

คำนำ

กระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมรัฐวิสาหกิจให้มีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี จึงผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบบริหารจัดการในด้านต่างๆ และพัฒนาองค์กรเข้าสู่มาตรฐานสากล ทั้งนี้ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความเข้มแข็ง สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม และมีศักยภาพในการแข่งขัน

การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ที่ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้นำมากำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินผลฯ ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา โดยคณะกรรมการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาได้ร่วมกันพิจารณาปรับปรุงเกณฑ์การประเมินมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการในรัฐวิสาหกิจให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้จัดทำเกณฑ์การประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรขึ้น เพื่อเผยแพร่แนวคิด หลักการ และแนวทางการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเกณฑ์การประเมินผลฯ ฉบับนี้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และเกิดประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลัง

มกราคม 2552

สารบัญ

ความเป็นมา	1
หลักการและเหตุผล	1
แนวทางการดำเนินการ	2
หลักเกณฑ์การประเมินผลฯ	3
รายชื่อคณะกรรมการพิจารณาประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร	3
รายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน	
หัวข้อ “การบริหารจัดการองค์กร” ประจำปีบัญชี 2552	
1. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	6
2. การบริหารความเสี่ยง	22
3. การควบคุมภายใน	34
4. การตรวจสอบภายใน	39
5. การบริหารจัดการสารสนเทศ	48
6. การบริหารทรัพยากรบุคคล	53
คณะผู้จัดทำ	58

การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อปี 2538 เห็นชอบให้มีการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมาใช้ เพื่อมุ่งหวังในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น และได้กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่เจรจาและจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และรายงานผลต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ รวมทั้งพิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ ซึ่งคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ มาอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2547 ได้มีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลฯ โดยกำหนดให้มีการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรขึ้น เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่มาตรฐานในระดับสากลมากยิ่งขึ้น โดยในปี 2552 มีรัฐวิสาหกิจอยู่ในระบบประเมินผลฯ จำนวน 55 แห่ง

หลักการ

รัฐวิสาหกิจจะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้ตามที่คาดหวังไว้ และในขณะเดียวกันก็เสริมสร้างศักยภาพสำหรับอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งจากพนักงาน ผู้บริหาร และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ การดำเนินการและ/หรือกระบวนการหลักซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ถูกนำมาประเมินผลฯ นั้น ประกอบด้วย

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการองค์กร

1. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
2. การบริหารความเสี่ยง
3. การควบคุมภายใน
4. การตรวจสอบภายใน
5. การบริหารจัดการสารสนเทศ
6. การบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์กร จะอาศัยหลักการดังต่อไปนี้

1. ในแต่ละเกณฑ์วัด ซึ่งได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะประเมินโดยพิจารณาใน 3 ด้าน ดังนี้



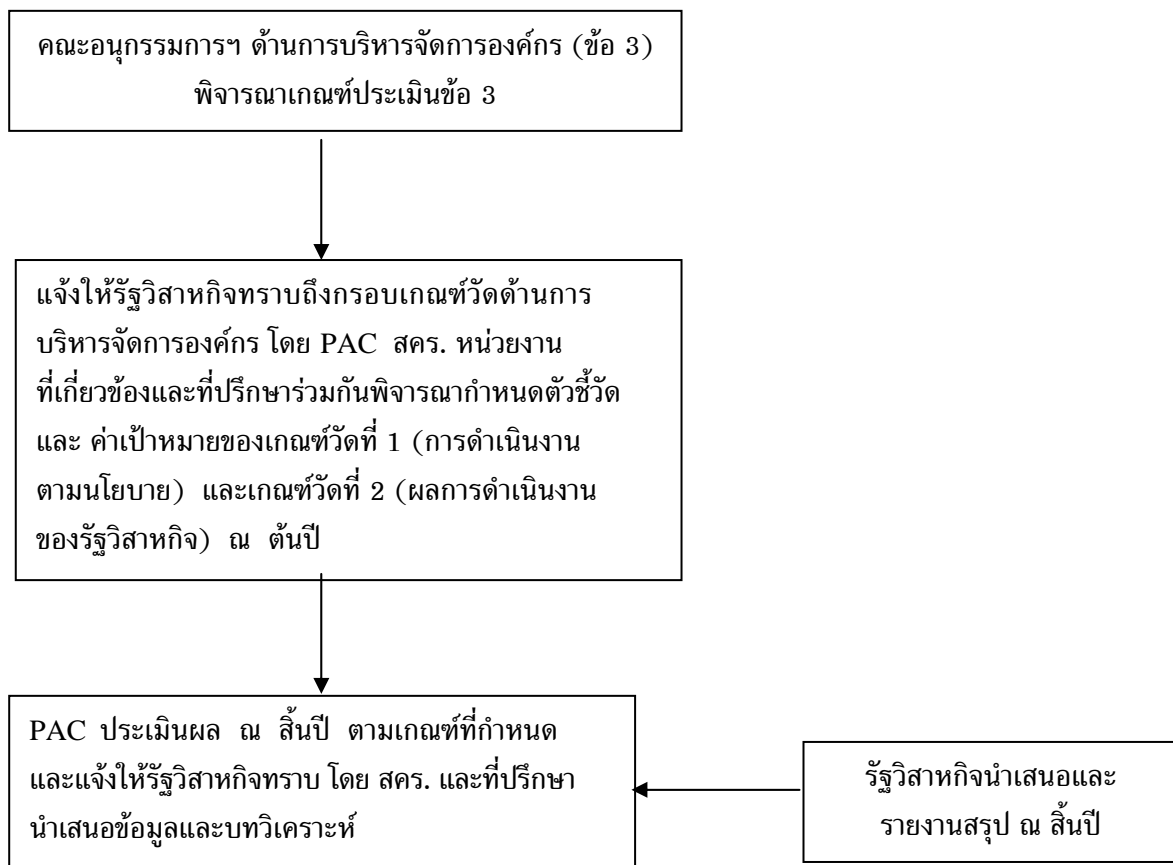
- 1.1 ระบบหรือกระบวนการที่มีอยู่
- 1.2 การปฏิบัติจริง
- 1.3 ผลลัพธ์ที่ปรากฏ

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

3. ในบางประเด็นจะไม่พิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจ แต่จะพิจารณาจากปัจจัยเฉพาะของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ เช่น ความจำเป็นขององค์กร สภาพธุรกิจ การดำเนินการตามนโยบาย ฯลฯ

แนวทางการดำเนินการ

แนวทางการดำเนินการสำหรับเกณฑ์วัดด้านการบริหารจัดการองค์กรจะเป็นดังนี้



หลักเกณฑ์การประเมินผลฯ

1. การกำหนดน้ำหนัก

ในการกำหนดน้ำหนักในการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ทั้ง 6 หัวข้อ ได้กำหนดน้ำหนักในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

หัวข้อการประเมินการบริหารจัดการองค์กร	น้ำหนัก (ร้อยละ)
1. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	6
2. การบริหารความเสี่ยง	7
3. การควบคุมภายใน	4
4. การตรวจสอบภายใน	6
5. การบริหารจัดการสารสนเทศ	6
6. การบริหารทรัพยากรบุคคล	6
รวม	35

2. วิธีการประเมิน

ประเมินโดยคณะกรรมการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยอาศัยข้อมูลจากกระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา และการพบปะและสัมภาษณ์ คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจประกอบการพิจารณาให้คะแนน โดยที่บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นและจากเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ

3. คณะกรรมการที่รับผิดชอบการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร มีดังนี้

● คณะกรรมการพิจารณาประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ภาพรวม ประกอบด้วย

1. นายสมภพ	อมตยกุล	ประธานอนุกรรมการ
2. นายเทียนฉาย	กีระนันท์	อนุกรรมการ
3. นายชัยณรงค์	อินทรมีทรัพย์	อนุกรรมการ
4. นายประวิตร	นิลสุวรรณกุล	อนุกรรมการ
5. นายอัศวิน	คงสิริ	อนุกรรมการ

โดยมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ในภาพรวม และนำเสนอต่อคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจต่อไป



● คณะอนุกรรมการพิจารณาประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ในแต่ละหัวข้อ รวม 5 ชุด* ประกอบด้วย

ชุดที่ 1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

1. นายเทียนฉาย	กีระนันท์	ประธานอนุกรรมการ
2. นายจิตเกษม	แสงสิงแก้ว	อนุกรรมการ
3. นายอานุภาพ	สุนอนันต์	อนุกรรมการ
4. นายศิริ	การเจริญดี	อนุกรรมการ

ชุดที่ 2 การบริหารความเสี่ยง

1. นายอัศวิน	คงสิริ	ประธานอนุกรรมการ
2. นายเมธา	สุวรรณสาร	อนุกรรมการ
3. นางกุลภัทรา	ลิโรดม	อนุกรรมการ
4. นายอัญญา	ชันธวิทย์	อนุกรรมการ

ชุดที่ 3 การควบคุมและตรวจสอบภายใน*

1. นายประวิตร	นิลสุวรรณกุล	ประธานอนุกรรมการ
2. นายแพทย์ระพีพร	ศรีมงคล	อนุกรรมการ
3. นายชัยนรินทร์	วีระสดาวณิชย์	อนุกรรมการ
4. นายยุทธ	วรรณธรร	อนุกรรมการ

ชุดที่ 4 การบริหารจัดการสารสนเทศ

1. นายสมภพ	อมตยกุล	ประธานอนุกรรมการ
2. นายสุทธิพร	ปทุมเทวาภิบาล	อนุกรรมการ
3. นายอนุมงคล	ศิริเวทิน	อนุกรรมการ
4. นายอภิรักษ์	วรรณสาธพ	อนุกรรมการ

ชุดที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคล

1. นายชัยณรงค์	อินทรมีทรัพย์	ประธานอนุกรรมการ
2. นายปรัชญา	เวสารัชช	อนุกรรมการ
3. นายมนตรี	เจนวิทย์การ	อนุกรรมการ
4. นายสุพัฒน์	ลิ้มปากรณ์	อนุกรรมการ

โดยมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดรายละเอียดและวิธีการในประเมินผล รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงาน ในแต่ละหัวข้อที่รับผิดชอบและนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการพิจารณาประเมินผลฯ ภาพรวม ต่อไป ทั้งนี้ ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นอนุกรรมการและเลขานุการในคณะอนุกรรมการฯ ทุกคณะ

หมายเหตุ : *คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ 5/2551 เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบให้แยกหัวข้อการประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์กร เป็น 6 หัวข้อ โดยแยกหัวข้อการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในออกจากกัน แต่ให้คณะอนุกรรมการชุดเดียวกันเป็นผู้ประเมิน



สำหรับการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรทั้ง 6 หัวข้อที่ได้กล่าวมานั้น ในปี 2547 ซึ่งเป็นปีแรก ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ ในลักษณะเปรียบเทียบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจกับหลักปฏิบัติทั่วไปที่ได้รับการยอมรับหรือ Best Practices เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างกระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและเป็นมาตรฐานขึ้นในองค์กร สำหรับในปีต่อๆ มา ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ ที่มุ่งเน้นการประเมินในเชิงคุณภาพมากยิ่งขึ้น



บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หลักการและเหตุผล

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

แนวคิด/หลักการสำหรับปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

แนวคิด/หลักการเพื่อการปรับปรุงเกณฑ์สำหรับการประเมินผลบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2552 นั้น กำหนดพิจารณาจากหลักการด้านการกำกับดูแลที่ดี และแนวทางการประเมินภาวะผู้นำของระบบประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

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

ซึ่งจากการศึกษา และวิเคราะห์หลักการด้านการกำกับดูแลทั้งในและต่างประเทศข้างต้น ทำให้สามารถสรุปประเด็นหลักสำหรับการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดี ที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำหน้าที่หรือเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีทั้งในและต่างประเทศให้ความสำคัญ ดังนี้



ตารางสรุปประเด็นหลักสำหรับการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดีในปัจจุบัน

ประเด็นการกำกับดูแลกิจการที่ดี	Insider Trading	CSR	การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	โครงสร้างคณะกรรมการ	Compliance	นโยบายกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้าน CG ของ รส	การตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	แนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเรื่องคณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทน	มาตรการป้องกันการแสวงหาประโยชน์จากการเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ
OECD	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ในต่างประเทศ	✓	✓	✓							
ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	✓				✓		✓	✓		
หน่วยงานกำกับดูแล รส.				✓	✓				✓	
SEPA		✓				✓				✓

แหล่งที่มา : Five Criterias of OECD Principles of Corporate Governance ;www.oecd.org

- : แนวทางการปฏิบัติสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ ; สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง www.sepo.go.th
- : แนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเรื่องคณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทน ; ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- : สรุปพัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการในต่างประเทศ ; ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- : หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2549 ; ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- : แนวทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนำร่อง ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ประจำปี 2551 ; สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ร่วมกับมูลนิธิเพื่อการวิจัยแห่งประเทศไทย



วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดตามหลักเกณฑ์ประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประเด็นพิจารณา	น้ำหนัก (ร้อยละ)	
	ปี 2551	ปี 2552
① บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ	85	90
1.1 การกำหนดให้มีแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ	20	20
1.2 การติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ	15	15
1.3 การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน	20	10
1.4 การประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสูงสุด	10	10
1.5 การประชุมคณะกรรมการ/อนุกรรมการ	10	10
1.6 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	10	10
1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR*		15
② การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ	15	10
2.1 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ	8	6
2.2 การส่งเสริมความรู้ ความสามารถ	7	4
รวม	100	100

หมายเหตุ * หัวข้อที่เพิ่มเติมจากหลักเกณฑ์ปี 2551 ได้แก่ 1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR



ข้อมูลที่ใช้ประกอบการประเมิน

ในการประเมินจะพิจารณาตามข้อมูลที่ได้รับจากรัฐวิสาหกิจเป็นหลัก โดยต้องอาศัยข้อมูล ทั้งในส่วนของการตอบแบบสอบถาม และรูปแบบของเอกสารหลักฐานหรือรายงานต่าง ๆ โดยข้อมูล ที่สำคัญจะประกอบด้วย

1. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม
2. สำเนารายงานการประชุมคณะกรรมการที่มีการประชุมในปีบัญชี 2552 ทุกครั้ง
3. สำเนารายงานประชุมของคณะกรรมการที่สำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารหรือ คณะกรรมการจัดการ (ถ้ามี) คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกั่นกรองแผนงาน (ถ้ามี) และอื่น ๆ ที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร
4. แผนวิสาหกิจหรือแผนกลยุทธ์ (ระยะยาว) ที่มีการทบทวนหรือจะนำไปใช้ในบัญชี 2553 และ แผนปฏิบัติการประจำปี 2553 (ฉบับล่าสุด)
5. รายงานประชุมของคณะกรรมการในการพิจารณาแผนวิสาหกิจ แผนงานประจำปีบัญชี 2553 และ/หรือรายงานประชุมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อพิจารณาแผนงานประจำปีบัญชี 2553 (ถ้ามี)
6. แผนงานหรือปฏิทินการประชุมในการจัดประชุมคณะกรรมการ ประจำปีบัญชี 2552 (ถ้ามี)
7. รายงานประจำปี 2551 และร่างรายงานประจำปี 2552
8. ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานทั้งการเงิน และไม่ใช้การเงิน ที่มีการนำเสนอให้กับคณะกรรมการ ในที่ประชุม (อย่างละ 1 ตัวอย่าง ในทุกเรื่องที่มีการนำเสนอเป็นประจำ)
9. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน และหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด และ ผู้บริหารระดับสูง (รองจากผู้บริหารสูงสุด 2 ระดับ) ประจำปีบัญชี 2552
10. หนังสือคำสั่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุม (เฉพาะการประชุมคณะกรรมการ) ทุกครั้งที่มีการประชุม
11. ตารางสรุปการเข้าประชุมคณะกรรมการ ประจำปีบัญชี 2552 ของกรรมการในแต่ละท่าน แยกในแต่ละชุดของคณะกรรมการและอนุกรรมการ
12. ตัวอย่างแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ ประจำปีบัญชี 2552
13. รายละเอียดกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการประจำปีบัญชี 2552 เช่น การอบรม สัมมนา ดูงาน เยี่ยมชมการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยให้สรุปแยกในแต่ละกิจกรรม และการนำมาประยุกต์ใช้กับกิจกรรมองค์กร
14. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร (Corporate Governance) และผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม รวมถึงมาตรฐานที่ใช้ หรือ รางวัลในระดับองค์กร ที่ได้รับ ในปีบัญชี 2552
15. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมในปีบัญชี 2552 รวมถึงมาตรฐานที่ใช้ หรือ รางวัลในระดับองค์กรที่ได้รับ ในปีบัญชี 2552
16. อื่น ๆ (ตามรายละเอียดในแบบสอบถามในช่อง “เอกสารหรือหลักฐานที่ใช้อ้างอิง” หรือ เอกสารอื่น ๆ ที่รัฐวิสาหกิจเห็นว่า เป็นประโยชน์ต่อการประเมินผล)



รายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมิน “บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ”

เกณฑ์การพิจารณา จะแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก

1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 90) แบ่งเป็น 7 ประเด็นย่อย ดังนี้

1.1 การกำหนดให้มีแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงานระยะยาว

หรือแผนวิสาหกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน (น้ำหนักร้อยละ 20)

โดยพิจารณาจาก 2 ส่วน ได้แก่

- 1.1.1 การจัดให้มี ทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงควมมีการทบทวนแผนงานอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ แผนงานที่ได้มาตรฐาน ควรมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้แผนงานควรมีรายละเอียดหรือองค์ประกอบของแผนงานที่ครบถ้วน ตลอดจนคณะกรรมการควรพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนงานล่วงหน้า ก่อนที่แผนงานดังกล่าวจะนำไปใช้ปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 12)

เกณฑ์การพิจารณา :

- ข้อมูลสนับสนุนให้กับคณะกรรมการได้อย่างเพียงพอต่อการพิจารณากำหนดแผนการดำเนินงาน
 - การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจมหภาค ภาวะอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ สังคม ผู้มีส่วนได้เสียและอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
 - การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผลการดำเนินงานในอดีตทั้งในด้านการกิจหลักและด้านการเงินสถานภาพองค์กร ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร และอื่น ๆ
- รายละเอียดของแผนการดำเนินงานที่ครบถ้วนและชัดเจน
 - แผนวิสาหกิจหรือแผนการดำเนินงานระยะยาว ควรประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ หรือพันธกิจ วัตถุประสงค์หรือนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายหลักที่ชัดเจน ครบถ้วน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน
 - แผนการดำเนินงานประจำปีหรือแผนการดำเนินงานระยะสั้น โดยในแต่ละแผนงาน ควรประกอบไปด้วยรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณค่าใช้จ่ายหรือเงินลงทุน และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ครบถ้วน และแผนการดำเนินงานในระยะสั้นควรมีความสอดคล้องกับทิศทางของแผนงานในระยะยาว



- ระยะเวลาที่จัดทำแผนแล้วเสร็จและคณะกรรมการให้ความเห็นชอบ
 - แผนวิสาหกิจหรือแผนการดำเนินงานระยะยาว ไม่ว่าจะแผนดังกล่าวจะครบกำหนดระยะเวลาแล้วหรือไม่ คณะกรรมการควรมีการทบทวนปรับปรุงแผนดังกล่าวเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อมีความจำเป็น และควรให้ความเห็นชอบก่อนที่จะเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว (เช่น แผนวิสาหกิจ ปี 2552-2556 ควรมีการทบทวนให้แล้วเสร็จและให้ความเห็นชอบภายในปีบัญชี 2551 ก่อนที่จะนำไปใช้ในการบริหารองค์กร ในปี 2552)
 - แผนการดำเนินงานประจำปีหรือแผนการดำเนินงานระยะสั้น คณะกรรมการควรให้ความเห็นชอบก่อนที่จะเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว (เช่น แผนการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2552 ควรเห็นชอบภายในปีบัญชี 2551)

1.1.2 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และนโยบายของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 8)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับบทบาทในการมีส่วนร่วมในการพิจารณา ทบทวนปรับปรุงแผนการดำเนินงานทั้งในส่วนของแผนวิสาหกิจ ซึ่งควรมีการทบทวนทุกปี และแผนการดำเนินงานประจำปี โดยมีการพิจารณา ชักถาม อภิปราย ขอข้อมูลเพิ่มเติมอย่างจริงจังและกว้างขวาง ตลอดจน ควรมีข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเพื่อให้คณะกรรมการสามารถพิจารณารายละเอียดของแผนงานได้อย่างครบถ้วน และทำให้แผนงานมีคุณภาพเพียงพอ คณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการในการพิจารณาแผนเพิ่มเติมจากวาระการประชุมปกติ ได้แก่ การแต่งตั้งอนุกรรมการถ่วงดุลแผนงานในเบื้องต้น การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น เพื่อร่วมกันพิจารณากำหนดทิศทาง แผนงาน กลยุทธ์ ขององค์กรที่เหมาะสม เป็นต้น

1.2 บทบาทของคณะกรรมการในการจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ อย่างสม่ำเสมอ และติดตามให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ 15)



เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรมีการทบทวนความเพียงพอของระบบในการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอใน 5 เรื่อง ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 3.6) ระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 2.1) และการตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ 3.1) ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ (น้ำหนักร้อยละ 3.1) และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ 3.1) โดยในแต่ละระบบ ควรมีการดำเนินงาน ดังนี้
 - มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
 - มีแผนงานในการดำเนินงานหรือแผนแม่บทที่ชัดเจน ควรจัดทำแล้วเสร็จและให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว
 - คณะกรรมการควรมีการติดตามความคืบหน้าเมื่อเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่อย่างไร ในแต่ละระบบเป็นรายไตรมาส

1.3 บทบาทของคณะกรรมการในการดูแลติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีระบบและการรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งด้านการเงินและที่ไม่ใช่การเงินที่สำคัญ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการจัดตั้งและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการต่างๆ เพื่อมอบอำนาจที่เหมาะสมในการช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการ โดยเฉพาะคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่สำคัญ รวมถึง คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10)

1.3.1 การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน และการมอบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และมีการนำไปปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนักร้อยละ 5)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรมีการดูแลติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินอย่างครบถ้วน สม่ำเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ตลอดจนฝ่ายบริหารควรนำไปปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนี้
 - ด้านที่ไม่ใช่การเงิน พิจารณาจาก 4 ส่วน คือ
 1. ความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงาน ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจหรือแผนงานประจำปี การดำเนินงานตามโครงการที่สำคัญ การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการ และการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการมอบหมาย (ถ้ามี) และอื่น ๆ
 2. ความสม่ำเสมอในการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างน้อยควรเป็นรายไตรมาส



3. คุณภาพของรายงาน ควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง หรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางแก้ไข
 4. การมีส่วนร่วมมอบข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการผ่านที่ประชุมคณะกรรมการ อย่างสม่ำเสมอ และการดำเนินการตามข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการอย่างครบถ้วน
- ด้านการเงิน พิจารณาจาก 4 ส่วน คือ
1. ความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงาน ได้แก่ ผลกำไรขาดทุน ฐานะการเงิน สภาพคล่อง ความสามารถในการชำระหนี้ การเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณ/งบลงทุน และอื่น ๆ
 2. ความสม่ำเสมอในการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างน้อยควรเป็นรายไตรมาส
 3. คุณภาพของรายงาน ควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง หรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางแก้ไข
 4. การมีส่วนร่วมมอบข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการผ่านที่ประชุมคณะกรรมการ อย่างสม่ำเสมอ และการดำเนินการตามข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการอย่างครบถ้วน

1.3.2 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ แก่องค์กรในที่ประชุมคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ แก่องค์กรในที่ประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในส่วนของวาระเพื่อพิจารณา และวาระเพื่อทราบเฉพาะการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เช่น การดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุ เป้าหมาย หรือมีปัญหา/อุปสรรค เป็นต้น

1.4 บทบาทของคณะกรรมการในการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นที่การประเมินผลงานและการทบทวน/กำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุด และการดำเนินงานให้มีการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 10)



เกณฑ์การพิจารณา :

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

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

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

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง หรือตามความเหมาะสม
- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดทำแผนการประชุมคณะกรรมการ และแจ้งแก่คณะกรรมการทราบล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นแนวทางเข้าร่วมประชุมอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี



- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุม อย่างน้อย 7 วัน (โดยให้นับรวมวันหยุดทำการ เช่น ประชุมวันที่ 8 ควรมีการจัดส่งเอกสารให้กับกรรมการภายในวันที่ 1)
- คณะกรรมการควรจัดให้มีการดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะวาระเพื่อพิจารณา ควรหลีกเลี่ยงการเพิ่ม การถอน และเวียนวาระการประชุม รวมถึงการขอสัตยาบันย้อนหลัง
- คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ทั้งหมดควรมีกรรมการเข้าประชุมร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการทั้งหมด

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

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา ดังนี้
 - คำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน (Management Discussion and Analysis: MD&A) เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของตัวเลขที่สำคัญทั้งเชิงบวกและเชิงลบ พร้อมทั้งมีการระบุแนวทางแก้ไข และควรประกอบด้วย
 - 1) ภาพรวมผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา (ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน)
 - 2) ผลการปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี
 - 3) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน เช่น สินทรัพย์ สภาพคล่อง การลงทุน และแหล่งที่มาของเงินทุน เป็นต้น
 - 4) ปัจจัยและอิทธิพลหลักที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานหรือฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจในอนาคต
 - 5) การดำรงอัตราส่วนต่างๆ ตามกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล (ถ้ามี)
 - ด้านการเงิน ควรประกอบด้วย
 - 1) คณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบอธิบายถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน
 - 2) การแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี



- 3) งบการเงิน ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบ
งบการเงิน
- ด้านที่ไม่ใช่การเงิน ควรประกอบด้วย
- 1) ประวัติของคณะกรรมการ ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ประวัติการทำงาน และตำแหน่ง
หน้าที่ในปัจจุบันนอกเหนือจากในรัฐวิสาหกิจ
 - 2) รายละเอียดการเข้าประชุมของคณะกรรมการแยกในแต่ละท่าน และแยกตาม
คณะกรรมการในแต่ละชุด
 - 3) โครงสร้างและรายชื่อของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
 - 4) นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนและรายละเอียดค่าตอบแทนของกรรมการ
ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
 - 5) รายละเอียดรายชื่อรัฐวิสาหกิจและบริษัท ที่กรรมการเข้าดำรงตำแหน่งในฐานะ
กรรมการหรือ ผู้บริหารระดับสูงในระหว่างปีบัญชี 2552
 - 6) รายละเอียดข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่กรรมการถือครอง ที่เกี่ยวข้องกับ
รัฐวิสาหกิจ ในระหว่างปีบัญชี 2552
 - 7) รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) หมายถึง รายการที่เกี่ยวข้องกัน
(Connected Transactions) หมายถึง การตกลงเข้าทำรายการใด ๆ ระหว่างรัฐวิสาหกิจ
หรือองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนที่รัฐวิสาหกิจถือหุ้น กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน อันได้แก่
กรรมการ ผู้บริหาร รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง และญาติสนิทของบุคคลดังกล่าว รวมทั้ง
นิติบุคคลที่คนข้างต้นมีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ใน กรณีที่ รส. ไม่มีรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว
ในระหว่างปีบัญชี 2552 ให้ระบุอย่างชัดเจนว่าไม่มีรายการดังกล่าว
 - 8) สภาพธุรกิจ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ ประวัติความเป็นมาของ
องค์กร การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ และลักษณะการประกอบธุรกิจที่ผ่านมา
ภาพรวมการประกอบธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันและภาพรวมแผนวิสาหกิจและ
เป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า รวมถึงแผนปฏิบัติ
การประจำปีที่สำคัญ
 - 9) นโยบายการกำกับดูแลที่ดี และกิจกรรมที่ส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลที่ดี
ในปีบัญชี 2552 รวมถึงผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม
 - 10) นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และกิจกรรมส่งเสริม
รวมถึงผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม
 - 11) การคำนึงถึงผลประโยชน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า
ชุมชน สังคม และประชาชนโดยทั่วไป เป็นต้น



การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญใน website ขององค์กร ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง นำเชื่อถือ ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย เพื่อสะท้อนความโปร่งใส และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เกณฑ์การพิจารณา :

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

1.7 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 15)

1.7.1 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (น้ำหนักร้อยละ 10)

เกณฑ์การพิจารณา :

- องค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่เพียงพอเหมาะสม จะช่วยให้การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในปีบัญชี 2552 อยู่ในช่วงของการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจเริ่มศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบของคณะกรรมการ จึงกำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีการประเมินตนเองในเรื่องความเหมาะสมขององค์ประกอบของคณะกรรมการกับการปฏิบัติหน้าที่ด้านการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในระหว่างปีบัญชี 2552 และสรุปประเด็นที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม (GAP) และข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของกรรมการ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางที่จะทำให้องค์ประกอบของคณะกรรมการมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยประเด็นที่จะให้คณะกรรมการทำการประเมินตนเอง อย่างน้อยควรประกอบไปด้วย จำนวนกรรมการอิสระหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และสัดส่วนที่เหมาะสม ความเพียงพอและความเหมาะสมของจำนวนกรรมการ และความหลากหลายในทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของกรรมการ เป็นต้น
- โครงสร้างของอนุกรรมการในการกำกับดูแลกิจการที่ครบถ้วนเหมาะสม สอดคล้องกับขนาดองค์กร ลักษณะภารกิจ หรือธุรกิจขององค์กร เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการประเมินผล และกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหา คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ คณะอนุกรรมการต่างๆ ตามความเหมาะสม เป็นต้น โดยจัดให้มีการจัดทำกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้มาตรฐานสำหรับคณะอนุกรรมการต่างๆ ที่ชัดเจน



- การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการปฏิบัติและการดำเนินการขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ (Compliance Unit) ซึ่งจะเป็นผู้ทำหน้าที่เสนอแนะแนวทางที่ถูกต้องเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้ลุล่วงไปได้ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ขององค์กรหนึ่ง ๆ ทั้งนี้สามารถสรุปหน้าที่และความรับผิดชอบของ Compliance Unit ออกเป็น 4 หน้าที่ ดังนี้
 - 1) การทำให้เกิดความมั่นใจในการบริหารองค์กรว่าทุกกิจกรรมขององค์กรที่จำเป็นจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้รับการตรวจสอบและถูกมอบหมายอย่างเหมาะสมแก่บุคคลใดที่มีหน้าที่รับผิดชอบภายในองค์กรแล้ว
 - 2) การทำให้นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่บังคับใช้ในองค์กรแล้วได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
 - 3) สร้างความตื่นตัวและความเชี่ยวชาญในกระบวนการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมโดยการฝึกอบรม
 - 4) ตรวจสอบในเรื่องการมอบหมายกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้แก่บุคคลในองค์กรด้วย ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้กิจกรรมนั้นตกอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เช่น การแยกกิจกรรมและความรับผิดชอบระหว่างผู้ขออนุมัติเงินกู้ และผู้อนุมัติเงินกู้ เป็นต้น ทั้งนี้ จะต้องมีกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เผยแพร่ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล ประจำปี 2552 ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสอดคล้องไปกับการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
- การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทบาทของคณะกรรมการในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และการประเมินผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

1.7.2 การส่งเสริมให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) (น้ำหนักร้อยละ 5)

เกณฑ์การพิจารณา :

- การจัดตั้งคณะกรรมการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) (ทั้งนี้อาจกำหนดให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ รส. ดังกล่าวข้างต้นได้) โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เผยแพร่ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร



- การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ (CSR) ที่ชัดเจน มีคุณภาพ และสอดคล้องไปกับการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ
- การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ชุมชน ลูกค้า และประชาชนทั่วไป ในกิจกรรม และแผนงาน/โครงการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของวิสาหกิจ
- บทบาทของคณะกรรมการในการติดตามการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ (CSR) อย่างสม่ำเสมอทั้งปี
- การกำกับดูแลให้วิสาหกิจสามารถดำเนินงานด้าน CSR ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระดับผลผลิต (Output) หรือเป้าหมายของแผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี ผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลกระทบ (impact) อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

2.1 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ (Self-assessment) เพื่อหาประเด็นสำคัญที่กรรมการควรปรับปรุงแก้ไข และนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขประเด็นสำคัญเหล่านั้น ดังนั้น การประเมินผลตนเองของคณะกรรมการควรสะท้อนถึงการปฏิบัติหน้าที่ ปัญหา/อุปสรรค ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของคณะกรรมการ ซึ่งการประเมินจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ของการประเมินตนเองที่ระบุไว้อย่างชัดเจน การดำเนินการจริง และการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ (น้ำหนักร้อยละ 6)

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือตามความเหมาะสม (หากมีคณะกรรมการมากกว่า 1 ชุด ในระหว่างปีบัญชี 2552) และควรนำผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการ ผลการปฏิบัติงาน และปัญหาในการดำเนินงานแจ้งให้ประชุมคณะกรรมการพิจารณาและอภิปรายร่วมกันอย่างเป็นทางการ รวมถึงกำหนดแนวทางที่จะปรับปรุงแก้ไขหรือแนวทางที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การประเมินตนเองของคณะกรรมการ ควรกำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนอกจากการประเมินการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแล้ว คณะกรรมการยังสามารถประเมินผลเฉพาะเจาะจงในบางเรื่องที่สำคัญได้



2.2 การส่งเสริมความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร และการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึง การเตรียมการ และสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในส่วนของการกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่และคณะกรรมการเดิมที่ปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่อง ซึ่งการประเมินจะพิจารณาจาก กิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการต่าง ๆ โดยจัดให้มี Introduction Program สำหรับกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ การเข้ารับ การอบรม สัมมนา การเยี่ยมชมการ ปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบ โดยในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้แก่คณะกรรมการ ทุกท่านนั้น การประเมินจะให้ความสำคัญต่อสาระของกิจกรรมนั้น ๆ โดยพิจารณาจาก เนื้อหาสาระ ระยะเวลาของการอบรม สัมมนา ความจำเป็น และประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมนั้น รวมถึงความ หลากหลายของคณะกรรมการที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถดังกล่าว (น้ำหนักร้อยละ 4)

2.2.1 การจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนเพื่อเตรียมการและสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการ สำหรับ กรรมการใหม่ (น้ำหนักร้อยละ 1)

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนเพื่อเตรียมการ และสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการให้กับ กรรมการใหม่ หรือกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งในระหว่างปีบัญชี 2552 โดยกิจกรรมควรประกอบ ไปด้วย
 - การแจกคู่มือ เอกสารที่เกี่ยวกับองค์กร เช่น คู่มือกรรมการ พระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์กร รายงานประจำปีรายงานการประชุมย้อนหลัง และอื่น ๆ เป็นต้น
 - การชี้แจงหรือบรรยาย โดยผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ หรือจัดให้มีการอบรม สัมมนา ปลุมนิเทศ เป็นต้น
 - การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ ในกรณีปีบัญชี 2552 รัฐวิสาหกิจไม่มีกรรมการที่แต่งตั้งใหม่ จะไม่มีการประเมินหัวข้อ ดังกล่าวข้างต้น และให้นำน้ำหนักไปรวมกับข้อ 2.2.2

2.2.2 การจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการทุกท่าน (น้ำหนักร้อยละ 3)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรริเริ่มให้มี และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของ คณะกรรมการ หรือเป็นเรื่องเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้พัฒนาองค์กรหรือ ต่อ ยอดทางธุรกิจ หรือเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนการส่งเสริม



ให้องค์กรมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งอาจจะจัดกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ ในรูปแบบของการอบรม ดูงานสัมมนา และการเยี่ยมชมการปฏิบัติงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก โดยในแต่ละกิจกรรมจะพิจารณาจาก

- ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของกิจกรรมกับภารกิจหลักขององค์กร
- ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม
- การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ หรือ จำนวนกรรมการที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรม
- การนำมาประยุกต์ใช้กับกิจกรรม หรือ ธุรกิจ ขององค์กร และประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากกิจกรรมดังกล่าว เช่น การต่อยอดธุรกิจ การนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการ หรือกลยุทธ์ขององค์กร เป็นนวัตกรรมใหม่ที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในอนาคต การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง

● ● ● หลักการและเหตุผล

1. เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ระดับน้อยมาก ซึ่งได้แก่ การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับสูง ซึ่งได้แก่ ระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้
2. การประเมินการบริหารความเสี่ยง จะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหาร ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบ

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดตามหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงที่พิจารณาออกเป็น 5 ระดับ

ระดับคะแนน	เกณฑ์การประเมิน
1	การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก
2	การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ
3	การเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ดี (IT Governance)
4	การบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
5	การปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่ การสร้างสรรค้มูลค่าให้แก่องค์กร (Value Creation)

ซึ่งจะมีเกณฑ์การพิจารณาย่อยในแต่ละระดับอย่างชัดเจน โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องผ่านเกณฑ์การพิจารณาย่อยในระดับนั้นๆ ครบถ้วนทุกเกณฑ์ จึงจะได้คะแนนในระดับนั้น ดังนั้น คะแนนการประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือคะแนนเต็ม 1-5 เท่านั้น โดยไม่มีการถ่วงน้ำหนักย่อยของเกณฑ์พิจารณาในแต่ละระดับแต่อย่างใด



รายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมิน “การบริหารความเสี่ยง”

หลักเกณฑ์การประเมินบริหารความเสี่ยง แบ่งผลประเมินออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

- ระดับที่ 1** มีการบริหารความเสี่ยงน้อยมาก ได้แก่ รัฐวิสาหกิจมีการบริหารเชิงรับเป็นส่วนใหญ่ แนวทางการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ ไม่มีคณะทำงาน หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร และไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง
- ระดับที่ 2** มีการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น ระบุความเสี่ยงจากต้นเหตุ แต่ยังมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงแยกเป็นส่วนๆ และมุ่งเน้นการควบคุมเป็นเรื่องๆ รวมถึง มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณสมบัติของคู่มือที่ดีครบถ้วน และมีการเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงแก่พนักงานทุกระดับ
- ระดับที่ 3** มีการเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี ได้แก่ เป็นกลยุทธ์ต่อเนื่อง มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยต้องแสดงให้เห็นการนำ Risk Map มากำหนดแผนฯ มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามแผนฯ
- ระดับที่ 4** มีการบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร ได้แก่ 1.กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/ การลงทุน มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าฯ มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ มีการจัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงใกล้เคียงหรือดีกว่าแผนฯ ในปัจจัยเสี่ยงที่มีความรุนแรงสูง
- ระดับที่ 5** การปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรคมูลค่าให้แก่องค์กร (Value Creation) ได้แก่ กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงานและสัมพันธ์กับคำตอบแทน มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี และมีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรคมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)



เกณฑ์การพิจารณาการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 1 : การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก

1. มีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับเป็นส่วนใหญ่หรือมีการบริหารความเสี่ยงในระดับเบื้องต้น
 - 1.1. รัฐวิสาหกิจขาดการบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงหรือการดำเนินการแก้ไขปัญหาเป็นการดำเนินการภายหลังจากที่เกิดเหตุการณ์หรือความเสียหายแล้ว เช่น ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีธุรกรรมเกี่ยวกับเงินตราต่างประเทศ แต่ไม่ได้มีการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเลย ต่อเมื่อมีความเสียหาย เช่น การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน รัฐวิสาหกิจจึงเริ่มศึกษาหรือบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น
 - 1.2. รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการเบื้องต้นโดยการกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรต่อคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเท่านั้น ซึ่งกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจดังกล่าว เช่น การจัดสัมมนาทั้งภายนอกและภายในองค์กร การจัดนิทรรศการ ป้ายประชาสัมพันธ์ วารสารภายใน และเสียงตามสาย เป็นต้น การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง ต้องมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงาน (พนักงานทุกคนในกรณีที่เป็นองค์กรขนาดเล็ก/ ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่ ต้องมีการสื่อสารและฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงสำหรับพนักงานในระดับที่เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบในแต่ละปัจจัยเสี่ยง) และมีการสื่อสารสำหรับนโยบายหลักปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง
2. แนวทางในการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ โดยเข้าเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้
 - 2.1 รัฐวิสาหกิจยังมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีที่ไม่ครบถ้วน ซึ่งองค์ประกอบหลัก ๆ ที่ดี ได้แก่
 - 1) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
 - 2) การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วยความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น



- 3) การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
- 4) การกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2)
- 5) การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

2.2 รัฐวิสาหกิจไม่มีการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Internal Control)

2.3 รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักข้างต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน ทั้ง 5 องค์ประกอบ แต่ขาดการกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีลำดับ ความเสี่ยงสูง

2.4 การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจขาดความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบหลัก ทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้น เช่น

- มีการระบุการกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงไม่ครบหรือไม่ตรง ตามที่วิเคราะห์และระบุ เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง 4 ประเภท แต่มีการจัดการ ต่อความเสี่ยงเพียง 3 ประเภทเท่านั้น
- การระบุถึงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภทไม่ครบ หรือไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง 4 ประเภท แต่มีการระบุถึงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (ระดับความรุนแรง x โอกาสของ การเกิดความเสี่ยง) เพียง 3 ประเภทเท่านั้น
- การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผล ไม่ครบหรือไม่ สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ เป็นต้น เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง 4 ประเภท แต่มีการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลเพียง 3 ประเภท เท่านั้น เป็นต้น

3. รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงาน หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับ องค์กร

4. รัฐวิสาหกิจไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 : การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ

1. การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น

- 1.1 รัฐวิสาหกิจมีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบเพื่อรับผิดชอบและติดตามในการบริหาร จัดการความเสี่ยง ซึ่งโครงสร้างของคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบยังเป็น ลักษณะเฉพาะกาล (เช่น คณะทำงานมีอายุการทำงานเพียง 1 ปี หรือ มีการทำงาน เฉพาะเรื่องเพื่อเสนอเข้าคณะกรรมการพิจารณาเป็นคราวไป เป็นต้น) และ/หรือยัง ไม่มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (ผลงานที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ผลงาน



ที่นอกเหนือจากการประชุม เช่น การมีโครงการนำร่องในการพัฒนาระบบบริหาร
ความเสี่ยง เป็นต้น)

- 1.2 ไม่ปรากฏนโยบาย กลยุทธ์ หรือแผนงาน/โครงการที่แสดงถึงการดำเนินงานเพื่อใ้
การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในระยะยาวหรือปลูกฝังอยู่ในองค์กร เช่น
- การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
 - พัฒนาแนวคิดจากโครงการนำร่องเพื่อกำหนดเป็นแผนงานหลักในการบริหาร
ความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร
 - การพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง หรือกำหนดการบริหาร
ความเสี่ยงให้เป็นนโยบาย/กลยุทธ์หนึ่งขององค์กร

2. ระบุความเสี่ยงจากต้นเหตุเป็นส่วนใหญ่ แต่ยังมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่แยกเป็นส่วน ๆ
และมุ่งเน้นการควบคุมเป็นเรื่อง ๆ

2.1 รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน แต่ยังมี
การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วน ๆ อยู่ ซึ่งองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการ
ความเสี่ยงที่ดี ได้แก่

- 1) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรม
ในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
- 2) การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนิน
กิจการ ขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยง
ด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้าน
สภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วย
ความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น
- 3) การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท
(ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง)
และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
- 4) การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณา
ถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ และระดับ
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
- 5) การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหาร
ความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงต่อความเสี่ยงครบทุกด้าน (เช่น ความ
เสี่ยงทั้ง 4 ด้านตามที่กระทรวงการคลังระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน
(Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยง
ด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk)
 เป็นต้น หรือ ความเสี่ยง 4 ด้านที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk /Operational
Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)



2.2 การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเป็นการดำเนินงานเฉพาะส่วนหรือฝ่าย ไม่ใช่ในระดับองค์กร และ/หรือไม่ครบถ้วนตามที่ระบุและวิเคราะห์ไว้ หรือ รัฐวิสาหกิจ ไม่มีการจัดทำ Risk Map โดยระบุถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละด้าน รวมถึงมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะทราบถึงต้นเหตุของการเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ

3. รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบไปด้วย

1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน การบริหารความเสี่ยง / ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)
2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการ ดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
3. การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนิน กิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยง ด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหาร และการจัดการ เป็นต้น
4. การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึง ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ ที่ได้ และระดับความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ของ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
6. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง รวมถึง คู่มือการบริหารความเสี่ยงมีการเผยแพร่ให้กับพนักงานในองค์กรทุกระดับ

ระดับ 3 : การเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

1. มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 2
2. องค์กรมีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite/Risk Tolerance ดังกล่าว ต้องครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้านโดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk /Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) โดย Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่กำหนด จะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน



3. การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร
 - 3.1 รัฐวิสาหกิจมีหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (เช่น สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถกำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว เป็นต้น) และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (เช่น มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น)
 - 3.2 รัฐวิสาหกิจมีนโยบาย กลยุทธ์ หรือแผนงาน/โครงการที่แสดงถึงการดำเนินงานเพื่อให้อการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในระยะยาวหรือปลูกฝังอยู่ในองค์กร เช่น
 - การจัดตั้งหน่วยงาน / คณะทำงานที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
 - พัฒนาแนวคิดจากโครงการนำร่องเพื่อกำหนดเป็นแผนงานหลักในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร
 - การพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง หรือ กำหนดการบริหารความเสี่ยงให้เป็นนโยบาย/กลยุทธ์หนึ่งขององค์กร พิจารณาจากเนื้อหาและผลลัพธ์ของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบเรื่องความเสี่ยงโดยตรง และองค์กรควรมีกระบวนการในการสอบถามถึงความตระหนักของพนักงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
4. มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Integration)
 - 4.1 การบริหารความเสี่ยงมีการพิจารณาถึงนโยบาย/กลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจ
 - 4.2 การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Map ขององค์กร จะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในปีบัญชี 2552
5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี ดังต่อไปนี้
 - 5.1 ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจัดให้มีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบด้าน IT และ ITG และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร
 - 5.2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการติดตามดูแลวิธีการที่ฝ่ายบริหารใช้ประโยชน์จาก IT เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น
 - การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในด้านการเงินโดยการเพิ่มขึ้นของรายได้และควบคุมค่าใช้จ่ายตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น



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

5.3 คณะกรรมการตรวจสอบได้แสดงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและติดตาม การจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุง รวมถึงเสนอแนะแก่ฝ่ายตรวจสอบด้านการจัดการที่ดีทางด้าน IT

6. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้จัดทำขึ้น แต่ดีขึ้นจากอดีตที่ผ่านมาก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง พิจารณาจาก

- การดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง (ในกรณีที่แผนบริหารความเสี่ยงนั้น ต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการนานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป ทำให้ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม/เชิงปริมาณได้ในปีนั้น ๆ) โดยการดำเนินงานตามกิจกรรมเป็นไปตามกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด
- ผลการดำเนินงานดีขึ้นจากอดีตที่ผ่านมา
- 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)
- ในกรณีที่มีตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI) ที่ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณในปี 2552 รัฐวิสาหกิจต้องสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวแล้วมีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายของ KRI /ดีกว่าเป้าหมายของ KRI ที่กำหนดนั้น

ระดับ 4 : การบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

1. มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 3
2. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เชื่อมโยงกับ การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้แก่การมีหลักฐานที่ชัดเจนที่แสดงถึงการพิจารณาความเสี่ยงต่างๆ (ทั้งความเสี่ยงทางการเงิน และไม่ใช่ทางการเงิน) ประกอบในการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ /การวางแผน /การลงทุน
3. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)
 - 3.1 ปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีครบถ้วน
 - 3.2 มีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของ



อัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหาร ความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่นเดียวกัน

- 3.3 มีการสื่อสารถึงคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงสุด อย่างต่อเนื่อง (ตามที่ระบุ/กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง)
4. มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น เช่น ควรมีการปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ได้แก่
 - การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และความรับผิดชอบ
 - พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีและสอดคล้องกับประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่ผ่านมา
 - พัฒนาอบรม และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน
5. การจัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เช่น จรรยาบรรณและผู้บริหารรับฟังการท้วงติงของความเสี่ยง รวมถึงมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เช่น การสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น พิจารณาเพิ่มเติมถึงความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ที่แสดงให้เห็นถึงการสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
6. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี ดังต่อไปนี้
 - 6.1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการประเมินผลฝ่ายบริหารในการจัดการกับความเสี่ยงและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทางด้าน IT โดยมีระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) ของงานหลัก ๆ ทุกด้าน โดยควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าธุรกิจจะไม่มีปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น โดย BCM มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องด้วยการจัดการที่ดี (ด้าน IT, IT Related และ Non - IT จากสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้)



- 6.2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการจัดการที่ดีถึงกลยุทธ์ทางด้าน IT ของรัฐวิสาหกิจ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์ทางด้าน IT (IT Strategy Committee) เป็นต้น
- 6.3 ฝ่ายบริหารมีการประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งทางด้าน การเงินและมีใช้การเงิน เช่น อัตราการเพิ่มของผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทางด้าน IT และระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและระบบการทำงาน เป็นต้น
7. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงใกล้เคียงหรือดีกว่าแผนการควบคุมและการจัดการที่ได้ จัดทำขึ้น และดีขึ้นจากอดีตที่ผ่านมาก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง พิจารณาจาก
- การดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง (ในกรณีที่แผนบริหารความเสี่ยงนั้นต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการนานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป ทำให้ไม่สามารถ กำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม/เชิงปริมาณได้ในปีนั้น ๆ) โดยการดำเนินงาน ตามกิจกรรมเป็นไปตามกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด
 - ผลการดำเนินงานดีขึ้นจากอดีตที่ผ่านมา
 - ระดับความเสี่ยงที่ลดลง โดยพิจารณาจากความเสียหายหลักขององค์กร โดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วงปานกลาง ถึงสูงมาก (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิด ความเสี่ยง) แต่อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงที่ลดลง จะต้องครอบคลุมความเสี่ยง ที่สามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk /Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)
 - ในกรณีที่มีตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI) ที่ระบุเป้าหมาย เชิงปริมาณในปี 2552 รัฐวิสาหกิจต้องสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังกล่าว แล้วมีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายของ KRI /ดีกว่าเป้าหมายของ KRI ที่กำหนดนั้น

ระดับ 5 : การปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การ สร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร (Value Creation)

1. มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 4
 2. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงาน และเป็นส่วนหนึ่ง ที่สำคัญของการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือความดีความชอบ
- 2.1 มีแผนงานในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือสายงานในองค์กรที่มี ส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นในการประเมิน เช่น ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหาร ความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลหรือสายงานมีต่อองค์กร และการวัดระดับของความเสี่ยง ที่บุคคลหรือสายงานนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมี ประสิทธิภาพเพียงใด



- 2.2 มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในแต่ละหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม และมีการติดตามประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง
3. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี ดังต่อไปนี้
 - 3.1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีกระบวนการสร้างความมั่นใจถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนและการจัดการด้าน IT กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
 - 3.2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการสร้างเกณฑ์วัดคุณภาพงานและผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบายและการจัดการด้าน IT ตามที่กำหนดไว้ เช่น กลยุทธ์หรือนโยบายด้าน IT ในการสนับสนุนให้องค์กรมีผลตอบแทนจากการลงทุนที่มากขึ้น กลยุทธ์หรือนโยบายด้าน IT ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นต้น
4. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ซึ่งมูลค่า (Value) ขององค์กรอาจพิจารณาได้จาก Value ที่รัฐวิสาหกิจ ระบุไว้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กรหรือการที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่นเดียวกัน



การควบคุมภายใน

● ● ● หลักการและเหตุผล

เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมา เพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงดูแลรักษาทรัพย์สิน ป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตภายในองค์กร กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี

ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การประเมินการควบคุมภายในอาศัยแนวทางและหลักการของ

- ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- คำแนะนำ : การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- การควบคุมภายใน : วิธีการป้องกันความเสียหายและลดความสูญเสีย คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- การควบคุมภายในตามมาตรฐานสากลของ Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission หรือ COSO



รายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมิน “การควบคุมภายใน”

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

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

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) (น้ำหนัก ร้อยละ 34) ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร และบุคลากรภายในองค์กรควรสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ประกอบด้วย
 - 1.1 ความสุจริตและความมีจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงาน โดยพิจารณาจากการจัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงาน และการสื่อสารข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรรับทราบ รวมทั้งการจัดกิจกรรม/การประกวด/การณรงค์เรื่องจรรยาบรรณฯ นอกจากนี้ มีการจัดทำแนวทางที่พึงปฏิบัติหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานและการแจ้งให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ และการกำหนดข้อห้ามของฝ่ายบริหารและพนักงานมิให้ปฏิบัติตนในลักษณะที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งผลประโยชน์กับองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น
 - 1.2 การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีควรชัดเจน การมีสายบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับขนาดและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการประเมินโครงสร้างองค์กรนี้จะมุ่งเน้นที่การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในโดยตรง เช่น โครงสร้างของสำนักตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ¹ เป็นต้น
 - 1.3 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ พิจารณาจากการจัดทำคู่มือมอบหมายอำนาจหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยมีการระบุอย่างชัดเจนถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานที่มีความสำคัญ เป็นต้น รวมทั้งพิจารณาจากการแบ่งแยกหน้าที่งานของหน่วยงานหรือบุคคลเดียวกันปฏิบัติหน้าที่ทุกขั้นตอนของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย

¹ ประเมินในหัวข้อการตรวจสอบภายใน



- 1.4 ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร พิจารณาจาก การกำหนดให้มีเอกสาร กำหนดลักษณะงาน โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานที่สำคัญ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง งานที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินและบัญชี เป็นต้น รวมทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เช่น การอบรม Control Self Assessment เป็นต้น
 - 1.5 นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร² พิจารณาจาก การกำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและ การพัฒนาบุคลากรการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม โดยการประเมินนโยบายและวิธีบริหารบุคลากรมุ่งเน้นที่เกี่ยวกับการควบคุมภายในโดยตรง เช่น ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักตรวจสอบภายใน เป็นต้น
 - 1.6 บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการ (คณะกรรมการตรวจสอบ) คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารระดับสูง ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน พิจารณาจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการติดตามผลการควบคุมภายในและมีการทบทวนระบบการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและเหมาะสม คณะกรรมการตรวจสอบสอบทานรายงานทางการเงินเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินและสอบทานระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในหรือความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล
2. การประเมินความเสี่ยง³ (Risk Assessment) ผู้บริหารควรดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย
 - การระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification)
 - การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
 - การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risks)
 - การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
 3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) (น้ำหนัก ร้อยละ 42) ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมภายในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบ

² ประเมินในหัวข้อการตรวจสอบภายใน

³ ประเมินในหัวข้อการบริหารความเสี่ยง



ปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน ซึ่งการพิจารณาประกอบด้วย

- 3.1 การอนุมัติ พิจารณาจาก การกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรของพนักงานทุกระดับและมีการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ
 - 3.2 การสอบทานงาน พิจารณาจาก การสอบทานรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานที่มีใช้การเงิน และการสอบทานกิจกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การสอบทานการกระทำที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร รวมถึงกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยเป็นการสอบทานจากผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กร
 - 3.3 การดูแลป้องกันทรัพย์สิน พิจารณาจาก การที่องค์กรดูแล รักษา ป้องกันทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูง ระบบที่สำคัญ และข้อมูลสารสนเทศขององค์กร โดยจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูง การดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ เป็นต้น รวมทั้งพิจารณาการระบยอด พิจารณาจาก การเปรียบเทียบรายการบัญชีทรัพย์สินกับทรัพย์สินที่มีอยู่จริงการเปรียบเทียบรายการในบัญชีกับทะเบียนคุม เป็นต้น
 - 3.4 การทำเอกสารอ้างอิง พิจารณาจาก การจัดทำหลักฐานเป็นเอกสาร หรือ หนังสือสำหรับระบบงานที่มีความสำคัญ เป็นต้น
 - 3.5 การควบคุมระบบสารสนเทศ พิจารณาจากการควบคุมทั่วไปและการควบคุมเฉพาะระบบงาน เป็นต้น
4. สารสนเทศและการสื่อสาร⁴ (Information and Communications) ผู้บริหารควรให้จัดมีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอก หน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลาประกอบด้วย
- 4.1 สารสนเทศ พิจารณาระบบสารสนเทศทางการเงิน (Financial Information System) และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมิใช่การเงิน (Non-financial Information System)
 - 4.2 การมีระบบการจัดการฐานข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยคุณสมบัติของข้อมูลควรมีเนื้อหาที่จำเป็นต่อการตัดสินใจอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย มีความถูกต้อง สมบูรณ์ มีความเป็นปัจจุบัน ความทันกาล และความสะดวกในการเข้าถึงสารสนเทศ
 - 4.3 มีสารสนเทศที่เป็นสัญญาณอันตรายหรือสัญญาณเตือนภัยที่อาจบอกถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
 - 4.4 การจัดระบบสื่อสารให้เชื่อมโยงกัน (Integrated) นั้นสามารถให้สารสนเทศส่งถึงผู้ที่ควรได้รับหรือมีไว้พร้อมอย่างทันกาล

⁴ ประเมินในหัวข้อการบริหารจัดการสารสนเทศ



4.5 การสื่อสารที่ดี เป็นการสื่อสารสองทาง เช่น การสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน การจัดสัมมนาระหว่างผู้บริหารและพนักงานประจำปี การจัดให้มี Intranet เพื่อถาม-ตอบภายในองค์กร เป็นต้น

5. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring) (น้ำหนัก ร้อยละ 24) ผู้บริหารควรจัดให้มีการติดตามประเมินผล (Monitoring) โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง การควบคุมภายในดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ ได้รับความปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย
- 5.1 การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) พิจารณาการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self - Assessment) ครบถ้วนทั้งองค์กร และมีการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ รวมทั้งการจัดส่งรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบ ข้อ 6 แก่ สตง. เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดหรือสามารถเร่งดำเนินการให้จัดส่งรายงานฯ เร็วขึ้น
- 5.2 การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก โดยพิจารณาการจัดทำรายงานแล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนด และมีการประเมิน IA ครบถ้วนทั้งองค์กร และมีการติดตามข้อเสนอแนะ

การตรวจสอบภายใน

● ● ● หลักการและเหตุผล

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเข้าใจในงานตรวจสอบภายในว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะการช่วยติดตามงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และเป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการและฝ่ายบริหารจะต้องเข้าใจบทบาทและใช้ประโยชน์จากหน่วยงานตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ หน่วยงานตรวจสอบภายในยังเป็นหน่วยงานหลักที่จะช่วยคณะกรรมการตรวจสอบภายในให้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจพัฒนางานและหน่วยงานตรวจสอบภายในบนพื้นฐานของหลักการที่พึงประเมิน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความเข้าใจในบทบาท และประโยชน์ขององค์กรที่ได้จากหน่วยตรวจสอบภายใน และเพื่อช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การประเมินการตรวจสอบภายในอาศัยแนวทางและหลักการของคู่มือการปฏิบัติงาน การตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการประเมินตามแนวปฏิบัติหลัก ซึ่งประกอบด้วย แนวทางปฏิบัติด้านองค์กรและแนวทางปฏิบัติด้านการปฏิบัติงานเป็นหลัก

รายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมิน “การตรวจสอบภายใน”

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

การตรวจสอบภายใน (น้ำหนัก ร้อยละ 100)

1. บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (น้ำหนัก ร้อยละ 8) บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้วัตถุประสงค์ อำนาจ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายในกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในกฎบัตร ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและหลักการที่กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ กฎบัตรจะต้องนำเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและ/หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ และทำการเผยแพร่สร้างการยอมรับ ประกอบด้วย
 - 1.1 การจัดทำกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการจัดทำกฎบัตรที่กำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายในไว้เป็นลายลักษณ์อักษรโดยมีรายละเอียดครบถ้วนทั้ง 10 ข้อ และ มีการนำเสนอกฎบัตรต่อคณะกรรมการตรวจสอบ หรือ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ ควรมีการสอบทานกฎบัตรอย่างน้อยปีละครั้ง และมีการแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบ
 - 1.2 บทบาทของหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ มีบทบาทในการตรวจสอบที่มุ่งเน้นการตรวจสอบในทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีสาระสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ และมีความรับผิดชอบในการช่วยป้องกันการทุจริต โดยการสอบทานและประเมินความเสี่ยงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน นอกจากนี้ควรมีบทบาทในการให้บริการให้คำแนะนำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ และมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้กับผู้ที่ได้รับการตรวจสอบเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและการบริหารการควบคุม รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี และควรขอความเห็นจากหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและนำความเห็นนั้นๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 ความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อองค์กรหรือหน่วยงานอื่น (ประเมินเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่มีบริษัทในเครือบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน หรือบริษัทร่วม) โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสิทธิของผู้ตรวจสอบภายในในการขอข้อมูล เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจากองค์กรหรือหน่วยงานอื่น มีการบันทึกการตัดสินใจในการลงมือปฏิบัติงาน และมีการจัดเก็บเอกสารประกอบสรุปความเห็นในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบ



2. **ความเป็นอิสระ** (น้ำหนัก ร้อยละ 8) กิจกรรมการตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่มีความอิสระและผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ความเป็นอิสระหมายถึง การที่สามารถตัดสินใจหรือออกความคิดเห็นโดยไม่ได้อยู่ภายใต้อิทธิพลหรือเงื่อนไขที่ลดทอนความเป็นกลาง ซึ่งเงื่อนไขเหล่านั้นจะต้องถูกจัดการทั้งในระดับผู้ตรวจสอบภายใน การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน หน่วยตรวจสอบภายในและองค์กรประกอบด้วย

2.1 **ระดับความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ :

- **โครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นอิสระ** : หัวหน้ารัฐวิสาหกิจและผู้บริหารระดับสูง เห็นความสำคัญในความเป็นอิสระของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่หน่วยตรวจสอบภายในมีฐานะเทียบเท่าระดับฝ่าย และหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจะต้องมีสถานภาพสูงพออย่างน้อยเทียบเท่ากับหัวหน้าของหน่วยงานสำคัญอื่นๆ ในองค์กร โดยมีระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป อีกทั้งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรายงานตรงต่อทั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจในการดำเนินงานของหน่วยตรวจสอบภายใน นอกจากนี้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบกับหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง และ/หรือ คณะกรรมการตรวจสอบได้บ่อยครั้งหรือสามารถสื่อสารกันอย่างไม่เป็นทางการ
- **ความเป็นอิสระเที่ยงธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน** : ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ได้รับการมอบหมายให้ไปช่วยปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่งานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน และหน่วยตรวจสอบภายในควรมีการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ ในกรณีที่มีการปฏิบัติงานต้องใช้เวลาหลายปี เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระ และเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน
- **การเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์** : มีนโยบายอย่างละเอียดและได้ดำเนินการตามนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยหรือการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในที่อาจเกิดขึ้น (รวมถึงในกรณีที่บุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายใน) ทุกครั้งที่มีการปฏิบัติงานตรวจสอบ

3. **ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี** (น้ำหนักร้อยละ 8) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลให้รายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ ให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบนี้ คณะกรรมการตรวจสอบสามารถดำเนินการโดยการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในและการหารือร่วมกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ประกอบด้วย



3.1 ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

- **บทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบที่มีต่อหน่วยตรวจสอบภายใน** : คณะกรรมการตรวจสอบมีการสอบทานแผนการตรวจสอบภายใน 3-5 ปี แผนการตรวจสอบประจำปี แผนการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรด้านตรวจสอบภายใน รวมทั้งแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน มีการประเมินความเพียงพอเหมาะสมของทรัพยากรหน่วยตรวจสอบภายในและพิจารณาการแต่งตั้ง โยกย้าย การกำหนดค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายใน
- **การปฏิบัติงานร่วมกันกับฝ่ายบริหาร** : คณะกรรมการตรวจสอบได้เชิญฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุม เพื่อหารือเกี่ยวกับธุรกิจ ความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลกิจการ
- **การติดตามการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี** : มีการหารือขอบเขต แนวทางการสอบบัญชี รวมถึงข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะ

4. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น (น้ำหนักร้อยละ 8) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรหารือและวางแผนการตรวจสอบภายในร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี และผู้ตรวจสอบขององค์กรกำกับดูแลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการตรวจสอบภายในและการดำเนินการต่างๆ ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย

4.1 รูปแบบในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยตรวจสอบภายในกับผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแล โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :
หน่วยตรวจสอบภายในได้ให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลที่มาปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลมีความเข้าใจเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ โดยมีการประชุมหารือหรือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลทุกไตรมาส มีการหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบที่ซ้ำซ้อนกันกับผู้ตรวจสอบและองค์กรกำกับดูแล และมีการติดตามและตอบประเด็นใน Management Letter และข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบอื่นอย่างครบถ้วน

4.2 ความเหมาะสมของการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหาร โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีกลยุทธ์หรือแผนการตรวจสอบมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับฝ่ายบริหารโดยในการจัดทำกลยุทธ์หรือแผนการตรวจสอบได้มีการขอความเห็นจากฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหารมีความเชื่อมั่นในความเป็นอิสระ และความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน และขอคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายในอยู่เสมอ



5. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม (น้ำหนัก ร้อยละ 8) หน่วยตรวจสอบภายในควรมีจำนวนผู้ตรวจสอบภายใน ระดับของเจ้าหน้าที่ คุณสมบัติและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานอย่างเพียงพอและเหมาะสม การมอบหมายงานตรวจสอบภายในควรพิจารณาตามความเชี่ยวชาญ และด้วยความระมัดระวังรอบคอบ ประกอบด้วย
- 5.1 ระดับความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : หน่วยตรวจสอบภายในโดยภาพรวมประกอบด้วยบุคลากรที่มีทักษะหลากหลาย ได้แก่ การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ การควบคุมทางการบัญชีและการบริหาร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความรู้ทางธุรกิจและอุตสาหกรรม มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร ความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ความเป็นผู้นำ มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในทักษะด้านอื่นที่จำเป็นต้องควรมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและพนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ทั้งจากหลักสูตรภายในของรัฐวิสาหกิจหรือจากภายนอก โดยฝ่ายบริหารได้ขอคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายในเป็นประจำเกี่ยวกับประเด็นที่ไม่ใช่การตรวจสอบ และกลยุทธ์การตรวจสอบกำหนดทรัพยากรและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ
 - 5.2 การสรรหาและรักษาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในที่มีความรู้ความสามารถ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการโอนย้ายเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถจากหน่วยงานอื่นในองค์กรเข้ามาปฏิบัติงานในช่วงเวลาสั้น ๆ หรือปานกลาง พร้อมทั้งได้รับการอบรมอย่างละเอียด การโอนย้ายบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ หรือผู้บริหารระดับสูง โดยให้หน่วยตรวจสอบภายในเป็นที่ปรึกษาภายในขององค์กร และการสรรหาบุคลากรแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนหนึ่งจะต้องมีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานมากกว่าการตรวจสอบ หรือการบัญชี
 - 5.3 การพัฒนาและการฝึกอบรมด้านการตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานหน่วยตรวจสอบภายในกำหนดประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรไว้อย่างน้อย 40 ชั่วโมงต่อคนต่อปี และได้รับงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในเข้าร่วมในหลักสูตรที่สมาคมวิชาชีพและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจัดขึ้นเป็นประจำ นอกจากนี้มีการสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเองในการเป็น Certified Internal Auditor (CIA) หรือ ประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง
6. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (น้ำหนัก ร้อยละ 15) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี 3-5 ปี และแผนการตรวจสอบประจำปีตามความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจและเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยแผนการตรวจสอบนี้ต้องระบุถึงการสอบทาน การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผล และความประหยัดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแล ประกอบด้วย



- 6.1 การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : แผนเชิงกลยุทธ์การตรวจสอบภายในสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจและแผนของรัฐวิสาหกิจ โดยมีกำหนดในระยะยาว เช่น ระยะ 4-5 ปี แผนเชิงกลยุทธ์ได้กำหนดบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการตรวจสอบเพื่อให้ความเชื่อมั่นว่ารัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจได้ ประเด็นเกี่ยวกับการตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ได้กำหนดขึ้นได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ความเสี่ยง และการพิจารณาความต้องการของฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหารได้ให้ความเห็นในการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
- 6.2 การวางแผนการตรวจสอบตามความเสี่ยง** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : แผนการตรวจสอบภายในกำหนดขึ้นตามความเสี่ยง มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมตามลักษณะของกิจกรรมในขั้นตอนของการวางแผนหน่วยตรวจสอบภายในติดตามการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจอยู่ตลอดเวลา และประเมินความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจเผชิญอยู่ตลอดเวลา ความเสี่ยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการหารือเรื่องความเสี่ยงกับฝ่ายบริหารและเปรียบเทียบกับผลการประเมินของฝ่ายบริหาร มีการจัดทำแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน และมีการจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรการตรวจสอบ รวมทั้งแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน

7. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 12)

แผนการตรวจสอบในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมตรวจสอบควรจัดทำขึ้นและหารือกับผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง ผู้ตรวจสอบภายในจะปฏิบัติงานตรวจสอบตามความเสี่ยง โดยการรวบรวม วิเคราะห์ แปลความหมาย และบันทึกข้อมูลเพื่อใช้เป็นหลักฐานสนับสนุนผลการตรวจสอบ ประกอบด้วย

- 7.1 การวางแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการจัดทำแผนการตรวจสอบในรายละเอียดทั้งในกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนของรัฐวิสาหกิจ มีการสอบทานและ/หรือจัดทำทางเดินของงาน (Flow Chart) และการประเมินความเสี่ยงในกระบวนการที่สำคัญ แผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดได้กำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอย่างน้อยกำหนดเกี่ยวกับ ขอบเขต วัตถุประสงค์ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน บุคลากรในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลการปฏิบัติงาน แผนการตรวจสอบในรายละเอียดได้มีการหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงานก่อนเริ่มปฏิบัติ มีการรายงานผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงานในการปฏิบัติงานตามความจำเป็น และความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของแต่ละรัฐวิสาหกิจ และวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบสะท้อนมาจากผลการประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแล



7.2 แนวทางการตรวจสอบกำหนดขึ้นเพื่อช่วยในการหา และบันทึกข้อมูลเอกสารหลักฐานต่าง ๆ และนำไปใช้ในการสรุปผลการตรวจสอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : แนวทางการตรวจสอบตามความเสี่ยงได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานทุกครั้งรวมทั้งการปฏิบัติงาน ในการให้คำแนะนำปรึกษามีการจัดทำแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้ความเห็นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการหารือเกี่ยวกับประเด็นที่พบจากการตรวจสอบกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงาน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง มีการพิจารณาความเสี่ยงในการให้คำแนะนำปรึกษาด้านอื่นนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

7.3 การติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะครบถ้วน มีการจัดทำรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และมีการรายงานความเห็นของหน่วยรับตรวจเกี่ยวกับข้อตรวจพบจากการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

8. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ11) ผู้ตรวจสอบภายในควรรายงานและสื่อสารผลการตรวจสอบด้วยความเที่ยงธรรม ชัดเจน และทันเวลา ประกอบด้วย

8.1 การรายงานและการปิดการตรวจสอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ :

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

8.2 การรายงานต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : รายงานต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจอย่างละเอียดและทันเวลา ภายใน 1 สัปดาห์ โดยรายละเอียดในรายงานประกอบด้วยบทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร ข้อเสนอแนะ ข้อตรวจพบ ปัญหา ผลกระทบและความเสี่ยง ความเห็นของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับข้อตรวจพบ และแผนในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ระดับความสำคัญของผลการตรวจสอบ และการจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะ การประเมินสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการควบคุมโดยรวม ความเห็นของผู้บริหารสายงานต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน



8.3 การรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการรายงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน เช่น ไตรมาสละครั้งหรือเดือนละครั้ง เป็นต้น โดยรายละเอียดในรายงานประกอบด้วย การเปรียบเทียบความคืบหน้าของกิจกรรมการตรวจสอบกับแผนการตรวจสอบ สรุปผลการตรวจสอบที่ดำเนินการระหว่างงวดที่รายงาน ผลกระทบของความเสี่ยงที่สำคัญ ประเด็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การกำกับดูแล ประเด็นในรายงานครั้งก่อนที่ยังไม่ได้แก้ไข สรุปประเด็นที่ยังหาข้อยุติกับฝ่ายบริหารไม่ได้ ประเด็นที่หน่วยตรวจสอบภายในจะดำเนินการในอนาคต และการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน รวมทั้งการรายงานผล การสอบทานงบการเงินต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

9. ความมั่นใจในคุณภาพ (น้ำหนักร้อยละ10) งานตรวจสอบภายในควรได้รับการควบคุมในทุกระดับของการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในและคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย

9.1 การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดระยะเวลาหรือความถี่ที่ชัดเจน และรับความเห็นของผู้รับการตรวจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้น การปฏิบัติงานตรวจสอบทุกครั้งมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตามความเห็นของผู้รับการตรวจมีการนำความเห็นของผู้รับการตรวจที่มีความสัมพันธ์กับภารกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยตรวจสอบภายใน เช่น การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทันทเวลา การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ความพึงพอใจของผู้รับการตรวจ มาประกอบการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในทุกครั้ง หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจัดให้มีการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน กำหนดให้มีการประเมินจากบุคคลภายนอก อย่างสม่ำเสมออย่างน้อย ทุก ๆ 5 ปี

9.2 การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ มีนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ซึ่งอย่างน้อยครอบคลุมถึงบทบาทและความรับผิดชอบ แนวทางการปฏิบัติงานและการสอบทานงาน แนวทางในการบันทึกและจัดเก็บเอกสาร การรายงาน การติดตามการปฏิบัติตาม ข้อเสนอแนะ การฝึกอบรม การวัดผลงาน และดัชนีวัดผลงาน มีการสอบทานคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้รับการสอบทาน/ปรับปรุง และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ

10. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (น้ำหนักร้อยละ12) ผู้ตรวจสอบภายใน
ควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเคียงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ ประกอบด้วย

10.1 การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ โดยประเด็นในการประเมิน

พิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : ผู้ตรวจสอบภายในตระหนักในความรับผิดชอบ
ในการปฏิบัติงาน และมีแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจนที่อธิบายและแสดงให้เห็น
ถึงการปฏิบัติงานเคียงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ มีกระบวนการเปิดเผยการกระทำ
ผิดหรือละเลย ที่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาด ความไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ
การสูญเสีย หรือทำให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติตามนโยบาย รวมทั้งมีการ
เสนอแนะให้มีการสืบสวนสอบสวนต่อไปตามความเหมาะสม มีการพิจารณาและ
บันทึกงานที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบและ
ปฏิบัติงานตามแนวทางที่ถูกต้อง อีกทั้งการรวบรวมหลักฐานที่เพียงพอ เกี่ยวข้องและ
เชื่อถือได้เพื่อใช้ประกอบผลการตรวจสอบ มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีสาระสำคัญ
หากพิจารณาแล้วว่าถ้าไม่เปิดเผยอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในรายงานของ
ผู้ตรวจสอบภายใน หรืออาจทำให้พิจารณาได้ว่าเป็นการปกปิดความผิดตามกฎหมาย



การบริหารจัดการสารสนเทศ

● ● ● หลักการและเหตุผล

เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของรัฐวิสาหกิจ นโยบายของรัฐบาล และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 เป็นต้น ได้ครบถ้วนและเต็มตามศักยภาพ รวมถึงให้รัฐวิสาหกิจมีการติดตามการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น และมีการประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานดังกล่าว

รายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมิน “การบริหารจัดการสารสนเทศ”

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดตามหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ โดยพิจารณาจาก

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

การประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ

1. การพิจารณาแผนแม่บทสารสนเทศ (IT Master Plan) (น้ำหนักร้อยละ 10)

1.1 การตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและนโยบาย

- ความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจเต็มตามศักยภาพของระบบสารสนเทศ (น้ำหนักร้อยละ 3.5)
- การดำเนินการเพื่อตอบสนองนโยบายที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 3)
 - การเพิ่มประสิทธิภาพ และ/หรือ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - ประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ
 - การจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ

1.2 องค์กรประกอบหรือรายละเอียดแผนปฏิบัติการ

- มีการจัดกลุ่ม/ลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ (น้ำหนักร้อยละ 1.5)
- มี KPI ที่แสดงถึงความสำเร็จและสะท้อนผลลัพธ์ที่คาดหวัง (น้ำหนักร้อยละ 2)

หมายเหตุ: กรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่มีการทบทวนแผนแม่บทสารสนเทศ (ถ้าจำเป็น/เห็นสมควร) อย่างชัดเจน จะถูกหักคะแนนร้อยละ 20 จากคะแนนประเมินผลสุดท้าย (เฉพาะรัฐวิสาหกิจที่เข้าระบบประเมินผลการบริหารจัดการสารสนเทศตั้งแต่ปี 2547- 2551)

ส่วนที่ 2

2. การบริหารจัดการสารสนเทศ (น้ำหนักร้อยละ 90) ประกอบด้วยประเด็นพิจารณาดังต่อไปนี้

2.1 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ

2.1.1 ระบบ MIS / EIS ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร (น้ำหนักร้อยละ 4)

2.1.2 ระบบการเก็บข้อมูลเพื่อช่วยในการติดตามหรือวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (น้ำหนักร้อยละ 3)

2.1.3 ระบบการรายงานผลและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย (น้ำหนักร้อยละ 3)

2.2 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

2.2.1 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารและจัดการความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)



- 2.2.2 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนรายงานและการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและประเมินโอกาสที่เกิด/ Early Warning System (ระบบเตือนภัย/แจ้งให้ทราบถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กร) (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 2.2.3 การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ประกอบด้วย
- การมีระบบการดูแลสภาพแวดล้อมที่ดี มีมาตรฐาน (IT Security) ของศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก (น้ำหนักร้อยละ 5)
 - การมีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองนอกสถานที่ทำการ (Off-site Back up) (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 2.3 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการควบคุมและการตรวจสอบภายใน
- 2.3.1 การนำระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่ารัฐวิสาหกิจปฏิบัติได้ตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ตลอดจนความถูกต้องของข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน (น้ำหนักร้อยละ 6)
- 2.3.2 ระบบที่ช่วยการควบคุมและการตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าระบบสารสนเทศมีความปลอดภัยและข้อมูลมีความถูกต้อง (Computer Audit) (น้ำหนักร้อยละ 4)
- 2.4 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.4.1 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้าน Competency ของบุคลากรทุกตำแหน่งที่องค์กรต้องการและที่บุคลากรทุกคนมีอยู่ (Competency Inventory) (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 2.4.2 การยกระดับความรู้และความสามารถของ CEO / CFO / CIO ในการผนวกรวมการจัดการด้านเทคโนโลยีกับการวางนโยบายเพื่อพัฒนาองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 2.4.3 การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจและรองรับระบบสารสนเทศที่องค์กรมีอยู่ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 2.5 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล
- 2.5.1 การลดขั้นตอนและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน
- การลดระยะเวลาในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ / อนุมัติ / อนุญาต ทั้งการให้บริการภายในและภายนอกองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4)
 - ความสะดวกในการให้บริการของประชาชน / พนักงาน / ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น การติดต่อกับรัฐวิสาหกิจได้หลายช่องทาง หรือ การให้บริการ Online (น้ำหนักร้อยละ 2)
 - การเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่นเพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน / เอกสารที่ประชาชนต้องมาติดต่อ (น้ำหนักร้อยละ 2)



- One Stop Service ทั้งในการให้บริการต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจที่จุดเดียว และ/หรือ การร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้บริการร่วมกันที่จุดเดียว (น้ำหนักร้อยละ 4)

2.5.2 ระบบ Back Office ที่สามารถ Share ข้อมูลกับหน่วยงานอื่นทั้งภายใน และภายนอกองค์กรได้ โดยที่ต่างฝ่ายที่มีข้อมูลจะต้องหารือร่วมกันเพื่อ Share ข้อมูลในลักษณะของการเข้าสู่ข้อมูลของหน่วยงานอื่น โดยมีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดีเพื่อป้องกันผู้ที่ไม่มียสิทธิ์ใช้ข้อมูล (น้ำหนักร้อยละ 4)

2.5.3 การดำเนินการหรือแผนงานเพื่อสนับสนุนนโยบายต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การปิดบัญชีรายไตรมาส เป็นต้น (น้ำหนักร้อยละ 2)

2.6 ระบบสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการภายในและภายนอกองค์กร

2.6.1 การนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการให้บริการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

2.6.2 การนำระบบเข้ามาช่วยการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 3.5)

2.6.3 การนำระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (น้ำหนักร้อยละ 5)

2.6.4 การเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ผ่านทางเว็บไซต์อย่างเหมาะสม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)



กระบวนการให้คะแนนการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ



การบริหารทรัพยากรบุคคล

● ● ● หลักการและเหตุผล

1. เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานและมีทิศทางการพัฒนาที่ถูกต้อง โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกที่จะขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ดังนั้น ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความเชื่อมโยงกับแนวทางการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ
2. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางงานของรัฐวิสาหกิจ และกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งควรประกอบด้วยนโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายด้านโครงสร้างการบริหาร และโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ นโยบาย เกี่ยวกับผลผลิตหรือประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล นโยบายด้านอัตรากำลัง และการบริหารอัตรากำลัง และอื่น ๆ

รายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมิน “การบริหารทรัพยากรบุคคล”

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาจาก 1. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) และระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) และ 3. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หลักเกณฑ์การประเมิน ประกอบด้วย 3 หลักเกณฑ์ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ 20)

- การจัดทำนโยบายและและกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาเชิงคุณภาพ (Qualitative) ทั้งกระบวนการการจัดทำ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก (SWOT) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (HR Strategy map) ตลอดจนการเชื่อมโยงนโยบายและกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเชิงปริมาณ (Quantitative) ได้แก่ การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลพื้นฐานที่มีเนื้อหาที่ครบถ้วนเหมาะสม เช่น นโยบายด้านโครงสร้างการบริหาร นโยบายเกี่ยวกับผลผลิตหรือประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล นโยบายด้านอัตรากำลัง และการบริหารอัตรากำลัง และอื่น ๆ เป็นต้น ประกอบการพิจารณาการนำนโยบายและกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ โดยมีกระบวนการเผยแพร่ กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management: HRM) และระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Development: HRD) (น้ำหนักร้อยละ 40) ประกอบด้วย

- ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management: HRM)
 - 2.1 การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาจากโครงสร้างงาน และกลุ่มของงาน กระบวนการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและการวิเคราะห์คุณลักษณะและความต้องการของงาน (Job analysis and Job description) องค์ประกอบของคำบรรยายลักษณะงาน กระบวนการประมาณการและการสรรหาอัตรากำลัง และการบริหารจัดการอัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow analysis) หรือการศึกษาเวลาทำงาน (Time and Motion study) การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร (Retention) เป็นต้น



- 2.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาจาก กระบวนการวิเคราะห์และการประเมินค่างาน (Job Valuation) การมีโครงสร้างผลตอบแทนที่สอดคล้องกับค่างาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน การบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการประกอบวิชาชีพ ที่เป็นธรรมกับพนักงาน เป็นต้น
- 2.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาจากการพัฒนา เครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน เช่น การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicator: KPI) การกำหนดแบบประเมินผลรายบุคคล การนำสมรรถนะหลักและ สมรรถนะรายตำแหน่ง (Competency) มาใช้ในการประเมินผล เป็นต้น อีกทั้งพิจารณา องค์ประกอบของเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน วิธีการประเมินผลการ ดำเนินงาน การพัฒนาเครื่องมือประเมินผล การดำเนินงาน องค์ประกอบของ เครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน กระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน และการ ใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน เป็นต้น

● ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Development: HRD)

- 2.4 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) จนถึง การวางแผนการฝึกอบรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและภาวะการแข่งขัน การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (Training Needs Assessment) การจัดทำแผนฝึกอบรมรายตำแหน่ง (Training Roadmap) สำหรับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง การจัดทำแผนประเมินผลการฝึกอบรม การพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path system) การจัดทำแผน สืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) และการเชื่อมโยงระบบประเมินผลกับการวางแผนการพัฒนาศักยภาพ เป็นต้น

3. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ 40)

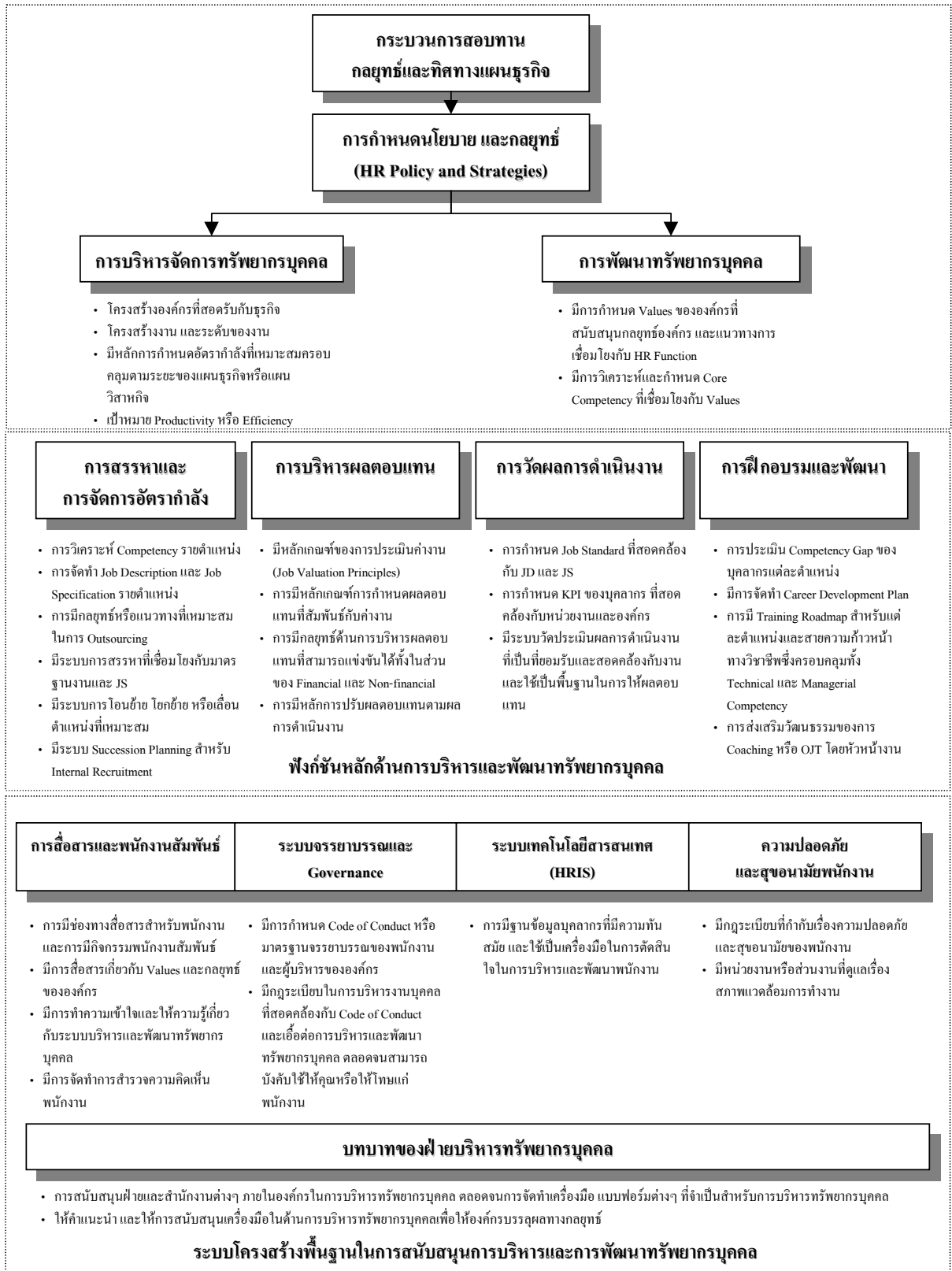
พิจารณาในหัวข้อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่

- 3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ กระบวนการสื่อสารกับพนักงาน (น้ำหนักร้อยละ 8) พิจารณาจาก กระบวนการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์กร ช่องทางการสื่อสาร ที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ เครื่องมือหรือระบบในการสื่อสารกับพนักงาน และการทบทวน ความจำเป็นในการปรับปรุงวิธีการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น
- 3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนักร้อยละ 8) พิจารณาจากการจัดทำ Code of Conduct การกำหนดกฎ ระเบียบ ที่สอดคล้อง มีกิจกรรมส่งเสริม ช่องทางในการรับฟัง ข้อร้องเรียนต่างๆ ในกรณีที่มีผู้ได้รับความไม่เป็นธรรม การใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล



- ในการสนับสนุนระบบตรวจสอบขององค์กรเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest: COI) การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีธรรมาภิบาล (HR Governance) เป็นต้น
- 3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ 8) พิจารณาจากมีการจัดเก็บหรือพัฒนาฐานข้อมูลด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวางแผนระบบสารสนเทศและพัฒนาการของระบบข้อมูล และการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำรายงานหรือบทวิเคราะห์ เพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการในระดับต่างๆ เช่น ระดับการปฏิบัติงาน (Administrative tasks) ระดับการจัดการภายในองค์กร (Internal process) ระดับกลยุทธ์องค์กร (Strategic planning) เป็นต้น
- 3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (น้ำหนักร้อยละ 6) พิจารณาจากให้ความสำคัญต่อความปลอดภัย สุขอนามัยฯ ในภาพรวมขององค์กรและในภาพย่อยระดับพนักงาน การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุขอนามัยฯ ทั้งในภาวะปกติ และการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัยเพื่อรองรับภัยพิบัติ โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ การสร้างความตระหนักตลอดจนการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจ และมีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- 3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาจากควมมีประสิทธิภาพ ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านทรัพยากรบุคคล การดำเนินงานเชิงรุกและการปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic partner) ของหน่วยงานในองค์กร โดยการมีข้อมูลแสดงสถานะและปัญหาทางด้านทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ประกอบการวิเคราะห์ ความต้องการของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนมีเครื่องมือ วิธีการ แผนงานในการให้คำแนะนำปัญหาของแต่ละหน่วยงาน การติดต่อ/ร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การใช้ระบบทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุผลทางกลยุทธ์ เป็นต้น

สำหรับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนสามารถแสดงได้โดยสรุปดังแผนภาพต่อไปนี้



คณะผู้จัดทำ
เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ที่ปรึกษา

นายอารีพงศ์	ภูษอุม	ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
นางจินดา	เทพพัตรา	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ

ประธานคณะผู้จัดทำ

นางศิริพร	พงศ์เจริญเกียรติ	ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
-----------	------------------	----------------------------------------------

คณะผู้จัดทำ

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ

นางวชิรญา	เพิ่มภูศรี	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ	ระดับชำนาญการพิเศษ
นายจิรศักดิ์	วิชัยกุล	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ	ระดับชำนาญการ
นายชวเจต	สุนทรวิทย์	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ	ระดับชำนาญการ
นางสาววรรกมล	บุญสวน	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ	ระดับปฏิบัติการ
นายจรรย์วัตร	เจริญช่าง	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ	ระดับปฏิบัติการ
นางสาวโชตนา	โรจน์เลิศรรรยา	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ	ระดับปฏิบัติการ
นางสาวนุสรรา	นาคคำ	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ	ระดับปฏิบัติการ
นางสาวอุษา	วงศ์สอนธรรม	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ	ระดับปฏิบัติการ
นางสาวนนท์อุมา	สีบวงส์แพทย์	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ	

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

นายไวฑูรย์	โกคชัยพัฒน์	ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายประเมินผลการดำเนินงาน
นายธวัช	ฉานวังตะ	ผู้จัดการส่วนอาวุโส ฝ่ายประเมินผลการดำเนินงาน
นางพรพิมล	วานิชยาภรณ์	ผู้จัดการส่วนอาวุโส ฝ่ายประเมินผลการดำเนินงาน
นางสาวกุลสุดา	ภัทรพรนนท์	ผู้จัดการส่วนอาวุโส ฝ่ายประเมินผลการดำเนินงาน
นายณรงค์	สุวรรณค์โพธิ์พันธ์	ผู้จัดการส่วน ฝ่ายประเมินผลการดำเนินงาน
นางสาวดุสิตา	แดงทองดี	ผู้จัดการส่วน ฝ่ายประเมินผลการดำเนินงาน
นายจตุพิธ	ทองประสิทธิ์	รองผู้จัดการส่วน ฝ่ายประเมินผลการดำเนินงาน

