

การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อปี ๒๕๓๘ เห็นชอบให้มีการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมาใช้ เพื่อมุ่งหวังในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น และได้กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่เจรจาและจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และรายงานผลต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ รวมทั้งพิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ ซึ่งคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ มาอย่างต่อเนื่อง โดยในปี ๒๕๔๗ ได้มีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลฯ โดยกำหนดให้มีการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรขึ้น เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่มาตรฐานในระดับสากลมากยิ่งขึ้น โดยในปี ๒๕๕๕ มีรัฐวิสาหกิจอยู่ในระบบประเมินผลฯ จำนวน ๕๕ แห่ง

หลักการ

รัฐวิสาหกิจจะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้ตามที่คาดหวังไว้ และในขณะเดียวกันก็เสริมสร้างศักยภาพสำหรับอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งจากพนักงาน ผู้บริหาร และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ การดำเนินการและ/หรือ กระบวนการหลักซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่นำมาประเมินผลฯ นั้น ประกอบด้วย

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการองค์กร

๑. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
๒. การบริหารความเสี่ยง
๓. การควบคุมภายใน
๔. การตรวจสอบภายใน
๕. การบริหารจัดการสารสนเทศ
๖. การบริหารทรัพยากรบุคคล



โดยในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์กร จะอาศัยหลักการดังต่อไปนี้

๑. ในแต่ละเกณฑ์วัด ซึ่งได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะประเมินโดยพิจารณาใน ๓ ด้าน ดังนี้

๑.๑ ระบบหรือกระบวนการที่มีอยู่

๑.๒ การปฏิบัติจริง

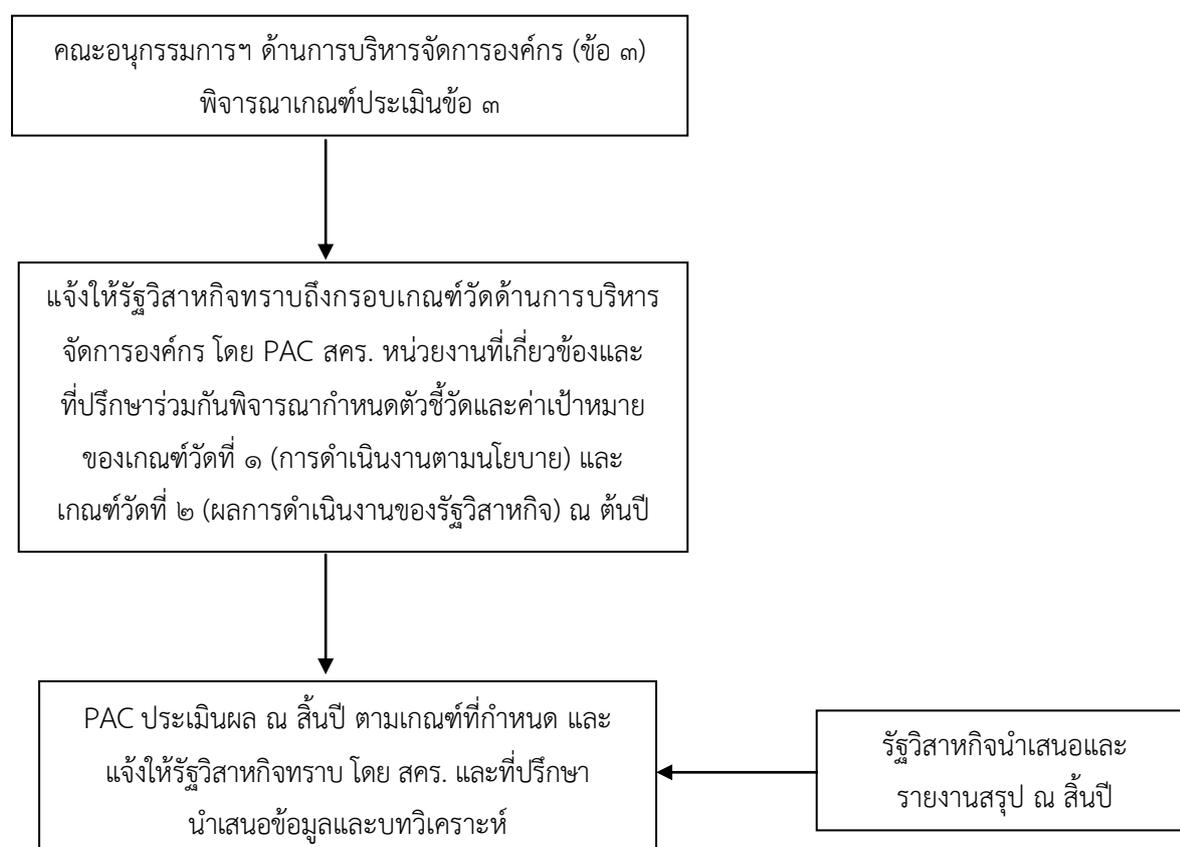
๑.๓ ผลลัพธ์ที่ปรากฏ

๒. ในบางประเด็นจะพิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลฯ ด้วยกัน และเปรียบเทียบกับหลักการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) (ถ้ามี)

๓. ในบางประเด็นจะไม่พิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจ แต่จะพิจารณาจากปัจจัยเฉพาะของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ เช่น ความจำเป็นขององค์กร สภาพธุรกิจ การดำเนินการตามนโยบาย ฯลฯ

แนวทางการดำเนินการ

แนวทางการดำเนินการสำหรับเกณฑ์วัดด้านการบริหารจัดการองค์กรจะเป็นดังนี้



หลักเกณฑ์การประเมินผลฯ

๑. การกำหนดน้ำหนัก

ในการกำหนดน้ำหนักในการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ทั้ง ๖ หัวข้อ ได้กำหนดน้ำหนักในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

| หัวข้อการประเมินการบริหารจัดการองค์กร | น้ำหนัก (ร้อยละ) |
|---------------------------------------|------------------|
| ๑. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ | ๖ |
| ๒. การบริหารความเสี่ยง | ๗ |
| ๓. การควบคุมภายใน | ๔ |
| ๔. การตรวจสอบภายใน | ๖ |
| ๕. การบริหารจัดการสารสนเทศ | ๖ |
| ๖. การบริหารทรัพยากรบุคคล | ๖ |
| รวม | ๓๕ |

๒. วิธีการประเมิน

ประเมินโดยคณะอนุกรรมการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยอาศัยข้อมูลจากกระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา และการพบปะและสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจประกอบการพิจารณาให้คะแนน โดยที่บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษาได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นและจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ

สำหรับการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรทั้ง ๖ หัวข้อที่ได้กล่าวมานั้น ในปี ๒๕๔๗ ซึ่งเป็นปีแรก ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ ในลักษณะเปรียบเทียบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจกับหลักปฏิบัติทั่วไปที่ได้รับการยอมรับหรือ Best Practices เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจ สร้างกระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและเป็นมาตรฐานขึ้นในองค์กร สำหรับในปีต่อๆ มา ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ ที่มุ่งเน้นการประเมินในเชิงคุณภาพมากยิ่งขึ้น



บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หลักการและเหตุผล

๑. เพื่อส่งเสริมให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมุ่งเน้นในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
๒. เพื่อให้คณะกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครบถ้วนและมีประสิทธิผล โดยคณะกรรมการควรตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ ในการกำหนดให้มีทิศทาง นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นในความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนกำกับ ควบคุม ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
๓. เพื่อให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ และคณะกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น เช่น การเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ การปรับปรุงแก้ไขปัญหา/อุปสรรค และข้อจำกัดต่างๆ รวมถึงการสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาโดยใช้วิธีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ

แนวคิด/หลักการสำหรับปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

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 จากการเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. ๒๕๓๕ ฉบับแก้ไข เป็นต้น
- แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ และแนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- หลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)

ซึ่งจากการศึกษา และวิเคราะห์หลักการด้านการกำกับดูแลทั้งในและต่างประเทศข้างต้น ทำให้สามารถสรุปประเด็นหลักสำหรับการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดี ที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำหน้าที่หรือเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีทั้งในและต่างประเทศให้ความสำคัญ ดังนี้

การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยคณะอนุกรรมการประเมินผลด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามหลักเกณฑ์การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาจาก ๑. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และ ๒. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ

เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) : กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปี และส่งผลกระทบต่อในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะอนุกรรมการประเมินผลฯ พิจารณารายละเอียดข้อมูล สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายามในการเร่งรัดแก้ไขปัญหาของคณะกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งอาจมีผลต่อการปรับลดคะแนนตั้งแต่ ๐.๒๕-๑.๐๐ คะแนน จากผลประเมินที่ได้ในส่วนแรก



เหตุการณ์ที่มีโอกาสถูกพิจารณาหักคะแนน เช่น เหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในการผลิตสินค้าและบริการ ความไม่เพียงพอในการกำกับดูแลความไม่เพียงพอในระบบบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ การร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย การทุจริตประพฤตินิยมชอบของผู้บริหาร พนักงาน ที่ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของ ลูกค้า ประชาชน ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม

การปรับค่าเกณฑ์วัด :

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

| |
|---------|
| ระดับ ๑ |
| ระดับ ๒ |
| ระดับ ๓ |
| ระดับ ๔ |
| ระดับ ๕ |

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดตามหลักเกณฑ์ประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาจาก ๒ ประเด็นหลัก คือ บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

| ประเด็นพิจารณา | น้ำหนัก (ร้อยละ) |
|---|------------------|
| ๑. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ | ๙๐ |
| ๑.๑ การกำหนดให้มีแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ | ๒๐ |
| ๑.๒ การติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ* | ๑๐ |
| ๑.๓ การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน | ๑๐ |
| ๑.๔ การประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสูงสุด | ๑๐ |
| ๑.๕ การประชุมคณะกรรมการ/อนุกรรมการ | ๑๐ |
| ๑.๖ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส | ๑๐ |
| ๑.๗ การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR* | ๒๐ |



| <u>ประเด็นพิจารณา</u> | <u>น้ำหนัก (ร้อยละ)</u> |
|--------------------------------------|-------------------------|
| ๒. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ | ๑๐ |
| ๒.๑ การประเมินตนเองของคณะกรรมการ | ๖ |
| ๒.๒ การส่งเสริมความรู้ความสามารถ | ๔ |
| รวม | ๑๐๐ |

เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) : กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปีและส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะกรรมการประเมินผล พิจารณารายละเอียด ข้อมูล สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายาม ความสำเร็จ ความคืบหน้าในการเร่งรัดแก้ไขปัญหาของคณะกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งอาจมีผลต่อการปรับลดคะแนนตั้งแต่ ๐.๒๕-๑.๐๐ คะแนน จากผลประเมินที่ได้ในส่วนแรก



หลักเกณฑ์การพิจารณาของบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เกณฑ์การพิจารณา จะแบ่งออกเป็น ๒ ประเด็นหลัก

๑. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ ๙๐) แบ่งเป็น ๗ ประเด็นย่อย ดังนี้

๑.๑ การกำหนดให้มีแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงานระยะยาวหรือแผนวิสาหกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน (น้ำหนักร้อยละ ๒๐) โดยพิจารณาจาก ๒ ส่วน ได้แก่

๑.๑.๑ การจัดให้มี ทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงควรมีการทบทวนแผนงานอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ แผนงานที่ได้มาตรฐาน ควรมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้แผนงานควรมีรายละเอียดหรือองค์ประกอบของแผนงานที่ครบถ้วน ตลอดจนคณะกรรมการควรพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนงานล่วงหน้าก่อนที่แผนงานดังกล่าวจะนำไปใช้ปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ ๑๒)

เกณฑ์การพิจารณา :

- ข้อมูลสนับสนุนให้กับคณะกรรมการได้อย่างเพียงพอต่อการพิจารณากำหนดแผนการดำเนินงาน
 - การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจมหภาค ภาวะอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ สังคม ผู้มีส่วนได้เสียและอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
 - การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผลการดำเนินงานในอดีตทั้งในด้านภารกิจหลักและด้านการเงินสภาพองค์กร ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร และอื่นๆ
- รายละเอียดของแผนการดำเนินงานที่ครบถ้วนและชัดเจน
 - แผนวิสาหกิจหรือแผนการดำเนินงานระยะยาว ควรประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจหรือพันธกิจวัตถุประสงค์หรือนโยบาย แนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SOD) กลยุทธ์ และเป้าหมายหลัก ที่ชัดเจน ครบถ้วน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน นอกจากนี้ ประเด็นที่ระบุไว้ใน SWOT จะต้องมีการนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะประเด็นที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร
 - แผนการดำเนินงานประจำปีหรือแผนการดำเนินงานระยะสั้น โดยในแต่ละแผนงาน ควรประกอบไปด้วยรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน



ระยะเวลา งบประมาณค่าใช้จ่ายหรือเงินลงทุน และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนครบถ้วน และแผนการดำเนินงานในระยะสั้นควรมีความสอดคล้องกับทิศทางของแผนงานในระยะยาว

- ระยะเวลาที่จัดทำแผนแล้วเสร็จและคณะกรรมการให้ความเห็นชอบ
 - แผนวิสาหกิจหรือแผนการดำเนินงานระยะยาว ไม่ว่าจะแผนดังกล่าวจะครบกำหนดระยะเวลาแล้วหรือไม่ คณะกรรมการควรมีการทบทวนปรับปรุงแผนดังกล่าวเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อมีความจำเป็น และควรให้ความเห็นชอบก่อนที่จะเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว (เช่น แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๖-๒๕๕๙ ควรมีการทบทวนให้แล้วเสร็จและให้ความเห็นชอบภายในปีบัญชี ๒๕๕๕ ก่อนที่จะนำไปใช้ในการบริหารองค์กร ในปี ๒๕๕๖)
 - แผนการดำเนินงานประจำปีหรือแผนการดำเนินงานระยะสั้น คณะกรรมการควรให้ความเห็นชอบ ก่อนที่จะเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว (เช่น แผนการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๕๖ ควรเห็นชอบภายในปีบัญชี ๒๕๕๕) นอกจากนี้ ในระหว่างปี ควรมีการทบทวนแผนงาน โครงการ เป้าหมาย ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อย่างน้อย ทุก ๖ เดือน (เช่น ควรมีการทบทวนแผนงาน และเป้าหมายประจำปี ๒๕๕๕ ในระหว่างปี ๒๕๕๕ ทุก ๖ เดือน)

๑.๑.๒ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และนโยบายของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ ๘)

เกณฑ์การพิจารณา :

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



๑.๒ บทบาทของคณะกรรมการในการจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ อย่างสม่ำเสมอ และติดตามให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรมีการทบทวนความเพียงพอของระบบในการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ อย่างสม่ำเสมอใน ๕ เรื่อง ได้แก่ ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ และ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ในแต่ละระบบควรมีการดำเนินงาน ดังนี้

๑.๒.๑ มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

๑.๒.๒ มีแผนงานในการดำเนินงานหรือแผนแม่บทที่ชัดเจน ควรจัดทำแล้วเสร็จและให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว

๑.๒.๓ คณะกรรมการควรมีการติดตามความคืบหน้าในแต่ละระบบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

๑.๒.๔ คณะกรรมการต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไข หรือแผนพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรประจำปี การจัดให้มีการนำแผนงานฯ ไปปฏิบัติ และติดตามผลสำเร็จของการปรับปรุงแก้ไขหรือการพัฒนามาตรฐานเป็นรายไตรมาส หากผลประเมินภาพรวมด้านการบริหารจัดการองค์กรประจำปีบัญชี ๒๕๕๔ ขององค์กรมีคะแนนต่ำกว่า ๓.๐๐๐๐

๑.๓ บทบาทของคณะกรรมการในการดูแลติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีระบบและการรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการจัดตั้งและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการต่างๆ เพื่อมอบอำนาจที่เหมาะสมในการช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการ โดยเฉพาะคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่สำคัญ รวมถึง คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

๑.๓.๑ การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน และการมอบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และมีการนำไปปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนักร้อยละ ๕)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรมีการดูแลติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน อย่างครบถ้วน สม่ำเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ตลอดจนฝ่ายบริหารควรนำไปปรับปรุงแก้ไข ในกรณีที่ผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนี้



- ด้านที่ไม่ใช่การเงิน พิจารณาจาก ๔ ส่วน คือ
 ๑. ความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงาน ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจหรือแผนงานประจำปี การดำเนินงานตามโครงการที่สำคัญ การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการ และการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการมอบหมาย (ถ้ามี) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (กระทรวงการคลัง) ความคืบหน้าในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และอื่นๆ
 ๒. ความสม่ำเสมอในการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างน้อยควรเป็นรายไตรมาส
 ๓. คุณภาพของรายงาน ควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางแก้ไข
 ๔. การติดตามและกำกับดูแลให้ รส. ดำเนินการตามข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการ อย่างครบถ้วน
- ด้านการเงิน พิจารณาจาก ๔ ส่วน คือ
 ๑. ความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงาน ได้แก่ ผลกำไรขาดทุน กำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Profit) (ถ้ามี) ฐานะการเงิน สภาพคล่อง ความสามารถในการชำระหนี้ การเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณ/งบลงทุน และอื่นๆ
 ๒. ความสม่ำเสมอในการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างน้อยควรเป็นรายไตรมาส
 ๓. คุณภาพของรายงาน ควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางแก้ไข
 ๔. การติดตามและกำกับดูแลให้ รส. ดำเนินการตามข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการ อย่างครบถ้วน

๑.๓.๒ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรในที่ประชุมคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ ๕)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรในที่ประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในส่วนของวาระเพื่อพิจารณา และวาระเพื่อทราบเฉพาะการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เช่น การดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย หรือมีปัญหา/อุปสรรค เป็นต้น



๑.๔ บทบาทของคณะกรรมการในการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นที่การประเมินผลงานและการทบทวน/กำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุด และการดำเนินงานให้มีการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการมีหน้าที่ในการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และควรมีการดำเนินงานดังนี้
 - จัดตั้งอนุกรรมการในการประเมินผลโดยตรง และควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นกรรมการบริหาร
 - ตกลงกับผู้บริหารสูงสุดไว้ล่วงหน้าในช่วงต้นปี
 - กำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายในการประเมินผลที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ตั้งแต่ต้นปี
 - ติดตามประเมินผลอย่างน้อยทุก ๖ เดือน
 - นำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น การกำหนดค่าตอบแทน หรือกำหนดแรงจูงใจอื่นๆ ตามความเหมาะสม
 - กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด รวมทั้งมีการทบทวนหรือกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดเป็นประจำทุกปี
- คณะกรรมการควรดูแลให้มีการประเมินผลงานผู้บริหารระดับสูง (รองจากผู้บริหารสูงสุด ๒ ระดับ) โดยอาจจะมอบหมายให้ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ดำเนินการ ดังนี้
 - ผู้บริหารสูงสุดควรมีการตกลงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกับผู้บริหารระดับสูงไว้ล่วงหน้าในช่วงต้นปี
 - มีการกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมาย ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ล่วงหน้า
 - ผู้บริหารสูงสุดควรมีการติดตามประเมินผลผู้บริหารระดับสูงอย่างน้อยทุก ๖ เดือน
 - นำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น นำไปเชื่อมโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจ เป็นต้น

๑.๕ การประชุมคณะกรรมการควรกำหนดการประชุมและวาระประชุมล่วงหน้า โดยจัดให้มีการประชุมทุกเดือน หรือตามความเหมาะสม และมีการจัดกลไกสำหรับวาระที่มีความซับซ้อน เพื่อให้มีเวลาในการพิจารณา และดูแลให้มีเอกสารประกอบการประชุมที่เพียงพอ และได้รับล่วงหน้าก่อนการประชุมภายในเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะวาระเรื่องที่สำคัญจะต้องมีหลักฐานแสดงว่า คณะกรรมการมีเวลาในการศึกษาเอกสารนั้นอย่างเพียงพอ ทั้งนี้กรรมการควรเข้าประชุมคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และมีส่วนร่วมในการประชุม (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)



เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง
- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดทำแผนการประชุมคณะกรรมการ และแจ้งแก่คณะกรรมการทราบล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นแนวทางเข้าร่วมประชุมอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี
- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุม อย่างน้อย ๗ วัน (โดยให้นับรวมวันหยุดทำการ เช่น ประชุมวันที่ ๘ ควรมีการจัดส่งเอกสารให้กับกรรมการภายในวันที่ ๑)
- คณะกรรมการควรจัดให้มีการดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะวาระเพื่อพิจารณา ควรหลีกเลี่ยงการเพิ่ม ถอน เวียน วาระการประชุม รวมถึงการขอสัตยาบันย้อนหลัง
- คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยร้อยละ ๙๐ ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการต่างๆ ทั้งหมด ควรมีกรรมการเข้าประชุมร้อยละ ๘๐ ขึ้นไปของจำนวนกรรมการทั้งหมด

๑.๖ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้เป็นช่องทางในการติดตาม การปฏิบัติงานของคณะกรรมการและคณะผู้บริหารได้ โดยข้อมูลสำคัญที่องค์กรต้องเปิดเผยควรรายงานในรายงานประจำปีทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย(น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

- ๑.๖.๑ การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญขององค์กรในรายงานประจำปี ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา ดังนี้
 - คำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน (Management Discussion and Analysis : MD&A) เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของตัวเลขที่สำคัญ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ พร้อมทั้งมีการระบุแนวทางแก้ไข และควรประกอบด้วย
 - ๑) ภาพรวมผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา (ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน)
 - ๒) ผลการปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี



- ๓) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน เช่น สินทรัพย์ สภาพคล่อง การลงทุน และแหล่งที่มาของเงินทุน เป็นต้น
- ๔) ปัจจัยและอิทธิพลหลักที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานหรือฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจในอนาคต
- ๕) การดำรงอัตราส่วนต่างๆ ตามกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล (ถ้ามี)
- ด้านการเงิน ควรประกอบด้วย
 - ๑) คณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบอธิบายถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน
 - ๒) การแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี
 - ๓) งบการเงิน ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน
- ด้านที่ไม่ใช่การเงิน ควรประกอบด้วย
 - ๑) ประวัติของคณะกรรมการ ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ประวัติการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ ในปัจจุบันนอกเหนือจากในรัฐวิสาหกิจ
 - ๒) รายละเอียดการเข้าประชุมของคณะกรรมการแยกในแต่ละท่าน และแยกตามคณะกรรมการ ในแต่ละชุด
 - ๓) โครงสร้างและรายชื่อของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
 - ๔) นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนและรายละเอียดค่าตอบแทนของกรรมการ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน
 - ๕) ข้อมูลจำนวนและรายชื่อรัฐวิสาหกิจและ/หรือบริษัทที่กรรมการเข้าดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง (ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง ๒ ระดับ นับจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร) ในระหว่างปีบัญชี ๒๕๕๕
 - ๖) ข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่กรรมการถือครองในระหว่างปีบัญชี ๒๕๕๕ โดยเปิดเผยข้อมูลจำนวน/มูลค่าหลักทรัพย์ (หุ้น) และรายชื่อบริษัทที่กรรมการถือครองหลักทรัพย์ (หุ้น) เฉพาะที่อยู่ในอุตสาหกรรมหลักหรือธุรกิจหลักที่รัฐวิสาหกิจดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และที่กรรมการถือครองหลักทรัพย์ (หุ้น) ในสัดส่วนที่ \geq ร้อยละ ๑๐ ของจำนวนหุ้นที่บริษัทมีสิทธิออกเสียงทั้งหมด



๗) รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) กำหนดให้เปิดเผยแยกเป็น ๒ กรณี ดังนี้

- กรณีที่มีรายการดังกล่าวให้มีการเปิดเผยประเด็นสำคัญ ได้แก่
 ๑. ข้อมูลบริษัทที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจ โดยระบุให้เปิดเผย รายชื่อบริษัทที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับรัฐวิสาหกิจ
 ๒. ข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือข้อมูลรายการระหว่างรัฐวิสาหกิจกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยระบุให้เปิดเผย รายชื่อบริษัท ความสัมพันธ์ รายการที่เกี่ยวข้องกัน และมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกัน
 ๓. ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยระบุที่มา เหตุผลหรือความจำเป็นของการเกิดรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว
 ๔. ขั้นตอนและนโยบายการอนุมัติการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน
- กรณีที่ รส. ไม่มีรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าวในระหว่างปีบัญชี ๒๕๕๕ ให้ระบุอย่างชัดเจนว่าไม่มีรายการดังกล่าว

คำชี้แจงเพิ่มเติม :

๑. รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) หมายถึง การทำรายการหรือธุรกรรมระหว่างรัฐวิสาหกิจ กับบริษัทจดทะเบียนหรือองค์กรภาครัฐและเอกชนที่รัฐวิสาหกิจถือหุ้นร้อยละ ๑๐ กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอันได้แก่ กรรมการ ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องและญาติสนิทของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งบริษัทหรือนิติบุคคลที่คนข้างต้นถือหุ้นหรือเป็นผู้มีอำนาจควบคุมกำหนดนโยบายการจัดการ หรือการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น

- รายการที่รัฐวิสาหกิจทำกับบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ ๑๐ หรือมีอำนาจควบคุมนโยบายหรือการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนดังกล่าว
- รายการที่รัฐวิสาหกิจทำกับบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการหรือผู้บริหารสูงสุดของบริษัทดังกล่าว เป็นต้น



๒. มูลค่าหรือขนาดของรายการที่เกี่ยวข้องกันที่ควรเปิดเผยได้แก่

| | | |
|----------------|--|----------------|
| | มูลค่าหรือขนาดของรายการที่เกี่ยวข้องกันที่ควรเปิดเผย | |
| ไม่มีสาระสำคัญ | มีสาระสำคัญ | มีสาระสำคัญมาก |

(๑ ลบ. หรือ ๐.๐๓% ของ NTA (มูลค่า asset ที่มีตัวตนสุทธิ))(๒๐ ลบ. หรือ ๓% ของ NTA)

๓. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of interest) หมายถึง การหาผลประโยชน์ส่วนตัวหรือเอื้อให้พวกพ้องหรือบุคคลอื่นได้รับประโยชน์แล้วทำให้องค์กรเสียประโยชน์ที่ควรได้

- ๘) สภาพธุรกิจ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ ประวัติความเป็นมาขององค์กร การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ และลักษณะการประกอบธุรกิจที่ผ่านมา ภาพรวมการประกอบธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันและภาพรวมแผนวิสาหกิจและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะเวลา ๓-๕ ปีข้างหน้า รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปีที่สำคัญ
- ๙) นโยบายการกำกับดูแลที่ดี และกิจกรรมที่ส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลที่ดีในปีบัญชี ๒๕๕๕ รวมถึงผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม
- ๑๐) นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และกิจกรรมส่งเสริม รวมถึงผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม
- ๑๑) การคำนึงถึงผลประโยชน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สังคม และประชาชนโดยทั่วไป เป็นต้น

๑.๖.๒ การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญใน website ขององค์กร ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย เพื่อสะท้อนความโปร่งใส และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เกณฑ์การพิจารณา :

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



๑.๗ การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ ๒๐)

๑.๗.๑ การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

เกณฑ์การพิจารณา :

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

- การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้ (Compliance Unit) ทั้งนี้สามารถสรุปหน้าที่และความรับผิดชอบของ Compliance Unit ออกเป็น ๔ หน้าที่ ดังนี้

๑. การทำให้เกิดความมั่นใจในการบริหารองค์กรว่าทุกกิจกรรมขององค์กรที่จำเป็นจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้รับการตรวจสอบและถูกมอบหมายอย่างเหมาะสมแก่บุคคลใดที่มีหน้าที่รับผิดชอบภายในองค์กรแล้ว

๒. การทำให้นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่บังคับใช้ในองค์กรแล้วได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง

๓. สร้างความตื่นตัวและความเชี่ยวชาญในกระบวนการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมโดยการฝึกอบรม

๔. ตรวจสอบในเรื่องการมอบหมายกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้แก่บุคคลในองค์กรด้วย ทั้งนี้เพื่อไม่ให้กิจกรรมนั้นตกอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เช่น การแยกกิจกรรมและความรับผิดชอบระหว่างผู้ขออนุมัติเงินกู้ และผู้อนุมัติเงินกู้ เป็นต้น

ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เผยแพร่ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องมีการปฏิบัติงานจริงในปีปฏิทินนี้ๆ



- การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล ประจำปี
บัญชีนั้นๆ ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสอดคล้องไปกับการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ และ
นำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจก่อนเริ่มปีบัญชี
- การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการกำกับ
ดูแลกิจการที่ดี
- บทบาทของคณะกรรมการในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และการประเมินผล
สำเร็จที่เป็นรูปธรรม

๑.๗.๒ การส่งเสริมให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) (น้ำหนักร้อยละ ๑๐) แบ่งออกเป็น
๔ ประเด็นย่อย ได้ดังนี้

**๑.๗.๒.๑ การจัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความ
รับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR)**

รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการ
แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร
ที่ชัดเจน เช่น การจัดทำแผนระยะยาวและแผนระยะสั้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คู่มือการดำเนินงาน
เพื่อการมอบหมายและถ่ายโอนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม การจัดทำรายงาน
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี เป็นต้น และมีการเผยแพร่หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
หรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

**๑.๗.๒.๒ การกำหนดแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงาน
ระยะยาวหรือแผนวิสาหกิจด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR)**

รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น
โดยแผนงานดังกล่าวจะเป็นส่วนที่รัฐวิสาหกิจมีรายละเอียดที่ระบุถึงความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์ในเรื่องการ
แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) โดยแผนระยะยาว อย่างน้อยควรประกอบไปด้วย
นโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายหลัก สำหรับแผนระยะสั้น ควรประกอบไปด้วย รายละเอียดของแต่ละแผนงาน
หรือโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รายละเอียดขั้นตอน รายละเอียดของระยะเวลา งบประมาณค่าใช้จ่าย
หรือเงินลงทุน หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ซึ่งแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้นดังกล่าว ควรมีความ
ชัดเจน มีคุณภาพ และสอดคล้องไปกับการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ และแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาว
และระยะสั้นคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรให้ความเห็นชอบก่อนที่เริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว



๑.๗.๒.๓ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ชุมชน ลูกค้า และประชาชนทั่วไป

ในการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น รัฐวิสาหกิจควรเปิดโอกาสให้พนักงานและบุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการคิดค้นและการออกแบบการดำเนินงานไปจนถึงการมีส่วนร่วมในผลลัพธ์จากการดำเนินงาน หรือเป็นการดำเนินงานที่ร่วมกันระหว่างหลายหน่วยงาน และมีการแบ่งสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน

๑.๗.๒.๔ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

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

๒. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐)

๒.๑ การประเมินตนเองของคณะกรรมการ (Self-assessment) เพื่อหาประเด็นสำคัญที่กรรมการควรปรับปรุงแก้ไข และนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขประเด็นสำคัญเหล่านั้น ดังนั้นการประเมินผลตนเองของคณะกรรมการควรสะท้อนถึงการปฏิบัติหน้าที่ ปัญหา/อุปสรรค ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะต่างๆ ของคณะกรรมการ ซึ่งการประเมินจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ของการประเมินตนเองที่ระบุไว้อย่างชัดเจน การดำเนินการจริง และการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ (น้ำหนักร้อยละ ๖)

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือตามความเหมาะสม (หากมีคณะกรรมการมากกว่า ๑ ชุด ในระหว่างปีบัญชี ๒๕๕๕) และควรนำผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการ ผลการปฏิบัติงาน และปัญหาในการดำเนินงาน แจ้งให้ที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาและอภิปรายร่วมกันอย่างเป็นทางการ รวมถึงกำหนดแนวทางที่จะปรับปรุงแก้ไขหรือแนวทางที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การประเมินตนเองของคณะกรรมการ ควรกำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้



เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนอกจากการประเมินการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแล้ว คณะกรรมการยังสามารถประเมินผล เฉพาะเจาะจงในบางเรื่องที่สำคัญได้

๒.๒ การส่งเสริมความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร และการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงการเตรียมการ และสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในส่วนของกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่และ คณะกรรมการเดิมที่ปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่อง ซึ่งการประเมินจะพิจารณาจากกิจกรรมเพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการต่างๆ โดยจัดให้มี Introduction Program สำหรับกรรมการที่ได้รับการ แต่งตั้งใหม่ การเข้ารับการอบรม สัมมนา การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบ โดยใน การจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้แก่คณะกรรมการทุกท่านนั้น การประเมิน จะให้ความสำคัญต่อสาระของ กิจกรรมนั้นๆ โดยพิจารณาจาก เนื้อหาสาระ ระยะเวลาของการอบรม สัมมนา ความจำเป็น และประโยชน์ที่ ได้รับจากกิจกรรมนั้น รวมถึงความหลากหลายของคณะกรรมการที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถดังกล่าว (น้ำหนักร้อยละ ๔)

๒.๒.๑ การจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนเพื่อเตรียมการและสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการ สำหรับ กรรมการใหม่ (น้ำหนักร้อยละ ๑)

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนเพื่อเตรียมการ และสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการ ให้กับกรรมการใหม่ หรือกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งในระหว่างปีบัญชี ๒๕๕๕ โดยกิจกรรม ควรประกอบไปด้วย
 - การแจกคู่มือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น คู่มือกรรมการ พระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์กร รายงานประจำปี รายงานการประชุมย้อนหลัง และอื่นๆ เป็นต้น
 - การชี้แจงหรือบรรยาย โดยผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ หรือจัดให้มีการอบรม สัมมนา ปฐมนิเทศ เป็นต้น
 - การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ในกรณีที่ปีบัญชี ๒๕๕๕ รัฐวิสาหกิจไม่มีกรรมการที่แต่งตั้งใหม่จะไม่มี การประเมินหัวข้อ ดังกล่าวข้างต้น และให้นำน้ำหนักไปรวมกับข้อ ๒.๒.๒



๒.๒.๒ การจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการทุกท่าน
(น้ำหนักร้อยละ ๓)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรริเริ่มให้มี และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ หรือเป็นเรื่องเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้พัฒนาองค์กร หรือต่อยอดทางธุรกิจ หรือเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนการส่งเสริมให้องค์กรมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งอาจจะจัดกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ ในรูปแบบของ การอบรม ดูงานสัมมนา และการเยี่ยมชมการปฏิบัติงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก โดยในแต่ละกิจกรรมจะพิจารณาจาก
 - ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของกิจกรรมกับภารกิจหลักขององค์กร
 - ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม
 - การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ หรือ จำนวนกรรมการที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรม
 - การนำมาประยุกต์ใช้กับกิจกรรม หรือ ธุรกิจขององค์กร และประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากกิจกรรมดังกล่าว เช่น การต่อยอดธุรกิจ การนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการ หรือ กลยุทธ์ขององค์กร เป็นนวัตกรรมใหม่ที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในอนาคต การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เป็นต้น

เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) : กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปีและส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะกรรมการประเมินผลพิจารณารายละเอียดข้อมูล สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายาม ความสำเร็จ ความคืบหน้าในการเร่งรัด แก้ไขปัญหาของคณะกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งอาจมีผลต่อการปรับลดคะแนนตั้งแต่ ๐.๒๕-๑.๐๐ คะแนน จากผลประเมินที่ได้ในส่วนแรก

เหตุการณ์ที่มีโอกาสถูกพิจารณาหักคะแนน เช่น เหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในการผลิตสินค้าและให้บริการ ความไม่เพียงพอในการกำกับดูแลความไม่เพียงพอในระบบบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ การร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย การทุจริตประพฤติมิชอบของผู้บริหาร พนักงาน ที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของ ลูกค้า ประชาชน ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม



เกณฑ์การพิจารณา :

- ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์หรือระดับผลกระทบที่มีต่อความน่าเชื่อถือในการกำกับดูแลที่ดี และภาพลักษณ์องค์กร เช่น มูลค่า/จำนวนเงินที่องค์กรได้รับความเสียหาย จำนวนลูกค้าหรือประชาชนที่ได้รับผลกระทบ จำนวนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ ระดับผลกระทบที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ระดับตำแหน่งของผู้บริหาร/บุคลากรผู้กระทำผิด จำนวนบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- สาเหตุของปัญหาเกิดจากความไม่เพียงพอของระบบงานหรือกลุ่มบุคคล/ตัวบุคคล
- ความสำเร็จ ความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหา ของคณะกรรมการ และผู้บริหาร



การบริหารความเสี่ยง

หลักการและเหตุผล

๑. เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ระดับน้อยมาก ได้แก่ การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภทจนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้
๒. มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินเพิ่มเติมจากระดับมาตรฐาน เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรได้
๓. การประเมินการบริหารความเสี่ยง จะพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ

หลักเกณฑ์การประเมิน

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ คะแนนในส่วนแรกที่ยึดหลักเกณฑ์ตาม COSO ERM และคะแนนในส่วนที่สอง ซึ่งเป็นเกณฑ์ประเมินเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คะแนนในส่วนแรก แบ่งเป็นเกณฑ์ขั้นบันไดใน ๓ ระดับ ได้แก่

ระดับที่ ๑ การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงโดยมีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้น การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการและไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ระดับที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ระยะสั้น มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ และมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

ระดับที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ ๒ และ การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์หรือ การดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส มีการกำหนด risk appetite และ risk tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

คะแนนในส่วนที่สอง เป็นเกณฑ์ที่มีคะแนนถ่วงน้ำหนักในเกณฑ์ดังกล่าว ได้แก่

๑. มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี
๒. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุนของรัฐวิสาหกิจ
๓. มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น
๔. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
๕. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงานและสัมพันธ์กับคำตอบแทน
๖. มีการบริหารความเสี่ยง และมีการสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร
๗. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)
๘. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง
๙. Portfolio View of Risk
๑๐. Integrated Governance, Risk and Compliance



ภาคผนวก

ส่วนที่หนึ่ง เกณฑ์การพิจารณาการบริหารความเสี่ยง

ระดับ ๑ : การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก

ระดับที่ ๑ การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงโดยมีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้น การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการและไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑. มีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับเป็นส่วนใหญ่หรือมีการบริหารความเสี่ยงในระดับเบื้องต้น

๑.๑ รัฐวิสาหกิจขาดการบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงหรือการดำเนินการแก้ไขปัญหาเป็นการดำเนินการภายหลังจากที่เกิดเหตุการณ์หรือความเสียหายแล้ว เช่น ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีธุรกรรมเกี่ยวกับเงินตราต่างประเทศ แต่ไม่ได้มีการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเลย ต่อเมื่อมีความเสียหาย เช่น การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน รัฐวิสาหกิจจึงเริ่มศึกษาหรือบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

๑.๒ รัฐวิสาหกิจยังไม่มี การดำเนินการเบื้องต้น โดยการกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรต่อคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเท่านั้น ซึ่งกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจดังกล่าว เช่น การจัดสัมมนาทั้งภายนอกและภายในองค์กรการจัดนิทรรศการ ป้ายประชาสัมพันธ์ วารสารภายใน และเสียงตามสาย เป็นต้น

การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง ต้องมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (๓ อันดับแรก) และพนักงาน (พนักงานทุกคนในกรณีที่เป็นองค์กรขนาดเล็ก/ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่ ต้องมีการสื่อสารและฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงสำหรับพนักงานในระดับที่เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบในแต่ละปัจจัยเสี่ยง) และมี การสื่อสารสำหรับนโยบายหลักปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง

๒. แนวทางในการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ โดยเข้าเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

๒.๑ รัฐวิสาหกิจยังมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีที่ไม่ครบถ้วน ซึ่งองค์ประกอบหลักๆ ที่ได้แก่

๑) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน



- ๒) การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วย ความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น
- ๓) การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
- ๔) การกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ ๒)
- ๕) การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

๒.๒ รัฐวิสาหกิจไม่มีการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Internal Control)

๒.๓ รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักข้างต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน ทั้ง ๕ องค์ประกอบ แต่ขาดการกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงสูง

๒.๔ การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจขาดความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบหลักทั้ง ๕ องค์ประกอบข้างต้น เช่น

- มีการระบุการกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงไม่ครบหรือไม่ตรงตามที่วิเคราะห์และระบุ เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง ๔ ประเภท แต่มีการจัดการต่อความเสี่ยงเพียง ๓ ประเภทเท่านั้น
- การระบุถึงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท ไม่ครบหรือไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง ๔ ประเภท แต่มีการระบุถึงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (ระดับความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) เพียง ๓ ประเภทเท่านั้น
- การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผล ไม่ครบหรือไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ เป็นต้น เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง ๔ ประเภท แต่มีการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลเพียง ๓ ประเภทเท่านั้น เป็นต้น

๓. รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงาน หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร

๔. รัฐวิสาหกิจไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง



ระดับ ๒ : การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ

ระดับที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ระยะสั้นมีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ และมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

๑. การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น

๑.๑ แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนกลยุทธ์ประจำปีของรัฐวิสาหกิจ

๑.๒ เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ

๑.๓ การดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ต้องมีการพิจารณาแผนการปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจที่เป็นแผนงานปกติ (แผนงานควบคุมภายใน) ที่จะจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) ได้ว่ามีความเหมาะสมและ/หรือมีความเพียงพอหรือไม่ หากมีความไม่เหมาะสมและ/หรือมีความไม่เพียงพอ จะมีการหารือร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผน และหน่วยงานบริหารความเสี่ยง

๒. รัฐวิสาหกิจมีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ เพื่อรับผิดชอบและติดตามในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งโครงสร้างของคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบยังเป็นลักษณะเฉพาะกาล (เช่น คณะทำงานมีอายุการทำงานเพียง ๑ ปี หรือ มีการทำงานเฉพาะเรื่องเพื่อเสนอเข้าคณะกรรมการพิจารณาเป็นคราวไป เป็นต้น) และ/หรือยังไม่มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (ผลงานที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ผลงานที่นอกเหนือจากการประชุม เช่น การมีโครงการนำร่องในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง เป็นต้น)

๓. มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ

๓.๑ รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน แต่ยังมีการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงอยู่ ซึ่งองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี ได้แก่

๑) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน



- ๒) การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น
- ๓) การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
- ๔) การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ ๒) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
- ๕) การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงต้องระบุความเสี่ยงครบทุกด้าน (เช่น ความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้านตามที่กระทรวงการคลังระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) เป็นต้น หรือ ความเสี่ยง ๔ ด้าน ซึ่ง แบ่ง ออก เป็น Strategic Risk /Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)

๓.๒ การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเป็นการดำเนินงานเฉพาะส่วนหรือฝ่ายไม่ใช่ในระดับองค์กร และ/หรือไม่ครบถ้วนตามที่ระบุและวิเคราะห์ไว้ หรือรัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดทำ Risk Map (การแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในแต่ละส่วนขององค์กร เพื่อแสดงผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อกันในแต่ละฝ่าย เพื่อสะท้อนถึงภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งตัวอย่าง Risk Map แสดงหน้า ๒๙) โดยระบุถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละด้าน รวมถึงมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะทราบถึงต้นเหตุของการเกิดความเสี่ยงนั้นๆ

๓.๓ รัฐวิสาหกิจ โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

๔. รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง และเผยแพร่ให้กับพนักงานทุกระดับ คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดีควรประกอบไปด้วย
๑. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง / ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)
 ๒. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
 ๓. การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น
 ๔. การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
 ๕. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ ๒) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
 ๖. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง รวมถึงคู่มือการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวต้องมีการเผยแพร่ให้กับพนักงานทุกระดับผ่านช่องทางที่เหมาะสม โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว หากผลสำรวจถึงความเข้าใจในคู่มือต่ำกว่าที่รัฐวิสาหกิจที่ประมาณการไว้ รัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการปรับปรุงในจุดที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน และเผยแพร่ใหม่ในช่วงปีที่ประเมิน

ระดับ ๓ : การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ

๑. มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ ๒
๒. การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร
 - ๒.๑ แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
 - ๒.๒ เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงมีการถ่ายทอดลงถึงระดับฝ่าย และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละฝ่ายงานของรัฐวิสาหกิจ
๓. มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่าย เพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน
 - ๓.๑ รัฐวิสาหกิจมีหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (เช่น สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถกำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว เป็นต้น) และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (เช่น มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น)
 - ๓.๒ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วมด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
 - ๓.๓ มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี และแผนการปฏิบัติงานดังกล่าวผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง เช่น แผนการฝึกอบรมหรือสร้างความรู้ความเข้าใจหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามกำหนด เป็นต้น และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน
๔. มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส
 - ๔.๑ มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

- ๔.๒ กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้ โดยเป็นเป้าหมาย สั้นปีบัญชี พร้อมทั้งเป้าหมายที่คาดหวังในเชิงระดับความรุนแรงต้องสามารถอธิบายได้ โดยใช้ฐานข้อมูลและการวิเคราะห์เช่นเดียวกัน
- ๔.๓ สามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย
๕. มีการกำหนด Risk appetite และ risk tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง
- ๕.๑ องค์กรมีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- ๕.๒ จาก Business Objective รัฐวิสาหกิจ ควรมีการถ่ายทอด Risk Appetite/Risk Tolerance โดยครอบคลุมความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงโดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)
- ๕.๓ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ ๓” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
- ๕.๔ Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ ๓” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
๖. มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
- ๖.๑ การบริหารความเสี่ยงมีการพิจารณาถึงนโยบาย/กลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงาน/โครงการต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจโดยกลยุทธ์ในแผนการบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ และมีการทบทวนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ในช่วงเวลาที่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนประจำปี เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ที่ส่งต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการบรรลุเป้าหมายองค์กร โดยการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ๖.๒ การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Map ขององค์กร จะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี

- ๖.๒.๑ การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- ๖.๒.๒ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- ๖.๒.๓ การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- ๖.๒.๔ การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ในแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลักว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง
- ๖.๒.๕ การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map

ส่วนที่สอง เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง

๑. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี

๑.๑ ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจัดให้มีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบด้าน IT และ ITG โดยมี CIO ของรัฐวิสาหกิจเป็นประธาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน รวมถึงดำเนินการประชุมทุกเดือน หรือ มีการประชุมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญของระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

๑.๒ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการติดตามดูแลวิธีการที่ฝ่ายบริหารใช้ประโยชน์จาก IT เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการมอบข้อสังเกตต่อแผนงาน/โครงการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจ

การสร้างมูลค่าเพิ่ม หมายถึง

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

๑.๓ คณะกรรมการตรวจสอบได้แสดงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและติดตามการจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุง รวมถึงเสนอแนะแก่ฝ่ายตรวจสอบด้านการจัดการที่ดีทางด้าน IT

๑.๔ 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 หรือหากมี



ข้อผิดพลาดหรือต้องปรับปรุง องค์กรสามารถดำเนินการแก้ไข และฝึกซ้อมใหม่จนสามารถลดความผิดพลาดดังกล่าวลงได้

- ๑.๕ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการจัดการที่ดีถึงกลยุทธ์ทางด้าน IT ของรัฐวิสาหกิจ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์ทางด้าน IT (IT Strategy Committee) เป็นต้น Committee โดยอย่างน้อยมี CIO ของ รัฐวิสาหกิจ เป็นประธาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน รวมถึงดำเนินการประชุมทุกเดือน หรือ มีการประชุมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญของระบบสารสนเทศขององค์กร
- ๑.๖ ฝ่ายบริหารมีการประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งทางด้านการเงิน และมีใช้การเงิน เช่น อัตราการเพิ่มของผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทางด้าน IT และระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและระบบการทำงาน เป็นต้น โดยมีวาระเข้าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ถึงการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งเป้าหมายที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ และมีการเสนอกยุทธ์หรือการดำเนินงานเพิ่มเติมสำหรับกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมถึงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีข้อสังเกตเพิ่มเติมถึงการนำเสนอการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร และหากมีกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ จะต้องมีแผนงานที่ชัดเจนรองรับ
- ๑.๗ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีกระบวนการสร้างความมั่นใจถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนและการจัดการด้าน IT กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยมีวาระเข้าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ถึงการลงทุนเพิ่มเติมในการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งในเชิงต้นทุน และผลประโยชน์ทั้งทางด้านการเงินและ มีใช้การเงินอย่างชัดเจน และกำหนดเป็นวาระประชุมอย่างต่อเนื่อง หากมีกรณีดังกล่าว
- ๑.๘ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการสร้างเกณฑ์วัดคุณภาพงานและผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบายและการจัดการด้าน IT ตามที่กำหนดไว้ เช่น กลยุทธ์หรือนโยบายด้าน IT ในการสนับสนุนให้องค์กรมีผลตอบแทนจากการลงทุนที่มากขึ้น กลยุทธ์หรือนโยบายด้าน IT ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นต้น โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการทบทวนเกณฑ์วัดของการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งเป้าหมายที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ซึ่งใช้ข้อมูลประกอบอย่างเพียงพอทั้งข้อมูลภายในองค์กร และข้อมูลเปรียบเทียบในธุรกิจเดียวกัน/ธุรกิจใกล้เคียงกัน

- ๑.๙ รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการตามแผน ISO ๒๗๐๐๑ ในกิจกรรมตามแผนที่กำหนดได้ครบถ้วน และดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๑.๑๐ การบริหารความเสี่ยงสำหรับ IT (IT Risk Management) มีการกำหนด IT Risk เป็นปัจจัยเสี่ยง และมีการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบครบถ้วน
๒. มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน โดยต้องผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วน และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อนุมัติ และมีมาตรการ/หลักการที่ชัดเจน ในการตัดสินใจของคณะกรรมการ/ผู้บริหารสูงสุด ในการวางแผน/การลงทุน โดยใช้องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนในการตัดสินใจ วางแผน/การลงทุน
๓. มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น เช่น ควรมี การปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการ บริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการดำเนินการได้ครบถ้วนทั้ง ๓ ประการ ได้แก่
- การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และความรับผิดชอบ
 - พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีและสอดคล้องกับประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่ ผ่านมา
 - พัฒนาอบรม และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน
๔. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น จรรยาบรรณ และผู้บริหาร รับฟังการท้วงติงของความเสี่ยง รวมถึงมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เช่น การสื่อสารสองทางที่มี ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น โดยพิจารณาเพิ่มเติมถึง ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ที่แสดงให้เห็นถึงการสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการ บริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ๔.๑ ความเหมาะสมและเพียงพอของช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการ กำหนดช่องทางที่เหมาะสม และมีการทบทวนความเพียงพอของช่องทางดังกล่าวโดยฝ่ายงาน ที่รับผิดชอบและใช้ช่องทางที่มีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง จากการสำรวจผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อสามารถระบุช่องทางและทบทวนความเพียงพอ ของช่องทางที่เหมาะสม



- ๔.๒ ประสิทธิภาพของการใช้ช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยต้องสามารถประเมินประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงได้ และมีแผนงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมการใช้ช่องทางดังกล่าว โดยเฉพาะช่องทางที่เป็นลักษณะ face to face เช่น ผู้บริหารพบพนักงานเพื่อแถลงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น และสามารถดำเนินการตามแผนงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมการใช้ช่องทางเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเน้นการใช้ช่องทางที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และทำการสรุปประสิทธิภาพในการใช้ช่องทางดังกล่าว
- ๔.๓ การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีการสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง มีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด
๕. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement)
- ๕.๑ ปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีครบถ้วน โดยทุกฝ่ายงานมีการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีครบทุกแผนงานหรือกิจกรรมที่กำหนด ทั้งนี้ รวมถึงแผนงานที่เพิ่มเติมระหว่างปี ในกรณีที่มีการปรับแผนการบริหารความเสี่ยง หรือเพิ่มเติมแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการประชุมร่วมกันระหว่าง Risk Owner และฝ่ายบริหารความเสี่ยง ถึงการติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงานดังกล่าว
- ๕.๒ 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

รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่นเดียวกัน โดยสามารถเทียบเคียงได้กับหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๕ ประการของ Peter Senge รวมถึงสามารถประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวได้

หลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๕ ประการของ Peter Senge ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------|---------------------------------------|
| ๑. Systems Thinking | กระบวนการคิด/วางแผน/จัดการที่เป็นระบบ |
| ๒. Personal Mastery | การสร้างวินัยของบุคคล |
| ๓. Mental Models | การปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคล |
| ๔. Building shared vision | การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน |
| ๕. Team learning | การเรียนรู้ของกลุ่ม/ฝ่าย/ทีม |

๕.๓ มีการสื่อสารถึงคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงสุด อย่างต่อเนื่อง (ตามที่ระบุ/กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง) โดยมีการบรรจุสาระรายงานความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการทุกไตรมาส นอกเหนือจากการบรรจุในวาระการประชุมแล้ว สามารถแสดงได้ถึงประสิทธิผลของการใช้ช่องทางอื่น เพื่อสื่อสารถึงความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ และ รัฐวิสาหกิจ ใช้ช่องทางดังกล่าวได้จริงในการสื่อสาร

การสื่อสารภายใน ควรจะสื่อถึงเรื่องดังต่อไปนี้应具有ประสิทธิผล

- ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิผล
- วัตถุประสงค์ขององค์กร
- ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องความเสี่ยง
- บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์กรประกอบต่างๆ ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

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

๖. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงาน และเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือความดีความชอบ

๖.๑ แผนงานในการบริหารความเสี่ยง มีความสอดคล้องกับ Performance Evaluation ขององค์กร รัฐวิสาหกิจ โดยมีแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน และสามารถดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน โดยแผนงานดังกล่าว ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการ

๖.๒ มีแผนงานในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือสายงานในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นในการประเมิน เช่น ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลหรือสายงานมีต่อองค์กร และการวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลหรือสายงานนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยได้ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงได้ครบถ้วน

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



๗. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ซึ่งมูลค่า (Value) ขององค์กรอาจพิจารณาได้จาก Value ที่รัฐวิสาหกิจจะรับรู้

๗.๑ องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร โดยมีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยต้องสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่ออนุมัติ

๗.๒ การที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่นเดียวกัน รัฐวิสาหกิจ ได้ทำการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยสามารถเทียบเคียงได้กับหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๕ ประการของ Peter Senge และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ครบถ้วน และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๘. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง

๘.๑ การดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจ สามารถดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วนและดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

๘.๒ ระดับความเสี่ยงที่ลดลง โดยพิจารณาจากความเสี่ยงหลักขององค์กร โดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วงปานกลาง ถึง สูงมาก (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) แต่อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงที่ลดลง จะต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่สามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)



- ๘.๓ ในกรณีที่มี Risk Appetite รายปัจจัยเสี่ยง ที่ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณในแต่ละปี โดยรัฐวิสาหกิจต้องสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว แล้วมีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายของ Risk Appetite /ดีกว่าเป้าหมายของ Risk Appetite ที่กำหนด ผลลัพธ์เชิงปริมาณของปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงเมื่อเทียบกับ Risk Appetite แล้ว ดีกว่าเป้าหมายที่ Risk Appetite ได้กำหนดไว้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง หรือ หากไม่เป็นไปตาม Risk Appetite ต้องอยู่ในช่วง Risk Tolerance ที่เหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ
๙. Portfolio View of Risk
- ๙.๑ มีการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้
- ๙.๒ มีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ปัจจัยเสี่ยงมากกว่า ๑ ปัจจัยเสี่ยง เกิดขึ้นพร้อมกัน ดังนั้นระดับความเสี่ยงสูงสุด และช่วงเบี่ยงเบนสูงสุดในภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในวิสัยที่สามารถจัดการได้หรือไม่
๑๐. การบูรณาการระหว่าง Corporate Governance - Risk management - Compliance (GRC)
- ๑๐.๑ คณะกรรมการต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับ GRC เพื่อที่จะสามารถจัดให้มีระบบความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
- ๑๐.๒ คณะกรรมการต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และต้องสร้างความมั่นใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่สำคัญทุกประเภท รวมถึงมีนโยบายในการบูรณาการ/เชื่อมโยง Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC) และกำหนดกระบวนการประสานงานที่ชัดเจน โดยเน้นการบูรณาการในเรื่อง compliance ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานและกฎเกณฑ์กฎหมายต่างๆ
- ๑๐.๓ คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจได้มีการวิเคราะห์ถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงได้เกิดขึ้น และมีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจ ได้มีกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับการที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายในด้าน GRC
- ๑๐.๔ คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดมาตรการในการติดตามเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุของปัจจัยความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการในการลดความเสี่ยงเหล่านั้น

- ๑๐.๕ คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจได้แจ้งให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบ และปฏิบัติตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้
- ๑๐.๖ คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจ มีการติดตามว่าหน่วยงานต่างๆ ได้ปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้
- ๑๐.๗ คณะกรรมการดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยรับรู้ถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีขึ้นในองค์กร ตระหนักและให้ความเห็นชอบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร สอบทานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรและพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และรับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญๆ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่

การควบคุมภายใน

หลักการและเหตุผล

เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึง ดูแลรักษาทรัพย์สิน ป้องกันหรือลด ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตภายในองค์กร และกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

การประเมินการควบคุมภายในอาศัยแนวทางและหลักการของ

- ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ คณะกรรมการตรวจสอบเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- คำแนะนำ : การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- การควบคุมภายใน : วิธีการป้องกันความเสียหายและลดความสูญเสียชีวิต คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- การควบคุมภายในตามมาตรฐานสากลของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission หรือ COSO

หลักเกณฑ์การพิจารณาการควบคุมภายใน

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด

กำหนดตามหลักเกณฑ์การควบคุมภายใน โดยพิจารณาจาก ๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม ๒. การประเมินความเสี่ยง ๓. กิจกรรมการควบคุม ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร และ ๕. การติดตามผลและการประเมินผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) (น้ำหนัก ร้อยละ ๓๔) ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร และบุคลากรภายในองค์กรควรสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบและตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ประกอบด้วย

๑.๑ ระบบการควบคุม และ/หรือ ระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร โดยพิจารณาจากการจัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงาน และการสื่อสารข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรรับทราบ นอกจากนี้ มีการจัดทำแนวทางที่พึงปฏิบัติหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานและการแจ้งให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ และการกำหนดข้อห้ามของฝ่ายบริหารและพนักงานมิให้ปฏิบัติตนในลักษณะที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งผลประโยชน์กับองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น รวมทั้งการระบุช่องทางการรับข้อร้องเรียน การระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบ การกำหนดระยะเวลาในการตอบสนองข้อร้องเรียน การสรุปและจัดทำรายงานบทวิเคราะห์ เสนอผู้บริหาร

๑.๒ การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีควรชัดเจน การมีสายบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับขนาดและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการประเมินโครงสร้างองค์กรนี้จะมุ่งเน้นที่การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในโดยตรง เช่น โครงสร้างของสำนักตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ๒ เป็นต้น

๑.๓ การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ พิจารณาจากการจัดทำคู่มือมอบหมายอำนาจหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยมีการระบุอย่างชัดเจน ถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานที่มีความสำคัญ เป็นต้น การทำหลักฐานเอกสารอ้างอิง โดยระบบงานใดที่มีความสำคัญจำเป็น ควรมีจัดทำหลักฐานเป็นเอกสาร หรือ หนังสือไว้ เช่น การจัดทำคู่มือ/โครงสร้างการควบคุมภายใน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้ให้สมบูรณ์เพียงพอของการปฏิบัติงานนั้น รวมทั้งพิจารณาจากการแบ่งแยกหน้าที่งานของหน่วยงานหรือบุคคลเดียวกันปฏิบัติ



หน้าที่ทุกขั้นตอนของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย มีระบบการควบคุมและการสอบทานการมอบหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม (Check & Balance) การกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรทราบ รวมทั้งมีระบบการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการ

๑.๔ ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร พิจารณาจากการกำหนดให้มีเอกสารกำหนดลักษณะงาน โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานที่สำคัญ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินและบัญชี เป็นต้น รวมทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เช่น การอบรม Control Self Assessment เป็นต้น

๑.๕ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร พิจารณาจากการกำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม โดยการประเมินนโยบายและวิธีบริหารบุคลากรมุ่งเน้นที่เกี่ยวข้องการควบคุมภายในโดยตรง เช่น ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักตรวจสอบภายใน เป็นต้น

๑.๖ บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการ (คณะกรรมการตรวจสอบ) คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารระดับสูง ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน พิจารณาจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการติดตามผลการควบคุมภายในและมีการทบทวนระบบการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและเหมาะสม คณะกรรมการตรวจสอบสอบทานรายงานทางการเงินเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินและสอบทานระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในหรือความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล การเปิดเผยรายงานกิจกรรมคณะกรรมการตรวจสอบ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน การมอบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือมอบนโยบาย อันเป็นประโยชน์ ต่อระบบการควบคุมภายในขององค์กร

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ผู้บริหารควรดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

- การระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification)
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
- การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks)
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) (น้ำหนัก ร้อยละ ๔๒) ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมภายในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน ซึ่งการพิจารณาประกอบด้วย
- ๓.๑ การอนุมัติ พิจารณาจาก การกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรของพนักงานทุกระดับและมีการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ
- ๓.๒ การสอบทานงาน พิจารณาจาก การสอบทานรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานที่มีใช้การเงิน และการสอบทานกิจกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่การสอบทานการกระทำที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร รวมถึงกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยเป็นการสอบทานจากผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กร
- ๓.๓ การดูแลป้องกันทรัพย์สิน พิจารณาจาก การที่องค์กรดูแล รักษา ป้องกันทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูงระบบที่สำคัญ และข้อมูลสารสนเทศขององค์กร โดยจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูง การดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ เป็นต้น รวมทั้งพิจารณาการกระหายอด พิจารณาจากการเปรียบเทียบรายการบัญชีทรัพย์สินกับทรัพย์สินที่มีอยู่จริงการเปรียบเทียบรายการในบัญชีกับทะเบียนคุม เป็นต้น
- ๓.๔ การทำเอกสารอ้างอิง พิจารณาจาก การจัดทำหลักฐานเป็นเอกสาร หรือ หนังสือ สำหรับระบบงานที่มีความสำคัญ เป็นต้น
- ๓.๕ การควบคุมระบบสารสนเทศ พิจารณาจากการควบคุมทั่วไปและการควบคุมเฉพาะระบบงาน เป็นต้น
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) ผู้บริหารควรให้จัดมีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอก หน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา ประกอบด้วย
- ๔.๑ สารสนเทศ พิจารณาระบบสารสนเทศทางการเงิน (Financial Information System) และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานมิใช่การเงิน (Non-financial Information System)
- ๔.๒ การมีระบบการจัดการฐานข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยคุณสมบัติของข้อมูล ควรมีเนื้อหาที่จำเป็นต่อการตัดสินใจอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย มีความถูกต้องสมบูรณ์ มีความเป็นปัจจุบัน ความทันกาล และความสะดวกในการเข้าถึงสารสนเทศ



- ๔.๓ มีสารสนเทศที่เป็นสัญญาณอันตรายหรือสัญญาณเตือนภัยที่อาจบอกถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
- ๔.๔ การจัดระบบสื่อสารให้เชื่อมโยงกัน (Integrated) นั้นสามารถให้สารสนเทศส่งถึงผู้ที่ควรได้รับหรือมีไว้พร้อมอย่างทันกาล
- ๔.๕ การสื่อสารที่ดี เป็นการสื่อสารสองทาง เช่น การสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน การจัดสัมมนาระหว่างผู้บริหารและพนักงานประจำปี การจัดให้มี Intranet เพื่อถาม-ตอบภายในองค์กร เป็นต้น
๕. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring) (หน้าหลัก ร้อยละ ๒๔) ผู้บริหารควรจัดให้มีการติดตามประเมินผล (Monitoring) โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติตามจริง การควบคุมภายในดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับ การปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย
- ๕.๑ การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) พิจารณาการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self - Assessment) ครอบคลุมทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และมีการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ ความถี่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และความสำเร็จในการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ/รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กร และหน่วยงานย่อย รวมทั้งการจัดส่งรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบข้อ ๖ แก่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- ๕.๒ การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก โดยพิจารณาการจัดทำรายงานแล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนด และมีการประเมิน IA ครอบคลุมทั้งองค์กร และมีการติดตามข้อเสนอแนะ

การตรวจสอบภายใน

หลักการและเหตุผล

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเข้าใจในงานตรวจสอบภายในว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะการช่วยติดตามงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และเป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการและฝ่ายบริหารจะต้องเข้าใจบทบาทและใช้ประโยชน์จากหน่วยงานตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ หน่วยงานตรวจสอบภายในยังเป็นหน่วยงานหลักที่จะช่วยคณะกรรมการตรวจสอบภายในให้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจพัฒนางานและหน่วยงานตรวจสอบภายในบนพื้นฐานของหลักการที่พึงประเมิน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความเข้าใจในบทบาทและประโยชน์ขององค์กรที่ได้จากหน่วยตรวจสอบภายใน และเพื่อช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การประเมินการตรวจสอบภายในอาศัยแนวทางและหลักการของคู่มือการปฏิบัติงาน การตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการประเมินตามแนวปฏิบัติหลัก ซึ่งประกอบด้วย แนวทางปฏิบัติด้านองค์กรและแนวทางปฏิบัติด้านการปฏิบัติงานเป็นหลัก

หลักเกณฑ์การพิจารณาตรวจสอบภายใน**วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :**

กำหนดตามหลักเกณฑ์การตรวจสอบภายใน โดยพิจารณาจาก ๑. บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ๒. ความเป็นอิสระ ๓. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี ๔. ความสัมพันธ์ของหน่วยตรวจสอบภายในกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น ๕. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม ๖. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ระยะยาว ๗. การวางแผน ในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ ๘. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ ๙. ความมั่นใจในคุณภาพ และ ๑๐. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ

๑. บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้วัตถุประสงค์ อำนาจ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในกฎบัตร ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและหลักการที่กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ กฎบัตรจะต้องนำเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและ/หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ และทำการเผยแพร่สร้างการยอมรับ ประกอบด้วย

๑.๑ การจัดทำกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการจัดทำกฎบัตรที่กำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายในไว้เป็นลายลักษณ์อักษรโดยมีรายละเอียดครบถ้วนทั้ง ๑๐ ข้อ ประมวลจรรยาบรรณและมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการนำเสนอ กฎบัตรต่อคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ ควรมีการสอบทานกฎบัตรอย่างน้อยปีละครั้ง โดยหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน มีการซักซ้อมความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริษัท เกี่ยวกับคำนิยามของการตรวจสอบภายใน ประมวลจริยธรรม และมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมีการแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบ

๑.๒ บทบาทของหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ มีบทบาทในการตรวจสอบที่มุ่งเน้นการตรวจสอบในทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีสาระสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ และมีความรับผิดชอบในการช่วยป้องกันการทุจริต โดยการสอบทานและประเมินความเสี่ยงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน นอกจากนี้ควรมีบทบาทในการให้บริการ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ และมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน



ประสบการณ์ ความรู้กับผู้ที่ได้รับการตรวจสอบเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและการบริหาร การควบคุม รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี และควรขอความเห็นจากหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานและนำความเห็นนั้นๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

๑.๓ ความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อองค์กรหรือหน่วยงานอื่น (ประเมินเฉพาะ รัฐวิสาหกิจที่มีบริษัทในเครือบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน หรือบริษัทร่วม) โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสิทธิของผู้ตรวจสอบภายในในการขอข้อมูล เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจากองค์กรหรือหน่วยงานอื่น มีการบันทึกการตัดสินใจในการลงมือปฏิบัติงาน และมีการจัดเก็บเอกสารประกอบสรุปความเห็นในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและได้รับการอนุมัติจาก ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบ

๒. ความเป็นอิสระ (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) กิจกรรมการตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่มีความอิสระ และผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ ความเป็นอิสระหมายถึง การที่สามารถตัดสินใจหรือออกความคิดเห็นโดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลหรือเงื่อนไขที่ลดทอน ความเป็นกลาง ซึ่งเงื่อนไขเหล่านั้นจะต้องถูกจัดการทั้งในระดับผู้ตรวจสอบภายใน การปฏิบัติงานตรวจสอบ ภายใน หน่วยตรวจสอบภายในและองค์กร ประกอบด้วย

๒.๑ ระดับความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียด ดังต่อไปนี้ :

- **โครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นอิสระ** : หัวหน้ารัฐวิสาหกิจและผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ ในความเป็นอิสระของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่หน่วยตรวจสอบภายในมีฐานะเทียบเท่าระดับฝ่าย และหัวหน้าหน่วย ตรวจสอบภายในจะต้องมีสถานภาพสูงพออย่างน้อยเทียบเท่ากับหัวหน้าของหน่วยงานสำคัญอื่นๆ ในองค์กร โดยมีระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป อีกทั้งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบ ภายในรายงานตรงต่อทั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจในการดำเนินงานของ หน่วยตรวจสอบภายใน นอกจากนี้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบกับหัวหน้า รัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง และ/หรือ คณะกรรมการตรวจสอบได้บ่อยครั้ง หรือสามารถสื่อสาร กันอย่างไม่เป็นทางการ
- **ความเป็นอิสระเที่ยงธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน** : ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ได้รับการ มอบหมายให้ไปช่วยปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่งานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน และหน่วยตรวจสอบ ภายใน ควรมีการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ ในกรณีที่การปฏิบัติงานต้องใช้ เวลานาน หลายปี เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน



- **การเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ :** มีนโยบายอย่างละเอียดและได้ดำเนินการตามนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยหรือการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในที่อาจเกิดขึ้น (รวมถึงในกรณีที่บุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายใน) ทุกครั้งที่มีการปฏิบัติงานตรวจสอบ

๓. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลให้รายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ ให้รัฐวิสาหกิจมีระบบ การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบนี้ คณะกรรมการตรวจสอบสามารถดำเนินการโดยการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน และการหารือร่วมกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ประกอบด้วย

๓.๑ ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

- **บทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบที่มีต่อหน่วยตรวจสอบภายใน :** คณะกรรมการตรวจสอบมีการสอบทานแผนการตรวจสอบภายใน ๓-๕ ปี แผนการตรวจสอบประจำปีแผนการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรด้านตรวจสอบภายใน รวมทั้งแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน มีการประเมินความเพียงพอเหมาะสมของทรัพยากรหน่วยตรวจสอบภายในและพิจารณาการแต่งตั้ง โยกย้าย การกำหนดค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายใน
- **การปฏิบัติงานร่วมกันกับฝ่ายบริหาร :** คณะกรรมการตรวจสอบได้เชิญฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อหารือเกี่ยวกับธุรกิจ ความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลกิจการ
- **การติดตามการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี :** มีการหารือขอบเขต แนวทางการสอบบัญชี รวมถึงข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะ

๔. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรหารือและวางแผนการตรวจสอบภายในร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี และผู้ตรวจสอบขององค์กรกำกับดูแลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการตรวจสอบภายในและการดำเนินการต่างๆ ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย



๔.๑ รูปแบบในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยตรวจสอบภายในกับผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแล โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : หน่วยตรวจสอบภายในได้ให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลที่มาปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลมีความเข้าใจเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ โดยมีการประชุมหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลทุกไตรมาส มีการหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบที่ซ้ำซ้อนกันกับผู้ตรวจสอบและองค์กร กำกับดูแล และมีการติดตามและตอบประเด็นใน Management Letter และข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบอื่นอย่างครบถ้วน

๔.๒ ความเหมาะสมของการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหาร โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีกลยุทธ์หรือแผนการตรวจสอบมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับฝ่ายบริหารโดยในการจัดทำกลยุทธ์หรือแผนการตรวจสอบได้มีการขอความเห็นจากฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหาร มีความเชื่อมั่นในความเป็นอิสระ และความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน และขอคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายในอยู่เสมอ

๕. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) หน่วยตรวจสอบภายในควรมีจำนวนผู้ตรวจสอบภายใน ระดับของเจ้าหน้าที่ คุณสมบัติและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานอย่างเพียงพอและเหมาะสม การมอบหมายงานตรวจสอบภายในควรพิจารณาตามความเชี่ยวชาญ และด้วยความระมัดระวังรอบคอบ ประกอบด้วย

๕.๑ ระดับความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : หน่วยตรวจสอบภายในโดยภาพรวมประกอบด้วยบุคลากรที่มีทักษะหลากหลาย ได้แก่ การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ การควบคุมทางการบัญชีและการบริหาร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความรู้ทางธุรกิจและอุตสาหกรรม มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร ความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ความเป็นผู้นำ มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในทักษะ ด้านอื่นที่จำเป็นต่อองค์กร มีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและพนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ทั้งจากหลักสูตรภายในของรัฐวิสาหกิจหรือจากภายนอก โดยฝ่ายบริหารได้ขอคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายในเป็นประจำเกี่ยวกับประเด็นที่ไม่ใช่การตรวจสอบ และกลยุทธ์การตรวจสอบกำหนดทรัพยากรและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

๕.๒ การสรรหาและรักษาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในที่มีความรู้ความสามารถ โดยประเด็นในการประเมิน พิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการโอนย้ายเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถจากหน่วยงานอื่นในองค์กรเข้ามาปฏิบัติงานในช่วงเวลาสั้นๆ หรือปานกลาง พร้อมทั้งได้รับการอบรมอย่างละเอียด การโอนย้ายบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ หรือผู้บริหารระดับสูง โดยให้หน่วยตรวจสอบภายในเป็นที่ปรึกษาภายในขององค์กร และการสรรหาบุคลากรแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนหนึ่งจะต้องมีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานมากกว่าการตรวจสอบ หรือการบัญชี



๕.๓ การพัฒนาและการฝึกอบรมด้านการตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานหน่วยตรวจสอบภายในกำหนดประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรตามแนวทางของ Core Competency และ Functional Competency ใว้อย่างน้อย ๔๐ ชั่วโมง ต่อคนต่อปี และอบรมได้ตามแผนอย่างครบถ้วน รวมทั้ง ได้รับความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ มีการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในเข้าร่วมในหลักสูตรที่สมาคมวิชาชีพและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจัดขึ้นเป็นประจำ นอกจากนี้มีการสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเอง ในการเป็น Certified Internal Auditor (CIA) หรือ ประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยพนักงานหน่วยตรวจสอบภายในควรได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอย่างน้อย ร้อยละ ๔๐ ของจำนวนพนักงานเฉลี่ยของหน่วยตรวจสอบภายใน

๖. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี และแผนการตรวจสอบประจำปีตามความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจและเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยแผนการตรวจสอบนี้ต้องระบุถึงการสอบทาน การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผล และความประหยัด เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแล ประกอบด้วย

๖.๑ การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : แผนเชิงกลยุทธ์การตรวจสอบภายในสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ และแผนของรัฐวิสาหกิจ โดยมีกำหนดในระยะยาว เช่น ระยะ ๔-๕ ปี แผนเชิงกลยุทธ์ได้กำหนดบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการตรวจสอบเพื่อให้ความเชื่อมั่นว่า รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจได้ ประเด็นเกี่ยวกับการตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ได้กำหนดขึ้นได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงและการพิจารณาความต้องการของฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหารได้ให้ความเห็นในการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์

๖.๒ การวางแผนการตรวจสอบตามความเสี่ยง โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : แผนการตรวจสอบภายในกำหนดขึ้นตามความเสี่ยง มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมตามลักษณะของกิจกรรมในขั้นตอนของการวางแผน หน่วยตรวจสอบภายในติดตามการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจอยู่ตลอดเวลา และประเมินความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจเผชิญอยู่ตลอดเวลา ความเสี่ยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการหารือเรื่องความเสี่ยงกับฝ่ายบริหารและเปรียบเทียบกับผลการประเมินของฝ่ายบริหาร มีการจัดทำแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน และมีการจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรการตรวจสอบรวมทั้งแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน



๗. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๔) แผนการตรวจสอบในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมตรวจสอบควรจัดทำขึ้นและหารือกับผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง ผู้ตรวจสอบภายในจะปฏิบัติงานตรวจสอบตามความเสี่ยงโดยการรวบรวม วิเคราะห์ แปลความหมาย และบันทึกข้อมูลเพื่อใช้เป็นหลักฐานสนับสนุนผลการตรวจสอบ ประกอบด้วย

๗.๑ การจัดทำแผนการตรวจสอบภายในประจำปี โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :การจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีที่มีการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ แผนการตรวจสอบประจำปีได้กำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอย่างน้อยกำหนดเกี่ยวกับ โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ ระดับความเสี่ยง/ลำดับความสำคัญ ระยะเวลาการในการปฏิบัติงานตรวจสอบ/Mandays ในแต่ละโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตรวจสอบในแต่ละโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ และแผนการตรวจสอบกำหนดกิจกรรมในการเป็นผู้ประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้/การให้บริการให้คำแนะนำปรึกษา (Consulting) โดยมีการทบทวน แก้ไข ปรับปรุงแผนการตรวจสอบตามความจำเป็นและเหมาะสม เช่น การเพิ่มหน่วยธุรกิจหรือการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยง ซึ่งการทบทวน แก้ไข ปรับปรุงแผนการตรวจสอบ จะต้องเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา และนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและ/หรือ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

๗.๒ การวางแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการจัดทำแผนการตรวจสอบในรายละเอียดทั้งในกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนที่สอดคล้องกับแผนการตรวจสอบประจำปีของรัฐวิสาหกิจ มีการสอบทานและ/หรือจัดทำทางเดินของงาน (Flow Chart) และการประเมินความเสี่ยงในกระบวนการที่สำคัญ ตลอดจนการประเมินความเป็นไปได้ของการเกิดทุจริต และวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการทุจริตขององค์กร แผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดได้กำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอย่างน้อยกำหนดเกี่ยวกับ ขอบเขต วัตถุประสงค์ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน (โดยจะต้องกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน (Mandays)) บุคลากรในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลการปฏิบัติงาน แผนการตรวจสอบในรายละเอียดได้มีการหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงานก่อนเริ่มปฏิบัติ มีการรายงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงานในการปฏิบัติงานตามความจำเป็น และความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของ แต่ละรัฐวิสาหกิจ และวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบสะท้อนมาจากผลการประเมินความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการกำกับดูแล

๗.๓ แนวทางการตรวจสอบกำหนดขึ้นเพื่อช่วยในการหา และบันทึกข้อมูลเอกสารหลักฐานต่างๆ และนำไปใช้ใน การสรุปผลการตรวจสอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :
แนวทางการตรวจสอบตามความเสี่ยงได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงานทุกครั้ง รวมทั้งการปฏิบัติงาน ในการให้คำแนะนำปรึกษา มีการจัดทำแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้ความเห็นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการหารือเกี่ยวกับประเด็นที่พบจากการตรวจสอบกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงาน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง มีการพิจารณาความเสี่ยงในการให้คำแนะนำปรึกษาด้านอื่นนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

๗.๔ การติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :
มีการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะครบถ้วน มีการจัดทำรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตาม ข้อเสนอแนะเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และมีการรายงานความเห็นของหน่วยรับตรวจเกี่ยวกับ ข้อตรวจพบจากการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

๘. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๒) ผู้ตรวจสอบภายในควรรายงานและสื่อสาร ผลการตรวจสอบด้วยความเที่ยงธรรม ชัดเจน และทันเวลา ประกอบด้วย

๘.๑ การรายงานและการปิดการตรวจสอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

- **การรายงานผลการตรวจสอบ** : จัดทำรูปแบบรายงานผลการตรวจสอบแบบมาตรฐานซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยอย่างน้อยมีการระบุวัตถุประสงค์ ขอบเขตการตรวจ บทคัดย่อ และรายละเอียดประเด็นที่ตรวจพบ และนำเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ คณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น
- **การปิดการตรวจสอบ** : จัดให้มีการประชุมปิดการตรวจสอบเพื่อขอความเห็นและคำชี้แจงจากผู้รับผิดชอบหลักและผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแผนการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

๘.๒ การรายงานต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ :
รายงานต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจอย่างละเอียดและทันเวลาภายใน ๑ สัปดาห์ โดยรายละเอียด ในรายงานประกอบด้วยบทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร ข้อเสนอแนะ ข้อตรวจพบ ปัญหา ผลกระทบและความเสี่ยง ความเห็นของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับข้อตรวจพบ และแผนในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ระดับความสำคัญของผลการตรวจสอบ และการจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะ การประเมินสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการควบคุมโดยรวม ความเห็นของผู้บริหารสายงานต่อผลการปฏิบัติงานของ หน่วยตรวจสอบภายใน



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

๙. การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงาน และการควบคุมดูแล (หน้าหลัก ร้อยละ ๙) งานตรวจสอบภายใน ควรได้รับการควบคุมในทุกระดับของการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามที่กำหนด ไว้ในมาตรฐานประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในและคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วย

๙.๑ การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดระยะเวลาหรือความถี่ที่ชัดเจน และรับความเห็นของผู้รับการตรวจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตรวจสอบทุกครั้ง มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามความเห็นของผู้รับการตรวจ มีการนำความเห็นของผู้รับการตรวจ ที่มีความสัมพันธ์กับภารกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยตรวจสอบภายใน เช่น การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทันเวลา การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ความพึงพอใจของผู้รับการตรวจ มาประกอบการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในทุกครั้ง หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจัดให้มีการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน กำหนดให้มีการประเมินจากบุคคลภายนอกอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย ทุกๆ ๕ ปี และ จัดทำแผนปรับปรุง (Improvement Program) จากผลประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก และดำเนินการให้ครบถ้วนตามแผนปรับปรุงฯ โดยแผนปรับปรุงฯ และผลการดำเนินงานจะต้องรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

๙.๒ การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ มีนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ซึ่งอย่างน้อยครอบคลุมถึง บทบาทและความรับผิดชอบ แนวทางการปฏิบัติงานและการสอบทานงาน แนวทางในการบันทึกและจัดเก็บเอกสาร การรายงานการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ การฝึกอบรม การวัดผลงาน และดัชนีวัดผลงาน มีการสอบทานคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้รับการสอบทาน/ปรับปรุง และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ



๑๐. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๕)
ผู้ตรวจสอบภายในควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ ประกอบด้วย

๑๐.๑ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : ผู้ตรวจสอบภายในตระหนักในความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และมีแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจนที่อธิบายและแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ มีกระบวนการเปิดเผยการกระทำผิดหรือละเลย ที่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาด ความไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การสูญเสีย หรือทำให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติตามนโยบาย รวมทั้งมีการเสนอแนะให้มีการสืบสวนสอบสวนต่อไปตามความเหมาะสม มีการพิจารณาและบันทึกงานที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบและปฏิบัติงานตามแนวทางที่ถูกต้อง อีกทั้งการรวบรวมหลักฐานที่เพียงพอ เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้เพื่อใช้ประกอบผลการตรวจสอบ มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีสาระสำคัญ หากพิจารณาแล้วว่าถ้าไม่เปิดเผยอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในรายงานของผู้ตรวจสอบภายใน หรืออาจทำให้พิจารณาได้ว่าเป็นการปกปิดความผิดตามกฎหมาย

การบริหารจัดการสารสนเทศ

หลักการและเหตุผล

เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของรัฐวิสาหกิจ นโยบายของรัฐบาล และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และ พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๕๐ เป็นต้น ได้ครบถ้วนและเต็มตามศักยภาพ รวมถึงให้รัฐวิสาหกิจมีการติดตามการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น และมีการประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานดังกล่าว

หลักเกณฑ์การพิจารณาการบริหารจัดการสารสนเทศ

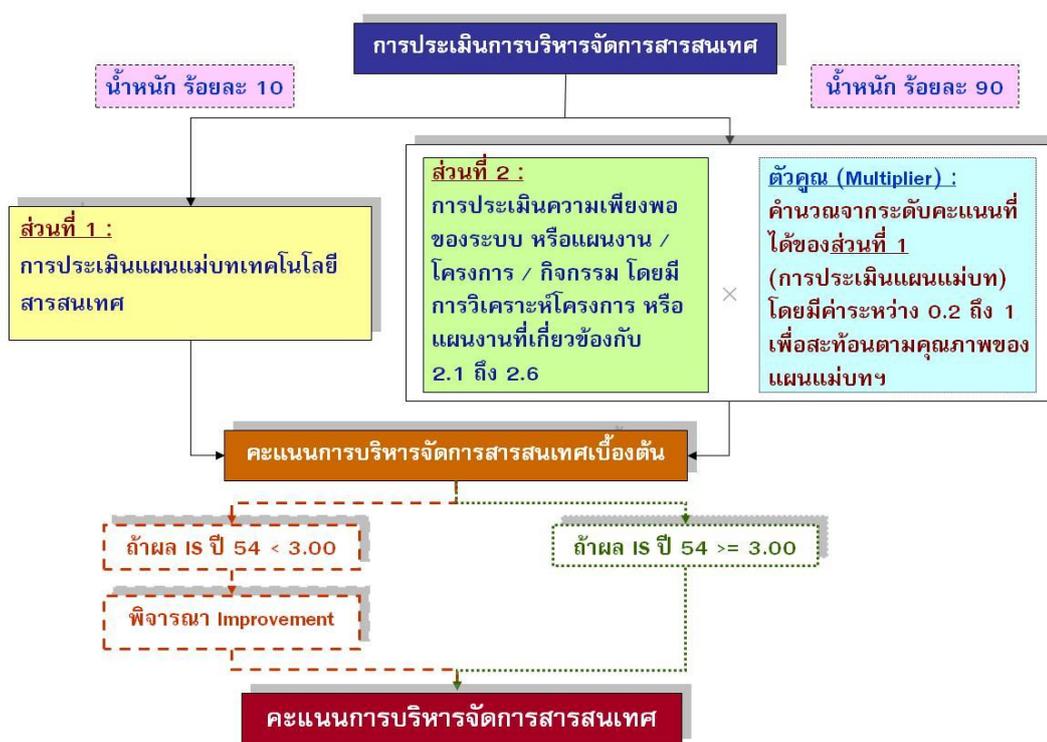
วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

การประเมินการบริหารจัดการ โดยคณะอนุกรรมการประเมินผลด้านการบริหารจัดการสารสนเทศตามหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ พิจารณาจาก ๑. การประเมินแผนแม่บทสารสนเทศ (IT Master Plan) และ ๒. การประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ โดยคะแนนเบื้องต้นจากการประเมินของส่วนที่ ๒ จะนำมาคูณกับตัวคูณ (Multiplier) เพื่อให้ได้คะแนนประเมินสุดท้ายที่สะท้อนตามคุณภาพของแผนแม่บทฯ

ทั้งนี้ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินด้านการบริหารจัดการสารสนเทศประจำปี (พิจารณาจากผลปีบัญชี ๒๕๕๓ เป็นปีแรก) น้อยกว่าระดับ ๓.๐๐๐๐ ให้พิจารณาเรื่องการพัฒนา/ปรับปรุงการบริหารจัดการสารสนเทศให้ดีขึ้น (Improvement)

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้มีการพิจารณาเรื่องการส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE หากไม่สามารถดำเนินการส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE ให้ครบถ้วนและทันตามกำหนดเวลาจะถูกหักคะแนนจากผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศแต่ไม่เกิน ๑.๐๐๐๐ ทั้งนี้ การหักคะแนนดังกล่าวเป็นไปตามเกณฑ์ของ สคร. ซึ่งทาง สคร. จะแจ้งผลการพิจารณาให้ทริสทราบเพื่อหักคะแนน

สรุปกระบวนการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศดังแผนภาพ



การประเมินการบริหารการจัดการสารสนเทศ

๑. การพิจารณาแผนแม่บทสารสนเทศ (IT Master Plan) (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐)

๑.๑ การตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและนโยบาย (น้ำหนัก ร้อยละ ๖.๕)

๑.๒ องค์กรประกอบหรือรายละเอียดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนัก ร้อยละ ๓.๕)

หมายเหตุ: กรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่มีการทบทวนแผนแม่บทสารสนเทศอย่างชัดเจน จะถูกหักคะแนนร้อยละ ๒๐ จากคะแนนประเมินผลสุดท้าย (ยกเว้นรัฐวิสาหกิจที่เข้าระบบประเมินผลการบริหารจัดการสารสนเทศ ในปี ๒๕๕๕ เป็นปีแรก)

ส่วนที่ ๒

๒. การบริหารจัดการสารสนเทศ (น้ำหนัก ร้อยละ ๙๐) ประกอบด้วยประเด็นพิจารณาดังต่อไปนี้

๒.๑ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ

๒.๑.๑ ระบบ MIS / EIS ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร (น้ำหนัก ร้อยละ ๔)

๒.๑.๒ ระบบการเก็บข้อมูลเพื่อช่วยในการติดตามหรือวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ ๓)

๒.๑.๓ ระบบการรายงานผลและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย (น้ำหนัก ร้อยละ ๓)

๒.๒ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

๒.๒.๑ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารและจัดการความเสี่ยง (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)

๒.๒.๒ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนรายงานและการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและประเมินโอกาสที่เกิด / Early Warning System (ระบบเตือนภัย / แจ้งให้ทราบถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร) (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)

๒.๒.๓ การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance Implementation) (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐)

๒.๓ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

๒.๓.๑ การนำระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่ารัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ต่างๆ ตลอดจนความถูกต้องของข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน (น้ำหนัก ร้อยละ ๔)

๒.๓.๒ ระบบที่ช่วยการควบคุมและการตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าระบบสารสนเทศมีความปลอดภัยและข้อมูลมีความถูกต้อง (Computer Audit) (น้ำหนัก ร้อยละ ๔)

๒.๓.๓ การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการหลักด้านสารสนเทศที่มีมูลค่าสูงและมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ* (น้ำหนัก ร้อยละ ๒)



หมายเหตุ *

- กรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่มีการนำระบบสารสนเทศที่มีมูลค่าสูงและมีผลกระทบต่อการทำงาน ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ มาดำเนินการหรือดำเนินการแล้วเสร็จแล้ว น้ำหนักของการ ประเมินผลข้อนี้จะเฉลี่ยไปที่หัวข้อ ๒.๓.๑

๒.๔ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล *

- ๒.๔.๑ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้าน Competency ของบุคลากร ทุกตำแหน่งที่องค์กรต้องการและที่บุคลากรทุกคนมีอยู่ (Competency Inventory) (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)
- ๒.๔.๒ การยกระดับความรู้และความสามารถของ CEO / CFO / CIO ในการผนวกรวมการจัดการ ด้านเทคโนโลยีกับการวางนโยบายเพื่อพัฒนาองค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)
- ๒.๔.๓ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจและรองรับระบบสารสนเทศ ที่องค์กรมีอยู่ (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)

หมายเหตุ *

- กรณีที่ผลการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศในปี ๒๕๕๔ ≥ 4.0000 จะพิจารณา ประเมินผล เพียง ๒ หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อ ๒.๔.๑ (ปรับน้ำหนักเป็นร้อยละ ๑๐) และหัวข้อ ๒.๔.๓ (น้ำหนักร้อยละ ๕)
- กรณีที่ผลการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศในปี ๒๕๕๔ < 4.0000 จะพิจารณา ประเมินผลทั้ง ๓ หัวข้อ โดยมีน้ำหนักในแต่ละหัวข้อเท่าเดิม

๒.๕ ระบบสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และ ประชาชน รวมถึงนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล

- ๒.๕.๑ การลดขั้นตอนและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐)
- ๒.๕.๒ ระบบสารสนเทศที่สามารถ Share ข้อมูลกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรได้ (น้ำหนัก ร้อยละ ๓)
- ๒.๕.๓ การดำเนินการหรือแผนงานเพื่อสนับสนุนนโยบายต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องนำระบบสารสนเทศ เข้ามาช่วย เช่น การปิดบัญชีรายไตรมาส เป็นต้น (น้ำหนัก ร้อยละ ๓)
- ๒.๕.๔ การเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์อย่างเหมาะสม (น้ำหนัก ร้อยละ ๔)



๒.๖ ระบบสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

- ๒.๖.๑ การลดขั้นตอนและการอำนวยความสะดวกแก่พนักงานและผู้รับบริการภายในองค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ ๓)
- ๒.๖.๒ การนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการให้บริการ (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)
- ๒.๖.๓ ระบบ Back Office ที่สามารถ Share ข้อมูลระหว่างหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้ (น้ำหนัก ร้อยละ ๒)
- ๒.๖.๔ การนำระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)

การบริหารทรัพยากรบุคคล

หลักการและเหตุผล

๑. เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐาน และมีทิศทางการพัฒนา ที่ถูกต้อง โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกที่จะขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ดังนั้น ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความเชื่อมโยงกับแนวทางการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ
๒. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทิศทาง การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งควรประกอบด้วยนโยบายต่างๆ เช่น นโยบายด้านโครงสร้างการบริหาร และโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ นโยบาย เกี่ยวกับผลผลิตหรือประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล นโยบายด้านอัตรากำลัง และการบริหารอัตรากำลัง และอื่นๆ

หลักเกณฑ์การพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคล**วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :**

กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาจาก ๑. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๒. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management) และระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Development) และ ๓. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หลักเกณฑ์การประเมิน ประกอบด้วย ๓ หลักเกณฑ์ คือ**๑. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๒๐)**

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

๒. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) และระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) (น้ำหนัก ร้อยละ ๔๐) ประกอบด้วย**● ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM)**

- ๒.๑ การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน กระบวนการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและการวิเคราะห์คุณลักษณะ และความต้องการของงาน (Job analysis and Job description) องค์ประกอบของคำบรรยายลักษณะงาน กระบวนการประมาณการและการสรรหาอัตรากำลัง กระบวนการสรรหาบุคลากร



โดยใช้หลักการของสมรรถนะ (Competency) มาประกอบการพิจารณา การบริหารจัดการ อัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow analysis) หรือการศึกษาเวลาทำงาน (Time and Motion study) การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร (Retention) เป็นต้น

๒.๒ การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากกระบวนการวิเคราะห์และการประเมินค่างาน (Job Valuation) การมีโครงสร้างผลตอบแทนที่สอดคล้องกับค่างานและการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน การบริหารงานบุคคล สวัสดิการและการประกอบวิชาชีพที่เป็นธรรมกับพนักงาน เป็นต้น

๒.๓ การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากการพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน เช่น การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicator: KPI) การกำหนดแบบประเมินผลรายบุคคล การนำสมรรถนะหลักและสมรรถนะรายตำแหน่ง (Competency) มาใช้ในการประเมินผล เป็นต้น อีกทั้งพิจารณาองค์ประกอบของเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน วิธีการประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนาเครื่องมือประเมินผล การดำเนินงาน องค์ประกอบของเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน กระบวนการติดตามผล การดำเนินงาน และการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน เป็นต้น

- **ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD)**

๒.๔ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) พิจารณาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตั้งแต่ การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) จนถึงการวางแผนการฝึกอบรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและภาวะการแข่งขัน การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (Training Needs Assessment) การจัดทำแผนฝึกอบรมรายตำแหน่ง (Training Roadmap) สำหรับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง การจัดทำประเมินผลการฝึกอบรม การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development) การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) การเชื่อมโยงระบบประเมินผลกับการวางแผน การพัฒนาศักยภาพ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม (Return on Investment in Training) การใช้ประโยชน์จาก ROI in Training ในการตัดสินใจเพื่อพัฒนาปรับปรุงแผนการฝึกอบรม การวิเคราะห์ ศึกษา กระบวนการจัดทำแผนงานด้าน KM หรือ LO ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยมีแผนงานและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดทั้งกระบวนการตั้งแต่มีฐานข้อมูล



และระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นมาตรฐาน มีการแบ่งปันทักษะ ในหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน มีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ทำงานและหัวหน้างาน มีการสร้างนวัตกรรมในสภาพการทำงาน และมีการถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่เกษียณอายุหรือผู้ที่ลาออก เป็นต้น

๓. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๔๐)

พิจารณาในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่

๓.๑ ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ กระบวนการสื่อสารกับพนักงาน (น้ำหนัก ร้อยละ ๘)

พิจารณาจากกระบวนการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์กร ช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ เครื่องมือหรือระบบในการสื่อสารกับพนักงาน การทบทวนความจำเป็นในการปรับปรุงวิธีการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ การมีแนวทาง/นโยบาย/กลยุทธ์การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) รวมถึงการสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) เป็นต้น

๓.๒ หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) พิจารณาจากการจัดทำ Code of Conduct

การกำหนดกฎ ระเบียบ ที่สอดคล้อง มีกิจกรรมส่งเสริม ช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่างๆ ในกรณีที่มีผู้ได้รับความไม่เป็นธรรม การใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในการสนับสนุนระบบตรวจสอบขององค์กรเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest: COI) การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) เป็นต้น

๓.๓ ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) พิจารณาจากมีการจัดเก็บ

หรือพัฒนาฐานข้อมูลด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวางแผนระบบสารสนเทศและพัฒนาระบบของระบบข้อมูล และการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำรายงาน หรือบทวิเคราะห์เพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการในระดับต่างๆ เช่น ระดับการปฏิบัติงาน (Administrative tasks) ระดับการจัดการภายในองค์กร (Internal process) ระดับกลยุทธ์องค์กร (Strategic planning) เป็นต้น

๓.๔ ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (น้ำหนัก ร้อยละ ๖) พิจารณาจากการให้สำคัญ

ต่อความปลอดภัย สุขอนามัยฯ ในภาพรวมขององค์กรและในภาพย่อยระดับพนักงาน การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุขอนามัยฯ ทั้งในภาวะปกติ และการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัยเพื่อรองรับภัยพิบัติ โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ การสร้างความตระหนักรู้ตลอดจนการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจ และมีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและสิ่งแวดลอม เป็นต้น



๓.๕ การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านทรัพยากรบุคคล การดำเนินงานเชิงรุกและการปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic partner) ของหน่วยงานในองค์กร โดยการมีข้อมูลแสดงสถานะและปัญหาทางด้านทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ประกอบการวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนมีเครื่องมือ วิธีการแผนงานในการให้คำแนะนำปัญหาของแต่ละหน่วยงาน การติดต่อร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การใช้ระบบทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุผลทางกลยุทธ์ เป็นต้น

วิธีที่ใช้ในการประเมิน - Evaluation Methodology

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

หมายเหตุ :

| เกณฑ์การประเมินผลที่มีการปรับเปลี่ยนในปี ๒๕๕๕ | หัวข้อย่อย |
|---|---|
| ๑. การเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล (HR Benchmarking) | ๑.๑ นโยบายและกลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล |
| ๒. การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานทุกระดับ (Career management & planning) | ๒.๔ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล |
| ๓. การมีแนวทาง/แผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent pipeline & development) | ๒.๔ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล |
| ๔. การมีแนวทางในการพัฒนากลุ่มพนักงาน Outsource และลูกจ้างชั่วคราวให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร (Temporary & Outsourcing development) | ๒.๔ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล |
| ๕. การมีแนวทาง/นโยบาย/กลยุทธ์ การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) รวมถึงการสร้าง ความผูกพันองค์กร (Employee engagement) | ๓.๑ ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ |



ภาคผนวก

