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล

² ประเมินในหัวข้อการตรวจสอบภายใน

- 1.5 นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร³ พิจารณาจาก การกำหนดให้มีนโยบายและแนวทาง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและ การพัฒนาบุคลากรการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม โดยการประเมินนโยบายและวิธีบริหารบุคลากรมุ่งเน้น ที่เกี่ยวข้องการควบคุมภายในโดยตรง เช่น ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักตรวจสอบภายใน เป็นต้น
- 1.6 บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการ (คณะกรรมการตรวจสอบ) คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารระดับสูง ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน พิจารณาจาก คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการติดตามผลการควบคุมภายในและมีการทบทวน ระบบการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและเหมาะสม คณะกรรมการตรวจสอบสอบทาน รายงานทางการเงินเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินและสอบทานระบบการควบคุม ภายในและการตรวจสอบภายในหรือความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในตาม มาตรฐานสากล การเปิดเผยรายงานกิจกรรมคณะกรรมการตรวจสอบ การกำหนดผู้รับผิดชอบ ในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน การมอบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือ มอบนโยบายอันเป็นประโยชน์ ต่อระบบการควบคุมภายในขององค์กร
2. การประเมินความเสี่ยง⁴ (Risk Assessment) ผู้บริหารควรดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง โดย การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย
- การระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification)
 - การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
 - การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risks)
 - การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) (หน้าหลัก ร้อยละ 42) ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมควบคุมที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมภายใน เบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคล หนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามี ความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน ซึ่งการพิจารณาประกอบด้วย
- 3.1 การอนุมัติ พิจารณาจาก การกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็น ลายลักษณ์อักษรของพนักงานทุกระดับและการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ
- 3.2 การสอบทานงาน พิจารณาจาก การสอบทานรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงาน ที่มีใช้การเงิน และการสอบทานกิจกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่การสอบทานการกระทำ ที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร รวมถึงกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดย เป็นการสอบทานจากผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กร

³ ประเมินในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล

⁴ ประเมินในหัวข้อการบริหารความเสี่ยง

- 3.3 การดูแลป้องกันทรัพย์สิน พิจารณาจาก การที่องค์กรดูแล รักษา ป้องกันทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูง ระบบที่สำคัญ และข้อมูลสารสนเทศขององค์กร โดยจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูง การดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ เป็นต้น รวมทั้งพิจารณาการกระหายอด พิจารณาจาก การเปรียบเทียบรายการบัญชีทรัพย์สินกับทรัพย์สินที่มีอยู่จริงการเปรียบเทียบรายการในบัญชีกับทะเบียนคุม เป็นต้น
- 3.4 การทำเอกสารอ้างอิง พิจารณาจาก การจัดทำหลักฐานเป็นเอกสาร หรือ หนังสือ สำหรับระบบงานที่มีความสำคัญ เป็นต้น
- 3.5 การควบคุมระบบสารสนเทศ พิจารณาจากการควบคุมทั่วไปและการควบคุมเฉพาะระบบงาน เป็นต้น
- 4. สารสนเทศและการสื่อสาร**⁵ (Information and Communications) ผู้บริหารควรให้จัดมีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับรอง ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา ประกอบด้วย
- 4.1 สารสนเทศ พิจารณาระบบสารสนเทศทางการเงิน (Financial Information System) และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานมิใช่การเงิน (Non-financial Information System)
- 4.2 การมีระบบการจัดการฐานข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยคุณสมบัติของข้อมูลควรมีเนื้อหาที่จำเป็นต่อการตัดสินใจอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย มีความถูกต้องสมบูรณ์ มีความเป็นปัจจุบัน ความทันกาล และความสะดวกในการเข้าถึงสารสนเทศ
- 4.3 มีสารสนเทศที่เป็นสัญญาณอันตรายหรือสัญญาณเตือนภัยที่อาจบอกถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
- 4.4 การจัดระบบสื่อสารให้เชื่อมโยงกัน (Integrated) นั้นสามารถให้สารสนเทศส่งถึงผู้ที่ควรได้รับหรือมีไว้พร้อมอย่างทันกาล
- 4.5 การสื่อสารที่ดี เป็นการสื่อสารสองทาง เช่น การสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง หรือ จากล่างขึ้นบน การจัดสัมมนาระหว่างผู้บริหารและพนักงานประจำปี การจัดให้มี Intranet เพื่อถาม-ตอบภายในองค์กร เป็นต้น
- 5. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring)** (หน้าหลัก ร้อยละ 24) ผู้บริหารควรจัดให้มีการติดตามประเมินผล (Monitoring) โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง การควบคุมภายในดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับ การปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย
- 5.1 การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) พิจารณาการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self - Assessment) ครบถ้วนทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และมีการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ ความถี่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และความสำเร็จในการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ/รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน-แบบ ปอ. 3 รวมทั้งการจัดส่งรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบข้อ 6 แก่ สตง. เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

⁵ ประเมินในหัวข้อการบริหารจัดการสารสนเทศ

5.2 การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก โดยพิจารณาการจัดทำรายงานแล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนด และมีการประเมิน IA ครบถ้วนทั้งองค์กร และมีการติดตามข้อเสนอแนะ

ตัวชี้วัดที่ 3.4 : การตรวจสอบภายใน

หน่วยวัด : ระดับ

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำจำกัดความ :

การประเมินการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในโดยคณะกรรมการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจการบริหารจัดการองค์กรด้านการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในตามหลักเกณฑ์การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในพิจารณาจาก 1. บทบาทและความรับผิดชอบหน่วยงานตรวจสอบภายใน 2. ความเป็นอิสระ 3. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี 4. ความสัมพันธ์ของหน่วยตรวจสอบภายในกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น 5. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม 6. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ระยะยาว 7. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ 8. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ 9. ความมุ่งมั่นในคุณภาพ และ 10. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเที่ยงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ

การปรับค่าเกณฑ์วัด :

ช่วงการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+ 1$ ระดับ ต่อเกณฑ์วัด 1 ระดับ โดยกำหนดค่าเกณฑ์วัดของการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ดังนี้

ระดับ 1
ระดับ 2
ระดับ 3
ระดับ 4
ระดับ 5

เหตุผล :

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเข้าใจในงานตรวจสอบภายในว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะการช่วยติดตามงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และเป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการและฝ่ายบริหารจะต้องเข้าใจบทบาทและใช้ประโยชน์จากหน่วยงานตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ หน่วยงานตรวจสอบภายในยังเป็นหน่วยงานหลักที่จะช่วยคณะกรรมการตรวจสอบภายในให้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจพัฒนางานและหน่วยงานตรวจสอบภายในบนพื้นฐานของหลักการที่พึงประเมิน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความเข้าใจในบทบาท และประโยชน์ขององค์กรที่ได้จากหน่วยตรวจสอบภายใน และเพื่อช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การประเมินการตรวจสอบภายในอาศัยแนวทางและหลักการของคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการประเมินตามแนวปฏิบัติหลัก ซึ่งประกอบด้วย แนวทางปฏิบัติด้านองค์กรและแนวทางปฏิบัติด้านการปฏิบัติงานเป็นหลัก

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

การตรวจสอบภายใน (น้ำหนัก ร้อยละ 100)

1. **บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน** (น้ำหนัก ร้อยละ 8) บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้วัตถุประสงค์ อำนาจ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในกฎบัตร ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและหลักการที่กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ กฎบัตรจะต้องนำเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา ก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและ/หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ และทำการเผยแพร่สร้าง การยอมรับ ประกอบด้วย
 - 1.1 **การจัดทำกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการจัดทำกฎบัตรที่กำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายในไว้เป็นลายลักษณ์อักษรโดยมีรายละเอียดครบถ้วนทั้ง 10 ข้อ และ มีการนำเสนอ กฎบัตรต่อคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ ควรมีการสอบทาน กฎบัตรอย่างน้อยปีละครั้ง และมีการแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบ
 - 1.2 **บทบาทของหน่วยงานตรวจสอบภายใน** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ มีบทบาทในการตรวจสอบที่มุ่งเน้นการตรวจสอบในทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มี สาระสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ และมีความรับผิดชอบในการช่วยป้องกันการทุจริต โดยการสอบทานและประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน นอกจากนี้ควรมีบทบาทในการให้บริการ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ และมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้กับผู้ที่ได้รับการตรวจสอบเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและการบริหารการควบคุม รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี และควรขอความเห็นจากหน่วยงานที่ได้รับการ ตรวจสอบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและนำความเห็นนั้นๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 **ความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อองค์กรหรือหน่วยงานอื่น** (ประเมินเฉพาะ รัฐวิสาหกิจที่มีบริษัทในเครือบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน หรือบริษัทร่วม) โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสิทธิของผู้ตรวจสอบภายในในการขอข้อมูล เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจากองค์กรหรือหน่วยงานอื่น มีการบันทึกการตัดสินใจในการลงมือ ปฏิบัติงาน และมีการจัดเก็บเอกสารประกอบสรุปความเห็นในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและได้รับการ อนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบ
2. **ความเป็นอิสระ** (น้ำหนัก ร้อยละ 8) กิจกรรมการตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่มีความอิสระ และผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระและความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ความเป็น อิสระหมายถึง การที่สามารถตัดสินใจหรือออกความคิดเห็นโดยไม่ได้อยู่ภายใต้อิทธิพลหรือเงื่อนไขที่ สดทอนความเป็นกลาง ซึ่งเงื่อนไขเหล่านี้จะต้องถูกจัดการทั้งในระดับผู้ตรวจสอบภายใน การปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายใน หน่วยตรวจสอบภายในและองค์กร ประกอบด้วย

2.1 ระดับความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

- **โครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นอิสระ :** หัวหน้ารัฐวิสาหกิจและผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญในความเป็นอิสระของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่หน่วยตรวจสอบภายในมีฐานะเทียบเท่าระดับฝ่าย และหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจะต้องมีสถานภาพสูงพออย่างน้อยเทียบเท่ากับหัวหน้าของหน่วยงานสำคัญอื่นๆ ในองค์กร โดยมีระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป อีกทั้งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรายงานตรงต่อทั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจในการดำเนินงานของหน่วยตรวจสอบภายใน นอกจากนี้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบกับหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง และ/หรือ คณะกรรมการตรวจสอบได้บ่อยครั้ง หรือสามารถสื่อสารกันอย่างไม่เป็นทางการ
- **ความเป็นอิสระที่เที่ยงธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน :** ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ได้รับการมอบหมายให้ไปช่วยปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่งานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน และหน่วยตรวจสอบภายในควรมีการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ ในกรณีที่มีการปฏิบัติงานต้องใช้เวลาหลายปี เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระ และเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน
- **การเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ :** มีนโยบายอย่างละเอียดและได้ดำเนินการตามนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยหรือการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในที่อาจเกิดขึ้น (รวมถึงในกรณีที่บุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายใน) ทุกครั้งที่มีการปฏิบัติงานตรวจสอบ

3. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี (น้ำหนัก ร้อยละ 8) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลให้รายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ ให้รัฐวิสาหกิจมีระบบ การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบนี้ คณะกรรมการตรวจสอบสามารถดำเนินการโดยการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน และการหารือร่วมกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ประกอบด้วย

3.1 ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

- **บทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบที่มีต่อหน่วยตรวจสอบภายใน :** คณะกรรมการตรวจสอบมีการสอบทานแผนการตรวจสอบภายใน 3-5 ปี แผนการตรวจสอบประจำปีแผนการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรด้านตรวจสอบภายใน รวมทั้งแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน มีการประเมินความเพียงพอเหมาะสมของทรัพยากรหน่วยตรวจสอบภายในและพิจารณาการแต่งตั้ง โยกย้าย การกำหนดค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายใน
- **การปฏิบัติงานร่วมกันกับฝ่ายบริหาร :** คณะกรรมการตรวจสอบได้เชิญฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุม เพื่อหารือเกี่ยวกับธุรกิจ ความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลกิจการ

- การติดตามการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี : มีการหารือขอบเขต แนวทางการสอบบัญชี รวมถึงข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะ

4. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น (หน้าหลัก ร้อยละ 8) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรรื้อและวางแผนการตรวจสอบภายในร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี และผู้ตรวจสอบขององค์กรกำกับดูแลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการตรวจสอบภายในและการดำเนินการต่างๆ ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย

4.1 รูปแบบในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยตรวจสอบภายในกับผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแล โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : หน่วยตรวจสอบภายในได้ให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลที่มาปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลมีความเข้าใจเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ โดยมีการประชุมหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลทุกไตรมาส มีการหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบที่ซ้ำซ้อนกันกับผู้ตรวจสอบและองค์กรกำกับดูแล และมีการติดตามและตอบประเด็นใน Management Letter และข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบอื่นอย่างครบถ้วน

4.2 ความเหมาะสมของการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหาร โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีกลยุทธ์หรือแผนการตรวจสอบมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับฝ่ายบริหารโดยในการจัดทำกลยุทธ์หรือแผนการตรวจสอบได้มีการขอความเห็นจากฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหารมีความเชื่อมั่นในความเป็นอิสระ และความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน และขอคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายในอยู่เสมอ

5. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม (หน้าหลัก ร้อยละ 8) หน่วยตรวจสอบภายในควรมีจำนวนผู้ตรวจสอบภายใน ระดับของเจ้าหน้าที่ คุณสมบัติและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานอย่างเพียงพอและเหมาะสม การมอบหมายงานตรวจสอบภายในควรพิจารณาตามความเชี่ยวชาญและด้วยความระมัดระวังรอบคอบ ประกอบด้วย

5.1 ระดับความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : หน่วยตรวจสอบภายในโดยภาพรวมประกอบด้วยบุคลากรที่มีทักษะหลากหลาย ได้แก่ การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ การควบคุมทางการบัญชีและการบริหาร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความรู้ทางธุรกิจและอุตสาหกรรม มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร ความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ความเป็นผู้นำ มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในทักษะด้านอื่นที่จำเป็นต่อองค์กร มีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและพนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ทั้งจากหลักสูตรภายในของรัฐวิสาหกิจหรือจากภายนอก โดยฝ่ายบริหารได้ขอคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายในเป็นประจำเกี่ยวกับประเด็นที่ไม่ใช่การตรวจสอบ และกลยุทธ์การตรวจสอบกำหนดทรัพยากรและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

- 5.2 การสรรหาและรักษาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในที่มีความรู้ความสามารถ** โดยประเด็นในการประเมิน พิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการโอนย้ายเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถจากหน่วยงานอื่นในองค์กรเข้ามาปฏิบัติงานในช่วงเวลาสั้นๆ หรือปานกลาง พร้อมทั้งได้รับการอบรมอย่างละเอียด การโอนย้ายบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ หรือผู้บริหารระดับสูง โดยให้หน่วยตรวจสอบภายในเป็นที่ปรึกษาภายในขององค์กร และการสรรหาบุคลากรแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนหนึ่งจะต้องมีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานมากกว่าการตรวจสอบหรือการบัญชี
- 5.3 การพัฒนาและการฝึกอบรมด้านการตรวจสอบภายใน** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานหน่วยตรวจสอบภายในกำหนดประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรตามแนวทางของ Core Competency และ Functional Competency ใว้อย่างน้อย 40 ชั่วโมง ต่อคนต่อปี และอบรมได้ตามแผนอย่างครบถ้วน รวมทั้งได้รับงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในเข้าร่วมในหลักสูตรที่สมาคมวิชาชีพและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจัดขึ้นเป็นประจำ นอกจากนี้มีการสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเอง ในการเป็น Certified Internal Auditor (CIA) หรือประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยพนักงานหน่วยตรวจสอบภายในควรได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอย่างน้อย ร้อยละ 40 ของจำนวนพนักงานเฉลี่ยของหน่วยตรวจสอบภายใน
- 6. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ระยะยาว** (น้ำหนัก ร้อยละ 12) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี 3-5 ปี และแผนการตรวจสอบประจำปีตามความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจและเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยแผนการตรวจสอบนี้ต้องระบุถึงการสอบทาน การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผล และความประหยัด เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแล ประกอบด้วย
- 6.1 การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : แผนเชิงกลยุทธ์การตรวจสอบภายในสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจและแผนของรัฐวิสาหกิจ โดยมีกำหนดในระยะยาว เช่น ระยะ 4-5 ปี แผนเชิงกลยุทธ์ได้กำหนดบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการตรวจสอบเพื่อให้ความเชื่อมั่นว่ารัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจได้ ประเด็นเกี่ยวกับการตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ได้กำหนดขึ้นได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงและการพิจารณาความต้องการของฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหารได้ให้ความเห็นในการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์

- 6.2 การวางแผนการตรวจสอบตามความเสี่ยง** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : แผนการตรวจสอบภายในกำหนดขึ้นตามความเสี่ยง มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมตามลักษณะของกิจกรรมในขั้นตอนของการวางแผน หน่วยตรวจสอบภายในติดตามการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจอยู่ตลอดเวลา และประเมินความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจเผชิญอยู่ตลอดเวลา ความเสี่ยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการหารือเรื่องความเสี่ยงกับฝ่ายบริหาร และเปรียบเทียบกับผลการประเมินของฝ่ายบริหาร มีการจัดทำแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน และมีการจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรการตรวจสอบ รวมทั้งแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน
- 7. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ** (หน้าหน้า ร้อยละ 12) แผนการตรวจสอบในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมตรวจสอบควรจัดทำขึ้นและหารือกับผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง ผู้ตรวจสอบภายในจะปฏิบัติงานตรวจสอบตามความเสี่ยงโดยการรวบรวม วิเคราะห์ แปลความหมาย และบันทึกข้อมูลเพื่อใช้เป็นหลักฐานสนับสนุนผลการตรวจสอบ ประกอบด้วย
- 7.1 การวางแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการจัดทำแผนการตรวจสอบในรายละเอียดทั้งในกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนของรัฐวิสาหกิจ มีการสอบทานและ/หรือจัดทำทางเดินของงาน (Flow Chart) และการประเมินความเสี่ยงในกระบวนการที่สำคัญ แผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดได้กำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอย่างน้อยกำหนดเกี่ยวกับขอบเขต วัตถุประสงค์ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน (โดยจะต้องกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน (Mandays)) บุคลากรในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลการปฏิบัติงาน แผนการตรวจสอบในรายละเอียดได้มีการหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงานก่อนเริ่มปฏิบัติ มีการรายงานผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงานในการปฏิบัติงานตามความจำเป็น และความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของแต่ละรัฐวิสาหกิจ และวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบสะท้อนมากจากผลการประเมินความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการกำกับดูแล
- 7.2 แนวทางการตรวจสอบกำหนดขึ้นเพื่อช่วยในการหา และบันทึกข้อมูลเอกสารหลักฐานต่าง ๆ และนำไปใช้ใน การสรุปผลการตรวจสอบ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : แนวทางการตรวจสอบตามความเสี่ยงได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานทุกครั้ง รวมทั้งการปฏิบัติงาน ในการให้คำแนะนำปรึกษา มีการจัดทำแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้ความเห็นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการหารือเกี่ยวกับประเด็นที่พบจากการตรวจสอบกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงาน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง มีการพิจารณาความเสี่ยงในการให้คำแนะนำปรึกษาด้านอื่นนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน
- 7.3 การติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะครบถ้วน มีการจัดทำรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และมีการรายงานความเห็นของหน่วยรับตรวจเกี่ยวกับข้อตรวจพบจากการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

8. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ (หน้าหลัก ร้อยละ 12) ผู้ตรวจสอบภายในควรรายงานและสื่อสารผลการตรวจสอบด้วยความเที่ยงธรรม ชัดเจน และทันเวลา ประกอบด้วย

8.1 การรายงานและการปิดการตรวจสอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

- **การรายงานผลการตรวจสอบ** : จัดทำรูปแบบรายงานผลการตรวจสอบแบบมาตรฐานซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยอย่างน้อยมีการระบุวัตถุประสงค์ ขอบเขตการตรวจบทคัดย่อ และรายละเอียดประเด็นที่ตรวจพบ และนำเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ คณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น
- **การปิดการตรวจสอบ** : จัดให้มีการประชุมปิดการตรวจสอบเพื่อขอความเห็นและคำชี้แจงจาก ผู้รับผิดชอบหลักและผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแผนการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

8.2 การรายงานต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : รายงานต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจอย่างละเอียดและทันเวลาภายใน 1 สัปดาห์ โดยรายละเอียดในรายงานประกอบด้วยบทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร ข้อเสนอแนะ ข้อตรวจพบ ปัญหาผลกระทบและความเสี่ยง ความเห็นของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับข้อตรวจพบ และแผนในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ระดับความสำคัญของผลการตรวจสอบ และการจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะ การประเมินสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการควบคุมโดยรวม ความเห็นของผู้บริหารสายงานต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

8.3 การรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการรายงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน เช่น ไตรมาสละครั้งหรือเดือนละครั้ง เป็นต้น โดยรายละเอียดในรายงานประกอบด้วย การเปรียบเทียบความคืบหน้าของกิจกรรมการตรวจสอบกับแผนการตรวจสอบ สรุปผลการตรวจสอบที่ดำเนินการระหว่างงวดที่รายงาน ผลกระทบของความเสี่ยงที่สำคัญ ประเด็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน / การกำกับดูแลในรายงานครั้งก่อนที่ยังไม่ได้แก้ไข สรุปประเด็นที่ยังหาข้อยุติกับฝ่ายบริหารไม่ได้ ประเด็นที่หน่วยตรวจสอบภายในจะดำเนินการในอนาคต และการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน รวมทั้งการรายงานผลการสอบทานงบการเงินต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

9. ความมั่นใจในคุณภาพ (หน้าหลัก ร้อยละ 9) งานตรวจสอบภายในควรได้รับการควบคุมในทุกระดับของการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในและคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วย

9.1 การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดระยะเวลาหรือความถี่ไว้ชัดเจน และรับความเห็นของผู้รับการตรวจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตรวจสอบทุกครั้ง มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามความเห็นของผู้รับการตรวจ มีการนำความเห็นของผู้รับการตรวจ ที่มีความสัมพันธ์กับภารกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยตรวจสอบภายใน เช่น การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทันท่วงการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ความพึงพอใจของผู้รับการตรวจ มาประกอบการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในทุกครั้ง หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจัดให้มีการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน กำหนดให้มีการประเมินจากบุคคลภายนอกอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย ทุกๆ 5 ปี

9.2 การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ มีนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ซึ่งอย่างน้อยครอบคลุมถึง บทบาทและความรับผิดชอบ แนวทางการปฏิบัติงานและการสอบทานงาน แนวทางในการบันทึกและจัดเก็บเอกสาร การรายงาน การติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ การฝึกอบรม การวัดผลงาน และดัชนีวัดผลงาน มีการสอบทานคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้รับการสอบทาน/ปรับปรุง และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ

10. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพบัญชี (น้ำหนัก ร้อยละ 15) ผู้ตรวจสอบภายในควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพบัญชี ประกอบด้วย

10.1 การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : ผู้ตรวจสอบภายในตระหนักในความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และมีแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจนที่อธิบายและแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพบัญชี มีกระบวนการเปิดเผยการกระทำผิดหรือละเลย ที่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาด ความไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การสูญเสีย หรือทำให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติตามนโยบาย รวมทั้งมีการเสนอแนะให้มีการสืบสวนสอบสวนต่อไปตามความเหมาะสม มีการพิจารณาและบันทึกงานที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบและปฏิบัติงานตามแนวทางที่ถูกต้อง อีกทั้งการรวบรวมหลักฐานที่เพียงพอ เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้เพื่อใช้ประกอบการผลการตรวจสอบ มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีสาระสำคัญ หากพิจารณาแล้วว่าถ้าไม่เปิดเผยอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในรายงานของผู้ตรวจสอบภายใน หรืออาจทำให้พิจารณาได้ว่าเป็นการปกปิดความผิดตามกฎหมาย

ตัวชี้วัดที่ 3.5 : การบริหารจัดการสารสนเทศ

หน่วยวัด : ระดับ

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

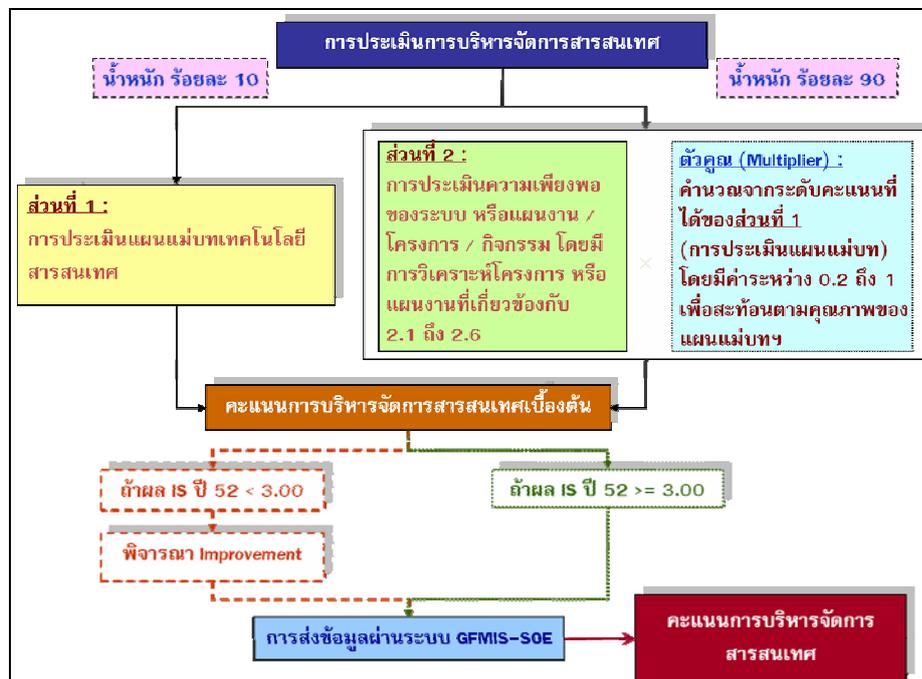
คำจำกัดความ :

การประเมินการบริหารจัดการ โดยคณะอนุกรรมการประเมินผลด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ ตามหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ พิจารณาจาก 1. การประเมินแผนแม่บทสารสนเทศ (IT Master Plan) และ 2. การประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ โดยคะแนนเบื้องต้นจากการประเมินของส่วนที่ 2 จะนำมาคูณกับตัวคูณ (Multiplier) เพื่อให้ได้คะแนนประเมินสุดท้ายที่สะท้อนตามคุณภาพของแผนแม่บทฯ

ทั้งนี้ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินด้านการบริหารจัดการสารสนเทศประจำปีบัญชี 2552 น้อยกว่าระดับ 3.0000 ให้พิจารณาเรื่องการพัฒนา/ปรับปรุงการบริหารจัดการสารสนเทศให้ดีขึ้น (Improvement)

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้มีการพิจารณาเรื่องการส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE หากไม่สามารถดำเนินการส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE ให้ครบถ้วน และทันตามกำหนดเวลาจะถูกหักคะแนนจากผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศแต่ไม่เกิน 1.0000 ทั้งนี้การหักคะแนนดังกล่าวเป็นไปตามเกณฑ์ของ สคร. ซึ่งทาง สคร. จะแจ้งผลการพิจารณาให้ทริสทราบเพื่อหักคะแนน

สรุปกระบวนการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศดังแผนภาพ



การปรับค่าเกณฑ์วัด :

- ช่วงการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+ 1$ ระดับ ต่อเกณฑ์วัด 1 ระดับ โดยกำหนดค่าเกณฑ์วัดของการบริหารจัดการสารสนเทศ ดังนี้

ระดับ 1
ระดับ 2
ระดับ 3
ระดับ 4
ระดับ 5

เหตุผล :

เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีทิศทางด้านการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของรัฐวิสาหกิจและรองรับการดำเนินงานตาม พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดตามหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ โดยพิจารณาจาก 1. การประเมินแผนแม่บทสารสนเทศ (IT Master Plan) และ 2. การประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ**1. การพิจารณาแผนแม่บทสารสนเทศ (IT Master Plan) (น้ำหนัก ร้อยละ 10)**

- 1.1 การตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและนโยบาย (น้ำหนัก ร้อยละ 6.5)
- 1.2 องค์ประกอบหรือรายละเอียดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนัก ร้อยละ 3.5)

หมายเหตุ: กรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่มีการทบทวนแผนแม่บทสารสนเทศอย่างชัดเจน จะถูกหักคะแนนร้อยละ 20 จากคะแนนประเมินผลสุดท้าย (ยกเว้นรัฐวิสาหกิจที่เข้าระบบประเมินผลการบริหารจัดการสารสนเทศ ในปี 2553 เป็นปีแรก)

ส่วนที่ 2**2. การบริหารจัดการสารสนเทศ (น้ำหนัก ร้อยละ 90) ประกอบด้วยประเด็นพิจารณาดังต่อไปนี้****2.1 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ**

- 2.1.1 ระบบ MIS / EIS ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร (น้ำหนัก ร้อยละ 4)
- 2.1.2 ระบบการเก็บข้อมูลเพื่อช่วยในการติดตามหรือวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ 3)
- 2.1.3 ระบบการรายงานผลและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย (น้ำหนัก ร้อยละ 3)

2.2 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

- 2.2.1 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารและจัดการความเสี่ยง (น้ำหนัก ร้อยละ 5)
- 2.2.2 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนรายงานและการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและประเมินโอกาสที่เกิด / Early Warning System (ระบบเตือนภัย / แจ้งให้ทราบถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กร) (น้ำหนัก ร้อยละ 5)
- 2.2.3 การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance Implementation) (น้ำหนัก ร้อยละ 10)

2.3 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

- 2.3.1 การนำระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่ารัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ตลอดจนความถูกต้องของข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน (หน้าหนัก ร้อยละ 4)
- 2.3.2 ระบบที่ช่วยการควบคุมและการตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าระบบสารสนเทศมีความปลอดภัย และข้อมูลมีความถูกต้อง (Computer Audit) (หน้าหนัก ร้อยละ 4)
- 2.3.3 การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการหลักด้านสารสนเทศที่มีมูลค่าสูงและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (หน้าหนัก ร้อยละ 2)

2.4 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 2.4.1 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้าน Competency ของบุคลากรทุกตำแหน่งที่องค์กรต้องการและที่บุคลากรทุกคนมีอยู่ (Competency Inventory) (หน้าหนัก ร้อยละ 5)
- 2.4.2 การยกระดับความรู้และความสามารถของ CEO / CFO / CIO ในการผนวกรวมการจัดการด้านเทคโนโลยีกับการวางนโยบายเพื่อพัฒนาองค์กร (หน้าหนัก ร้อยละ 5)
- 2.4.3 การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจและรองรับระบบสารสนเทศที่องค์กรมีอยู่ (หน้าหนัก ร้อยละ 5)

2.5 ระบบสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน รวมถึงนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล

- 2.5.1 การลดขั้นตอนและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน (หน้าหนัก ร้อยละ 10)
- 2.5.2 ระบบสารสนเทศที่สามารถ Share ข้อมูลกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรได้ (หน้าหนัก ร้อยละ 3)
- 2.5.3 การดำเนินการหรือแผนงานเพื่อสนับสนุนนโยบายต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การปิดบัญชีรายไตรมาส เป็นต้น (หน้าหนัก ร้อยละ 3)
- 2.5.4 การเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์อย่างเหมาะสม (หน้าหนัก ร้อยละ 4)

2.6 ระบบสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

- 2.6.1 การลดขั้นตอนและการอำนวยความสะดวกแก่พนักงานและผู้รับบริการภายในองค์กร (หน้าหนัก ร้อยละ 3)
- 2.6.2 การนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการให้บริการ (หน้าหนัก ร้อยละ 5)
- 2.6.3 ระบบ Back Office ที่สามารถ Share ข้อมูลระหว่างหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้ (หน้าหนัก ร้อยละ 2)
- 2.6.4 การนำระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (หน้าหนัก ร้อยละ 5)

ตัวชี้วัดที่ 3.6 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

หน่วยวัด : ระดับ

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำจำกัดความ :

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคณะกรรมการประเมินผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาจาก 1. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management) และระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Development) และ 3. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

การปรับค่าเกณฑ์วัด :

ช่วงการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+ 1$ ระดับ ต่อเกณฑ์วัด 1 ระดับ โดยกำหนดค่าเกณฑ์วัดของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ระดับ 1
ระดับ 2
ระดับ 3
ระดับ 4
ระดับ 5

เหตุผล :

1. เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานและมีทิศทางการพัฒนาที่ถูกต้อง โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกที่จะขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ดังนั้น ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความเชื่อมโยงกับแนวทางการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ
2. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งควรจะประกอบด้วยนโยบายต่างๆ เช่น นโยบายด้านโครงสร้างการบริหาร และโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ นโยบาย เกี่ยวกับผลผลิตหรือประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล นโยบายด้านอัตราค่าจ้าง และการบริหารอัตราค่าจ้าง และอื่นๆ

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาจาก 1. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management) และระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Development) และ 3. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หลักเกณฑ์การประเมิน ประกอบด้วย 3 หลักเกณฑ์ คือ

1. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ 20)

- การจัดทำนโยบายและกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาเชิงคุณภาพ (Qualitative) ทั้งกระบวนการจัดทำ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก (SWOT) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (HR Strategy map) ตลอดจนการเชื่อมโยงนโยบายและกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเชิงปริมาณ (Quantitative) ได้แก่ การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลพื้นฐานที่มีเนื้อหาที่ครบถ้วนเหมาะสม เช่น นโยบายด้านโครงสร้างการบริหาร นโยบายเกี่ยวกับผลผลิตหรือประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล นโยบายด้านอัตราค่าจ้างและการบริหารอัตราค่าจ้าง นโยบายด้านการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และอื่นๆ ประกอบการพิจารณาความสำเร็จของการนำนโยบายและกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ โดยมีกระบวนการเผยแพร่ กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) และระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) (น้ำหนัก ร้อยละ 40) ประกอบด้วย

● ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM)

- 2.1 การสรรหาและการจัดการอัตราค่าจ้าง (น้ำหนัก ร้อยละ 10) พิจารณาจากโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน กระบวนการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและการวิเคราะห์คุณลักษณะ และความต้องการของงาน (Job analysis and Job description) องค์ประกอบของคำบรรยายลักษณะงาน กระบวนการประมาณการและการสรรหาอัตราค่าจ้าง กระบวนการสรรหาบุคลากรโดยใช้หลักการของสมรรถนะ (Competency) มาประกอบการพิจารณา การบริหารจัดการอัตราค่าจ้างที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตราค่าจ้างขององค์กร (Demand and Supply) การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow analysis) หรือการศึกษาเวลาทำงาน (Time and Motion study) การรักษามูลค่าการให้อยู่กับองค์กร (Retention) เป็นต้น
- 2.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนัก ร้อยละ 10) พิจารณาจากกระบวนการวิเคราะห์และการประเมินค่างาน (Job Valuation) การมีโครงสร้างผลตอบแทนที่สอดคล้องกับค่างาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน การบริหารงานบุคคลสวัสดิการ และการประกอบวิชาชีพที่เป็นธรรมกับพนักงาน เป็นต้น
- 2.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (น้ำหนัก ร้อยละ 10) พิจารณาจากการพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน เช่น การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicator: KPI) การกำหนดแบบประเมินผลรายบุคคล การนำสมรรถนะหลักและสมรรถนะรายตำแหน่ง (Competency) มาใช้ในการประเมินผล เป็นต้น อีกทั้งพิจารณาองค์ประกอบของเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน วิธีการประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน องค์ประกอบของเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน กระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน และการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน เป็นต้น

● ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD)

2.4 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ 10) พิจารณาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) จนถึงการวางแผนการฝึกอบรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและภาวะการแข่งขัน การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (Training Needs Assessment) การจัดทำแผนฝึกอบรมรายตำแหน่ง (Training Roadmap) สำหรับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง การจัดทำประเมินผลการฝึกอบรม การพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path system) การจัดทำแผน สืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) การเชื่อมโยงระบบประเมินผลกับการวางแผนการพัฒนาศักยภาพ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม (Return on Investment in Training) การใช้ประโยชน์จาก ROI in Training ในการตัดสินใจเพื่อพัฒนาปรับปรุงแผนการฝึกอบรม การวิเคราะห์ ศึกษา กระบวนการจัดทำแผนงานด้าน KM หรือ LO ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยมีแผนงานและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดทั้งกระบวนการตั้งแต่มีฐานข้อมูลและระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นมาตรฐาน มีการแบ่งปันทักษะในหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน มีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ทำงานและหัวหน้างาน มีการสร้างนวัตกรรมในสภาพการทำงาน และมีการถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่เกษียณอายุหรือผู้ที่ลาออก เป็นต้น

3. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ 40)

พิจารณาในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่

- 3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ กระบวนการสื่อสารกับพนักงาน (น้ำหนัก ร้อยละ 8) พิจารณาจากกระบวนการการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์กร ช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ เครื่องมือหรือระบบในการสื่อสารกับพนักงาน และการทบทวนความจำเป็นในการปรับปรุงวิธีการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น
- 3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนัก ร้อยละ 8) พิจารณาจากการจัดทำ Code of Conduct การกำหนดกฎ ระเบียบ ที่สอดคล้อง มีกิจกรรมส่งเสริม ช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่างๆ ในกรณีที่มีผู้ได้รับความไม่เป็นธรรม การใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในการสนับสนุนระบบตรวจสอบ ขององค์กรเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest: COI) การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) เป็นต้น
- 3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ 8) พิจารณาจากมีการจัดเก็บหรือพัฒนาฐานข้อมูลด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวางแผนระบบสารสนเทศและพัฒนาการของระบบข้อมูล และการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำรายงาน หรือบทวิเคราะห์เพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการในระดับต่างๆ เช่น ระดับการปฏิบัติงาน (Administrative tasks) ระดับการจัดการภายในองค์กร (Internal process) ระดับกลยุทธ์องค์กร (Strategic planning) เป็นต้น
- 3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (น้ำหนัก ร้อยละ 6) พิจารณาจากการให้ความสำคัญต่อความปลอดภัย สุขอนามัยฯ ในภาพรวมขององค์กรและในภาพย่อยระดับพนักงาน การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุขอนามัยฯ ทั้งในภาวะปกติ และการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย เพื่อรองรับภัยพิบัติ โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ การสร้างความตระหนัก ตลอดจนการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจ และมีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

- 3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (หน้าหลัก ร้อยละ 10) พิจารณาจากประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านทรัพยากรบุคคล การดำเนินงานเชิงรุกและการปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic partner) ของ หน่วยงานในองค์กร โดยการมีข้อมูลแสดงสถานะและปัญหาทางด้านทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ประกอบการวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนมีเครื่องมือ วิธีการ แผนงานในการให้คำแนะนำปัญหาของแต่ละหน่วยงาน การติดต่อร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การใช้ระบบทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุผลทางกลยุทธ์ เป็นต้น

วิธีที่ใช้ในการประเมิน – Evaluation Methodology (F/SIR)

- รูปแบบ (Form) พิจารณาจากการมีกลยุทธ์ กระบวนการ เครื่องมือ ที่มีความเพียงพอ และสอดคล้องต่อการดำเนินงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร
- เนื้อหาสาระ (Substance) พิจารณาจากกลยุทธ์ กระบวนการ เครื่องมือ ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเกิดจากการสังเคราะห์และการวิเคราะห์ที่มีคุณภาพ
- การดำเนินงาน (Implementation) พิจารณาจากกลยุทธ์ กระบวนการ เครื่องมือ ได้ถูกนำมาใช้ได้อย่างครบถ้วน
- ผลสัมฤทธิ์ (Result) พิจารณาจากผลผลิต/ผลลัพธ์ที่ได้ตามเป้าหมาย และ/หรือดีกว่าปีที่ผ่านมา และ/หรือดีกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยผลผลิต/ผลลัพธ์ดังกล่าว ต้องสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงจากกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ หัวข้อที่เพิ่มเติมนอกจากหลักเกณฑ์การประเมินผลในปี 2552 มี 4 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. Competency กับกระบวนการสรรหา
2. การสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรความรู้
3. การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม
4. ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน