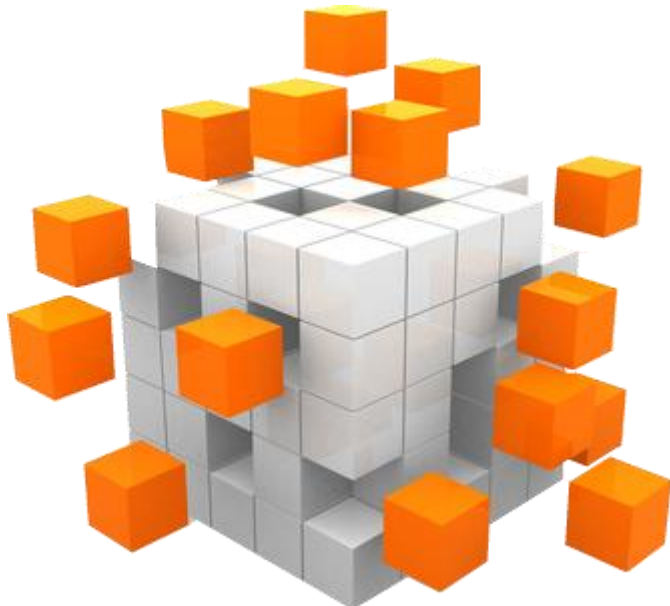




สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

2561

## หลักเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร



**TRIS**  
CORP

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

20 กันยายน 2560





## การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร

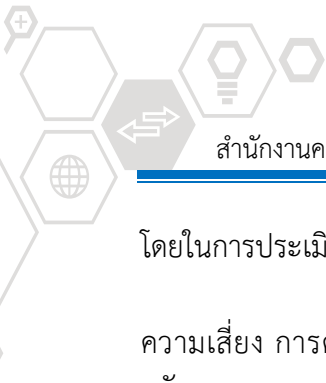
### ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อปี 2538 เห็นชอบให้มีการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมาใช้ เพื่อมุ่งหวังในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น และได้กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่เจรจาและจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และรายงานผลต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ รวมทั้งพิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ ซึ่งคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ มาอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2547 ได้มีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลฯ โดยกำหนดให้มีการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรขึ้น เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่มาตรฐานในระดับสากลมากยิ่งขึ้น โดยในปี 2561 มีรัฐวิสาหกิจอยู่ในระบบประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร จำนวน 21 แห่ง

### หลักการ

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

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการองค์กร
บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
การบริหารความเสี่ยง
การควบคุมภายใน
การตรวจสอบภายใน
การบริหารจัดการสารสนเทศ
การบริหารทรัพยากรบุคคล



โดยในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์กร จะอาศัยหลักการดังต่อไปนี้

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

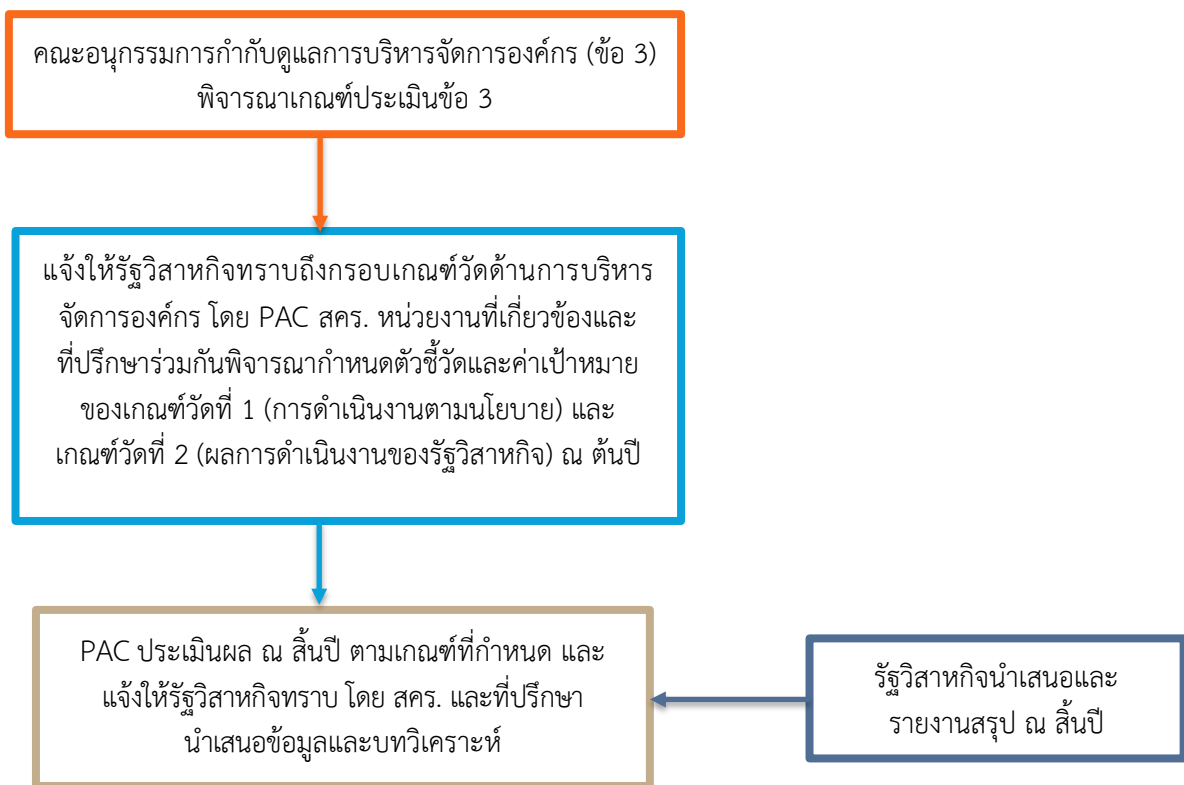
- 1.1 ระบบหรือกระบวนการที่มีอยู่
- 1.2 การปฏิบัติจริง
- 1.3 ผลลัพธ์ที่ปรากฏ

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

3. ในบางประเด็นจะไม่พิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจ แต่จะพิจารณาจากปัจจัยเฉพาะของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ เช่น ความจำเป็นขององค์กร สภาพธุรกิจ การดำเนินการตามนโยบาย ฯลฯ

### แนวทางการดำเนินการ

แนวทางการดำเนินการสำหรับเกณฑ์วัดด้านการบริหารจัดการองค์กรจะเป็นดังนี้





## หลักเกณฑ์การประเมินผลฯ

### 1. การกำหนดน้ำหนัก

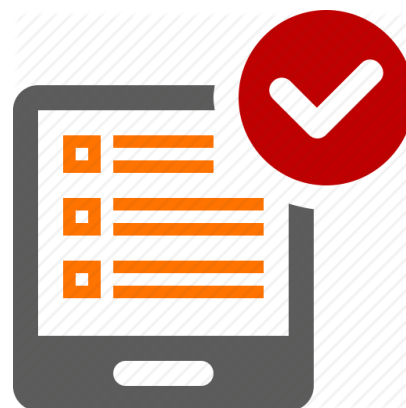
ในการกำหนดน้ำหนักในการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ทั้ง 6 หัวข้อ ได้กำหนดน้ำหนักในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

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

### 2. วิธีการประเมิน

ประเมินโดยคณะอนุกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กร โดยอาศัยข้อมูลจากกระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา และการพบปะและสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ประกอบการพิจารณาให้คะแนน โดยที่บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษาได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นและจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ

สำหรับการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรทั้ง 6 หัวข้อที่ได้กล่าวมานั้น ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ ในลักษณะเปรียบเทียบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจกับหลักปฏิบัติทั่วไปที่ได้รับการยอมรับหรือ Best Practices เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจ สร้างกระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและเป็นมาตรฐานขึ้นในองค์กร โดยมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ ที่มุ่งเน้นการประเมินในเชิงคุณภาพมากยิ่งขึ้น





## บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

### หลักการและเหตุผล

1. เพื่อส่งเสริมให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมุ่งเน้นในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
2. เพื่อให้คณะกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครบถ้วนและมีประสิทธิผล โดยคณะกรรมการควรตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ ในการกำหนดให้มีทิศทาง นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งการสร้าง ความมั่นใจในความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการ บริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการ สารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนกำกับ ควบคุม ดูแล ติดตามผล การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
3. เพื่อให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการในรูปแบบ ต่างๆและคณะกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น เช่น การเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษานในเรื่องที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ การปรับปรุง แก้ไขปัญหา/อุปสรรคและข้อจำกัดต่างๆ รวมถึงการสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยใช้วิธีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ





## แนวคิด/หลักการสำหรับเกณฑ์การประเมินผลบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

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 จากการเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ฉบับแก้ไข เป็นต้น
- แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ และแนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- หลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)

ซึ่งจากการศึกษา และวิเคราะห์หลักการด้านการกำกับดูแลทั้งในและต่างประเทศข้างต้น ทำให้สามารถสรุปประเด็นหลักสำหรับการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดี ที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำหน้าที่หรือเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีทั้งในและต่างประเทศให้ความสำคัญ ดังนี้

การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยคณะอนุกรรมการประเมินผลด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามหลักเกณฑ์การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยพิจารณาจาก 1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และ 2. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ

**เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) :** กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปีและส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะกรรมการประเมินผลฯ พิจารณารายละเอียดข้อมูล สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายามในการเร่งรัดแก้ไข ปัญหาของคณะกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งอาจมีผลต่อการปรับลดคะแนนตั้งแต่ 0.25-1.00 คะแนน จากผลประเมินที่ได้ในส่วนแรก

เหตุการณ์ที่มีโอกาสถูกพิจารณาหักคะแนน เช่น เหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในการผลิตสินค้าและให้บริการ ความไม่เพียงพอในการกำกับดูแล ความไม่เพียงพอในระบบบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ การร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย การทุจริตประพฤติมิชอบของผู้บริหาร พนักงาน ที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของ ลูกค้า ประชาชน ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม

**การปรับค่าเกณฑ์วัด :**

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

ระดับ 1
ระดับ 2
ระดับ 3
ระดับ 4
ระดับ 5

**วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :**

กำหนดตามหลักเกณฑ์ประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก  
คือ บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ โดยมี  
รายละเอียด ดังนี้

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

เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) : กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปีและส่งผลกระทบต่อ  
ลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะกรรมการประเมินผลฯ พิจารณารายละเอียดข้อมูล  
สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายาม ความสำเร็จ ความคืบหน้าในการเร่งรัดแก้ไขปัญหของ  
คณะกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งอาจมีผลต่อการปรับลดคะแนนตั้งแต่ 0.25-1.00 คะแนน จากผลประเมินที่ได้ในส่วนแรก



**หลักเกณฑ์การพิจารณาของบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ**

เกณฑ์การพิจารณา จะแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก

**1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 90)**

แบ่งเป็น 7 ประเด็นย่อย ดังนี้

1.1 การกำหนดให้มีแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงานระยะยาว หรือแผนวิสาหกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางในการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเป็นพื้นฐาน เพื่อสร้างให้รัฐวิสาหกิจเติบโตและสร้างคุณค่าได้อย่างยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 20) โดยพิจารณาจาก 2 ส่วน ได้แก่

1.1.1 การจัดให้มี ทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงควรมีการ ทบทวนแผนงานอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ แผนงานที่ได้มาตรฐาน ควรมีการ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่าง เป็นรูปธรรม นอกจากนี้แผนงานควรมีรายละเอียดหรือองค์ประกอบของแผนงานที่ครบถ้วน ตลอดจนคณะกรรมการควรพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนงานล่วงหน้าก่อนที่แผนงาน ดังกล่าวจะนำไปใช้ปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 12)

**เกณฑ์การพิจารณา :**

- ข้อมูลสนับสนุนให้กับคณะกรรมการได้อย่างเพียงพอต่อการพิจารณากำหนดแผนการดำเนินงาน
  - การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจมหภาค ภาวะอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ สังคม ผู้มีส่วนได้เสีย เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ
  - การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผลการดำเนินงานในอดีตทั้งในด้านการกิจหลักและ ด้านการเงิน สถานภาพองค์กร ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร และอื่นๆ
- รายละเอียดของแผนการดำเนินงานที่ครบถ้วนและชัดเจน
  - แผนวิสาหกิจหรือแผนการดำเนินงานระยะยาว ควรประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ หรือพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายที่ครอบคลุมเพิ่มเติมถึงเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม แนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SOD) กลยุทธ์ และเป้าหมายหลักที่ครอบคลุมเพิ่มเติมถึงเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่ ชัดเจน ครบถ้วน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน นอกจากนี้ ประเด็นที่ระบุไว้ใน SWOT จะต้องมีการนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะ ประเด็นที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร



- แผนการดำเนินงานประจำปีหรือแผนการดำเนินงานระยะสั้น โดยในแต่ละแผนงาน ควรประกอบไปด้วย รายละเอียดของแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณค่าใช้จ่ายหรือเงินลงทุน และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนครบถ้วน และแผนการดำเนินงานในระยะสั้นควรมีความสอดคล้องกับทิศทางของแผนงานในระยะยาว
- ระยะเวลาที่จัดทำแผนแล้วเสร็จและคณะกรรมการให้ความเห็นชอบ
  - แผนวิสาหกิจหรือแผนการดำเนินงานระยะยาว ไม่ว่าจะแผนดังกล่าวจะครบกำหนดระยะเวลาแล้วหรือไม่ คณะกรรมการควรมีการทบทวนปรับปรุงแผนดังกล่าวเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อมีความจำเป็น และควรให้ความเห็นชอบก่อนที่จะเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว (เช่น แผนวิสาหกิจ ปี 2562-2566 ควรมีการทบทวนให้แล้วเสร็จและให้ความเห็นชอบภายในปีบัญชี 2561 ก่อนที่จะนำไปใช้ในการบริหารองค์กร ในปี 2562)
  - แผนการดำเนินงานประจำปีหรือแผนการดำเนินงานระยะสั้น คณะกรรมการควรให้ความเห็นชอบก่อนที่จะเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว (เช่น แผนการดำเนินงานประจำปี ปี 2562 ควรเห็นชอบภายในปีบัญชี 2561) นอกจากนี้ ในระหว่างปี ควรมีการทบทวนแผนงาน โครงการ เป้าหมาย ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อย่างน้อย ทุก 6 เดือน (เช่น ควรมีการทบทวนแผนงาน และเป้าหมายประจำปี 2561 ในระหว่างปี 2561 ทุก 6 เดือน)

1.1.2 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และนโยบายของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 8)

**เกณฑ์การพิจารณา :**

- คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับบทบาทในการมีส่วนร่วมในการพิจารณา ทบทวน ปรับปรุงแผนการดำเนินงานทั้งในส่วนของแผนวิสาหกิจ ซึ่งควรมีการทบทวนทุกปี และแผนการดำเนินงานประจำปี โดยมีการพิจารณา ซักถาม อภิปราย ขอข้อมูลเพิ่มเติมเติมอย่างจริงจังและกว้างขวาง รวมถึงควรมีข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนมีการเสนอหรือริเริ่มกลยุทธ์ใหม่ๆ มีมาตรการหรือกลยุทธ์ที่จะคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กร และเพื่อให้คณะกรรมการสามารถพิจารณา รายละเอียดของแผนงานได้อย่างครบถ้วน และทำให้แผนงานมีคุณภาพเพียงพอ คณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการในการพิจารณาแผนเพิ่มเติมจากวาระการประชุมปกติ ได้แก่ การแต่งตั้งอนุกรรมการกลั่นกรองแผนงานในเบื้องต้น การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น เพื่อร่วมกันพิจารณากำหนดทิศทาง แผนงาน กลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสม ก่อนที่จะเสนอให้คณะกรรมการทั้งคณะพิจารณาในขั้นสุดท้าย เป็นต้น

1.2 บทบาทของคณะกรรมการในการจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ อย่างสม่ำเสมอ และติดตามให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ 10)



**เกณฑ์การพิจารณา :**

- คณะกรรมการควรมีการทบทวนความเพียงพอของระบบในการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอใน 5 เรื่อง ได้แก่ ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ และ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ในแต่ละระบบควรมีการดำเนินงาน ดังนี้
  - 1.2.1 มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
  - 1.2.2 มีแผนงานในการดำเนินงานหรือแผนแม่บทที่ชัดเจน ควรจัดทำแล้วเสร็จและให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว โดยแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต้องมีการประยุกต์และมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเป็นพื้นฐาน
  - 1.2.3 คณะกรรมการควรมีการติดตามความคืบหน้าในแต่ละระบบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
  - 1.2.4 คณะกรรมการต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไข หรือแผนพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรประจำปี การจัดทำให้มีการนำแผนงานฯ ไปปฏิบัติ และติดตามผลสำเร็จของการปรับปรุงแก้ไขหรือการพัฒนามาตรฐานเป็นรายไตรมาส หากผลประเมินภาพรวมด้านการบริหารจัดการองค์กรประจำปีบัญชี 2560 ขององค์กรมีคะแนนต่ำกว่า 3.0000
  - 1.2.5 คณะกรรมการต้องติดตามและเร่งรัด รวมถึงกำหนดแนวทางหรือมาตรการสนับสนุนที่ดี ซึ่งส่งผลให้รัฐวิสาหกิจสามารถพัฒนาการดำเนินงานในระบบงานสำคัญทุกระบบ ได้แก่ ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่องทุกปี
- 1.3 บทบาทของคณะกรรมการในการดูแลติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีระบบและการรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งด้านการเงินและที่ไม่ใช่การเงินที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ 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 ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ หรือแผนงานประจำปี การดำเนินงานตามโครงการที่สำคัญ การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการ และการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการมอบหมาย (ถ้ามี) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ก.คลัง) ความคืบหน้าในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และอื่นๆ
  2. ความสม่ำเสมอในการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างน้อยควรเป็นรายไตรมาส
  3. คุณภาพของรายงาน ควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง หรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางแก้ไข
  4. การติดตามและกำกับดูแลให้ รส. ดำเนินการตามข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการอย่างครบถ้วน
- ด้านการเงิน พิจารณาจาก 4 ส่วน คือ
1. ความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงาน ได้แก่ ผลกำไรขาดทุน กำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Profit) (ถ้ามี) ฐานะการเงิน สภาพคล่อง ความสามารถในการชำระหนี้ การเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณ/งบลงทุน และอื่นๆ
  2. ความสม่ำเสมอในการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างน้อยควรเป็นรายไตรมาส
  3. คุณภาพของรายงาน ควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง หรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางแก้ไข
  4. การติดตามและกำกับดูแลให้ รส. ดำเนินการตามข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการอย่างครบถ้วน

1.3.2 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรในที่ประชุมคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

**เกณฑ์การพิจารณา :**

- คณะกรรมการควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรในที่ประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในส่วนของวาระเพื่อพิจารณาและวาระเพื่อทราบเฉพาะการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เช่น การดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย หรือมีปัญหา/อุปสรรค เป็นต้น

1.4 บทบาทของคณะกรรมการในการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นที่การประเมินผลงานและการทบทวน/กำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุด และการดำเนินงานให้มีการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 10)

**เกณฑ์การพิจารณา :**

- คณะกรรมการมีหน้าที่ในการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และควรมีการดำเนินงานดังนี้



- จัดตั้งอนุกรรมการในการประเมินผลโดยตรง และควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นกรรมการบริหาร
- ตกลงกับผู้บริหารสูงสุดไว้ล่วงหน้าในช่วงต้นปี
- กำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายในการประเมินผลที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ตั้งแต่ต้นปี
- ติดตามประเมินผลอย่างน้อยทุก 6 เดือน
- นำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น การกำหนดค่าตอบแทน หรือกำหนดแรงจูงใจอื่นๆ ตามความเหมาะสม
- กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด รวมทั้งมีการทบทวน หรือกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดเป็นประจำทุกปี
- คณะกรรมการควรดูแลให้มีการประเมินผลงานผู้บริหารระดับสูง (รองจากผู้บริหารสูงสุด 2 ระดับ) โดยอาจจะมอบหมายให้ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ดำเนินการ ดังนี้
  - ผู้บริหารสูงสุดควรมีการตกลงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกับผู้บริหารระดับสูงไว้ล่วงหน้าในช่วงต้นปี
  - มีการกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมาย ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ล่วงหน้า
  - ผู้บริหารสูงสุดควรมีการติดตามประเมินผลผู้บริหารระดับสูงอย่างน้อยทุก 6 เดือน
  - นำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น นำไปเชื่อมโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจ เป็นต้น

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

#### เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดทำแผนการประชุมคณะกรรมการ และแจ้งแก่คณะกรรมการทราบล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นแนวทางเข้าร่วมประชุมอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี
- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุม อย่างน้อย 7 วัน (โดยให้นับรวมวันหยุดทำการ เช่น ประชุมวันที่ 8 ควรมีการจัดส่งเอกสารให้กับกรรมการภายในวันที่ 1)
- คณะกรรมการควรจัดให้มีการดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะวาระเพื่อพิจารณา ควรหลีกเลี่ยงการเพิ่ม ถอน เวียนวาระการประชุม รวมถึงการขอสัตยาบันย้อนหลัง



- คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการต่างๆ ทั้งหมด ควรมีกรรมการเข้าประชุมร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการทั้งหมด

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

1.6.1 การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญขององค์กรในรายงานประจำปี ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา

#### เกณฑ์การพิจารณา :

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



- ด้านที่ไม่ใช่การเงิน ควรประกอบด้วย
  - 1) ประวัติของคณะกรรมการ ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ประวัติการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ ในปัจจุบันนอกเหนือจากในรัฐวิสาหกิจ
  - 2) รายละเอียดการเข้าประชุมของคณะกรรมการแยกในแต่ละท่าน และแยกตามคณะกรรมการ ในแต่ละชุด
  - 3) โครงสร้างและรายชื่อของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
  - 4) นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนและรายละเอียดค่าตอบแทนของกรรมการ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน
  - 5) ข้อมูลจำนวนและรายชื่อรัฐวิสาหกิจและ/หรือบริษัทที่กรรมการเข้าดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง (ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง 2 ระดับนับจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร) ในระหว่างปีบัญชี 2561
  - 6) ข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่กรรมการถือครองในระหว่างปีบัญชี 2561 โดยเปิดเผยข้อมูลจำนวน/มูลค่าหลักทรัพย์ (หุ้น) และรายชื่อบริษัทที่กรรมการถือครองหลักทรัพย์ (หุ้น) เฉพาะที่อยู่ในอุตสาหกรรมหลักหรือธุรกิจหลักที่รัฐวิสาหกิจดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และที่กรรมการถือครองหลักทรัพย์ (หุ้น) ในสัดส่วนที่  $\geq$  ร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่บริษัทมีสิทธิออกเสียงทั้งหมด
  - 7) รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) กำหนดให้เปิดเผยแยกเป็น 2 กรณี ดังนี้
    - กรณีที่มีรายการดังกล่าวให้มีการเปิดเผยประเด็นสำคัญ ได้แก่
      1. ข้อมูลบริษัทที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจ โดยระบุให้เปิดเผย รายชื่อบริษัทที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับรัฐวิสาหกิจ
      2. ข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือข้อมูลรายการระหว่างรัฐวิสาหกิจกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยระบุให้เปิดเผย รายชื่อ บริษัท ความสัมพันธ์ รายการที่เกี่ยวข้องกัน และมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกัน
      3. ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยระบุที่มา เหตุผลหรือความจำเป็นของการเกิดรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว
      4. ขั้นตอนและนโยบายการอนุมัติการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน
    - กรณีที่ รส. ไม่มีรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าวในระหว่างปีบัญชี 2561 ให้ระบุอย่างชัดเจนว่าไม่มีรายการดังกล่าว

**คำชี้แจงเพิ่มเติม :**

- รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) หมายถึง การทำรายการหรือธุรกรรมระหว่างรัฐวิสาหกิจ กับบริษัทจดทะเบียนหรือองค์กรภาครัฐและเอกชนที่รัฐวิสาหกิจถือหุ้นร้อยละ 10 กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอันได้แก่ กรรมการผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องและญาติสนิทของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งบริษัทหรือนิติบุคคลที่คนข้างต้นถือหุ้นหรือเป็นผู้มีอำนาจควบคุมกำหนดนโยบายการจัดการหรือการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น
  - รายการที่รัฐวิสาหกิจทำกับบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 10 หรือมีอำนาจควบคุมนโยบายหรือการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนดังกล่าว
  - รายการที่รัฐวิสาหกิจทำกับบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการหรือผู้บริหารสูงสุดของบริษัทดังกล่าว เป็นต้น
- มูลค่าหรือขนาดของรายการที่เกี่ยวข้องกันที่ควรเปิดเผยได้แก่

	มูลค่าหรือขนาดของรายการที่เกี่ยวข้องกันที่ควรเปิดเผย	
ไม่มีสาระสำคัญ	มีสาระสำคัญ	มีสาระสำคัญมาก

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

- ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of interest) หมายถึง การหาผลประโยชน์ส่วนตัวหรือเอื้อให้พวกพ้องหรือบุคคลอื่นได้รับประโยชน์แล้วทำให้องค์กรเสียประโยชน์ที่ควรได้
- สภาพธุรกิจ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ ประวัติความเป็นมาขององค์กร การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ และลักษณะการประกอบธุรกิจที่ผ่านมา ภาพรวมการประกอบธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันและภาพรวมแผนวิสาหกิจและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปีที่สำคัญ
- นโยบายการกำกับดูแลที่ดี และกิจกรรมที่ส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลที่ดีในปีบัญชี 2560 รวมถึงผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม
- นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และกิจกรรมส่งเสริม รวมถึงผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม
- นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงาน/โครงการ และผลสำเร็จของการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
- การคำนึงถึงผลประโยชน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สังคม และประชาชนโดยทั่วไป เป็นต้น





### 1.6.2 ระยะเวลาที่มีการจัดทำและได้ดำเนินการเปิดเผยรายงานประจำปีที่เป็นปัจจุบันของ รัฐวิสาหกิจ

#### เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จภายใน 2 เดือนหลังจาก  
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) รับรองงบการเงินของสิ้นปีบัญชีรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม  
ตามหากภายหลังจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชี สตง. ยังไม่สามารถเข้ารับรองงบการเงิน  
แล้วเสร็จ รัฐวิสาหกิจต้องจัดทำรายงานประจำปีโดยใช้ตัวเลขในงบการเงินเบื้องต้นที่จัดส่งให้  
สตง. จัดทำรายงานประจำปีฉบับเบื้องต้น โดยให้เปิดเผยงบการเงิน แต่มีการระบุแสดงให้เห็น  
ได้ว่างบการเงินดังกล่าวเป็นฉบับเบื้องต้นและยังไม่ผ่านการรับรองจาก สตง. และเมื่อ  
สตง. รับรองงบการเงินแล้ว ให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงรายงานทางการเงินต่างๆ ในรายงาน  
ประจำปี และเปิดเผยงบการเงินที่ผ่านการรับรองอย่างรวดเร็วภายใน 2 เดือน

### 1.6.3 การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญใน website ขององค์กร ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่าง ครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย เพื่อสะท้อนความโปร่งใส และการ กำกับดูแลกิจการที่ดี

#### เกณฑ์การพิจารณา :

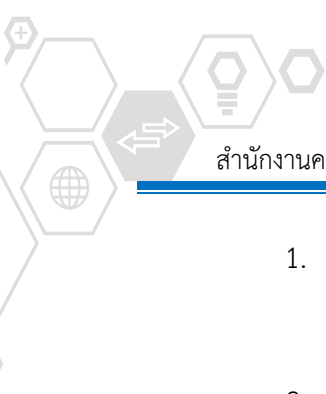
- รัฐวิสาหกิจควรมีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงิน และมีใช้การเงินที่สำคัญของ  
องค์กร เช่น รายงานประจำปี ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ การจัดซื้อจัดจ้าง การแถลง  
ทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหาร การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ (ถ้ามี) แผนงานที่  
สำคัญ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการ  
ดำเนินงานทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ เป็นต้น ใน website ขององค์กรอย่าง  
ครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย

### 1.7 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการ เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 20)

#### 1.7.1 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (น้ำหนักร้อยละ 10)

#### เกณฑ์การพิจารณา :

- โครงสร้างของอนุกรรมการในการกำกับดูแลกิจการที่ครบถ้วน เหมาะสม สอดคล้องกับขนาด  
องค์กร ลักษณะภารกิจ หรือธุรกิจขององค์กร เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการ  
ประเมินผลและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหา คณะอนุกรรมการกำกับดูแล  
กิจการที่ดี คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะอนุกรรมการ  
ต่างๆ ตามความเหมาะสม เป็นต้น โดยจัดให้มีการจัดทำกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ  
และแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้มาตรฐานสำหรับคณะอนุกรรมการต่างๆ ที่ชัดเจน
- การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการ  
ปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายและกระบวนการ  
ปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้ (Compliance Unit) ทั้งนี้สามารถสรุปหน้าที่และความรับผิดชอบ  
ของ Compliance Unit ออกเป็น 4 หน้าที่ ดังนี้



1. การทำให้เกิดความมั่นใจในการบริหารองค์กรว่าทุกกิจกรรมขององค์กรที่จำเป็นจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้รับการตรวจสอบและถูกมอบหมายอย่างเหมาะสมแก่บุคคลใดที่มีหน้าที่รับผิดชอบภายในองค์กรแล้ว
2. การทำให้นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่บังคับใช้ในองค์กรแล้วได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
3. สร้างความตื่นตัวและความเชี่ยวชาญในกระบวนการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมโดยการฝึกอบรม
4. ตรวจสอบในเรื่องการมอบหมายกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้แก่บุคคลในองค์กรด้วย ทั้งนี้เพื่อไม่ให้กิจกรรมนั้นตกอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เช่น การแยกกิจกรรมและความรับผิดชอบระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้น และผู้ถือหุ้น เป็นต้น

ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เผยแพร่ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องมีการปฏิบัติงานจริงในปีบัญชี 2561

- การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลประจำปีบัญชี 2561 ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสอดคล้องไปกับการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจก่อนเริ่มปีบัญชี
- การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทบาทของคณะกรรมการในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และการประเมินผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

#### 1.7.2 การส่งเสริมให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) (น้ำหนักร้อยละ 10)

แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นย่อย ได้ดังนี้

##### 1.7.2.1 การจัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR)

รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เช่น การจัดทำแผนระยะยาวและแผนระยะสั้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คู่มือการดำเนินงานเพื่อการมอบหมายและถ่ายโอนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม การจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี เป็นต้น และมีการเผยแพร่หน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมของคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

##### 1.7.2.2 การกำหนดแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงานระยะยาวหรือแผนวิสาหกิจด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR)

รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น โดยแผนงานดังกล่าวจะเป็นส่วนที่รัฐวิสาหกิจมีรายละเอียดที่ระบุถึงความมุ่งมั่นและ



เจตนารมณ์ในเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) โดยแผนระยะยาว อย่างน้อยควรประกอบไปด้วย นโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายหลัก สำหรับแผนระยะสั้น ควรประกอบไปด้วย รายละเอียดของแต่ละแผนงานหรือโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รายละเอียดขั้นตอน รายละเอียดของระยะเวลา งบประมาณ ค่าใช้จ่ายหรือเงินลงทุน หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ซึ่งแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้นดังกล่าว ควรมีความชัดเจน มีคุณภาพ และสอดคล้องไปกับการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ และแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรให้ความเห็นชอบก่อนที่จะเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว

#### 1.7.2.3 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ชุมชน ลูกค้า และประชาชนทั่วไป

ในการดำเนินงานด้านสังคมและสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น รัฐวิสาหกิจควรเปิดโอกาสให้พนักงานและบุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการคิดค้นและการออกแบบการดำเนินงานไปจนถึงการมีส่วนร่วมในผลลัพธ์จากการดำเนินงาน หรือเป็นการดำเนินงานที่ร่วมกันระหว่างหลายหน่วยงาน และมีการแบ่งสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน

#### 1.7.2.4 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

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

## 2. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (น้ำหนัก ร้อยละ 10)

2.1 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ (Self-assessment) เพื่อหาประเด็นสำคัญที่กรรมการควรปรับปรุงแก้ไข และนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขประเด็นสำคัญเหล่านั้น ดังนั้นการประเมินผลตนเองของคณะกรรมการควรจะสะท้อนถึงการปฏิบัติหน้าที่ ปัญหา/อุปสรรค ข้อเสนอแนะต่างๆ ของคณะกรรมการ ซึ่งการประเมินจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ของการประเมินตนเองที่ระบุไว้อย่างชัดเจน การดำเนินการจริง และการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ (น้ำหนักร้อยละ 6)

**เกณฑ์การพิจารณา :**

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือตามความเหมาะสม (หากมีคณะกรรมการมากกว่า 1 ชุด ในระหว่างปีบัญชี 2561) และควรนำผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการ ผลการปฏิบัติงาน และปัญหาในการดำเนินงานแจ้งให้ที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาและอภิปรายร่วมกันอย่างเป็นทางการ รวมถึงกำหนดแนวทางที่จะปรับปรุงแก้ไขหรือแนวทางที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพผลอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การประเมินตนเองของคณะกรรมการ ควรกำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนอกจากการประเมินการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแล้ว คณะกรรมการยังสามารถประเมินผลเฉพาะเจาะจงในบางเรื่องที่สำคัญได้
- จัดทำแผนปรับปรุงและ/หรือเสริมสร้างศักยภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ\* ตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่สรุปได้จากการอภิปรายของคณะกรรมการในที่ประชุมคณะกรรมการอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งแผนการพัฒนาฯ ดังกล่าวคณะกรรมการต้องนำไปปฏิบัติอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิผล

หมายเหตุ \* แผนปรับปรุงและ/หรือเสริมสร้างศักยภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ เป็นแผนการพัฒนาฯ จากการใช้ข้อสังเกตที่ได้จากการอภิปรายในที่ประชุมคณะกรรมการสำหรับรอบครึ่งปีบัญชี และ/หรือประจำปีบัญชี ซึ่งสามารถเป็นแผนระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาวที่สอดคล้องและบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาผู้นำระดับสูงของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบได้ในทางปฏิบัติ

2.2 การส่งเสริมความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร และการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงการเตรียมการ และสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในส่วนของกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่และคณะกรรมการเดิมที่ปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่อง ซึ่งการประเมินจะพิจารณาจากกิจกรรมเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการต่างๆ โดยจัดให้มี Introduction Program สำหรับกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ การเข้ารับการอบรม สัมมนา การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบ โดยในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้แก่คณะกรรมการทุกท่านนั้น การประเมินจะให้ความสำคัญต่อสาระของกิจกรรมนั้นๆ โดยพิจารณาจาก เนื้อหาสาระ ระยะเวลาของการอบรม สัมมนา ความจำเป็น และประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมนั้น รวมถึงความหลากหลายของคณะกรรมการที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถดังกล่าว (น้ำหนักร้อยละ 4)

2.2.1 การจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนเพื่อเตรียมการและสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการ สำหรับกรรมการใหม่ (น้ำหนักร้อยละ 1)

**เกณฑ์การพิจารณา :**

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนเพื่อเตรียมการ และสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการให้กับกรรมการใหม่ หรือกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งในระหว่างปีบัญชี 2561 โดยกิจกรรมควรประกอบไปด้วย



- การแจกคู่มือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น คู่มือกรรมการ พระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์กร รายงานประจำปี รายงานการประชุมย้อนหลัง และอื่นๆ เป็นต้น
  - การชี้แจงหรือบรรยาย โดยผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ หรือจัดให้มีการอบรมสัมมนา ปฐมนิเทศ เป็นต้น
  - การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจ
- ทั้งนี้ในกรณีที่ปีบัญชี 2561 รัฐวิสาหกิจไม่มีกรรมการที่แต่งตั้งใหม่จะไม่มี การประเมินหัวข้อดังกล่าวข้างต้น และให้นำน้ำหนักไปรวมกับข้อ 2.2.2

2.2.2 การจัดทำมีกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการทุกท่าน (น้ำหนักร้อยละ 3)

**เกณฑ์การพิจารณา :**

- คณะกรรมการควรริเริ่มให้มี และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ หรือเป็นเรื่องเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้พัฒนาองค์กรหรือต่อยอดทางธุรกิจ หรือเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนการส่งเสริมให้องค์กรมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งอาจจะจัดกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ ในรูปแบบของ การอบรม ดูงาน สัมมนา และ การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก โดยในแต่ละกิจกรรมจะพิจารณาจาก
  - ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของกิจกรรมกับภารกิจหลักขององค์กร
  - ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม
  - การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ หรือ จำนวนกรรมการที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรม
  - การนำมาประยุกต์ใช้กับกิจกรรม หรือ ธุรกิจขององค์กร และประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากกิจกรรมดังกล่าว เช่น การต่อยอดธุรกิจ การนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการ หรือกลยุทธ์ขององค์กร เป็นนวัตกรรมใหม่ที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในอนาคต การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เป็นต้น

**เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) :** กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปีและส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะกรรมการประเมินผล พิจารณารายละเอียดข้อมูล สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายามความสำเร็จ ความคืบหน้าในการเร่งรัด แก้ไขปัญหาของคณะกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งอาจมีผลต่อการปรับลดคะแนนตั้งแต่ 0.25-1.00 คะแนน จากผลประเมินที่ได้ในส่วนแรก

เหตุการณ์ที่มีโอกาสถูกพิจารณาหักคะแนน เช่น เหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในการผลิตสินค้าและให้บริการ ความไม่เพียงพอในการกำกับดูแล ความไม่เพียงพอในระบบบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ การร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย การทุจริตประพฤติมิชอบของผู้บริหาร พนักงาน ที่ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของ ลูกค้า ประชาชน ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม



**เกณฑ์การพิจารณา :**

- ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์หรือระดับผลกระทบที่มีต่อความน่าเชื่อถือในการกำกับดูแลที่ดีและภาพลักษณ์องค์กร เช่น มูลค่า/จำนวนเงินที่องค์กรได้รับความเสียหาย จำนวนลูกค้าหรือประชาชนที่ได้รับผลกระทบ จำนวนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ ระดับผลกระทบที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ระดับตำแหน่งของผู้บริหาร/บุคลากรผู้กระทำความผิด จำนวนบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- สาเหตุของปัญหาเกิดจากความไม่เพียงพอของระบบงานหรือกลุ่มบุคคล/ตัวบุคคล
- ความสำเร็จ ความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหา ของคณะกรรมการ และผู้บริหาร



## การบริหารความเสี่ยง

### 🕒 หลักการและเหตุผล

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

### วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

1. ประเมินโดยคณะกรรมการฯ โดยการประเมินจะเป็นการพิจารณาจัดระดับของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจว่ารัฐวิสาหกิจนั้นๆ มีระดับของการบริหารความเสี่ยงเท่าใด โดยจะผสมผสานกันระหว่างส่วนแรกการกำหนดเกณฑ์วัดในระดับขั้นบันได และส่วนที่ 2 การกำหนดเกณฑ์วัดที่พิจารณาจากคะแนนถ่วงน้ำหนัก ซึ่งจะบวกกับคะแนนในส่วนแรก โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ส่วนแรก** วัดเป็นระดับขั้นบันได โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องผ่านเกณฑ์การพิชิตย่อยในระดับนั้นๆ ครบถ้วนทุกเกณฑ์ จึงจะได้คะแนนในระดับนั้น หลักการในส่วนนี้ คือ ยึดการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามองค์ประกอบหลักของ COSO ERM รวมถึงเกณฑ์การพิจารณาอื่น ที่คณะกรรมการมีความเห็นว่าสำคัญและจำเป็นสำหรับการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงขั้นพื้นฐาน

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

ดังนั้น คะแนนการบริหารความเสี่ยง จึงเท่ากับคะแนนในส่วนแรก บวก คะแนนในส่วนที่สอง



2. คณะอนุกรรมการฯ กำหนดคะแนนแต่ละหัวข้อของเกณฑ์การประเมินตามกรอบที่กำหนดไว้
3. คณะอนุกรรมการฯ ให้คะแนนในแต่ละหัวข้อของเกณฑ์การประเมินที่กำหนด โดยอาศัยข้อมูลจากกระทรวงการคลัง (ถ้ามี) และสัมภาษณ์คณะกรรมการหรือผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ประกอบการพิจารณาให้คะแนน โดยที่บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษาได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และบุคลากรรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นและจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ

### หลักเกณฑ์การประเมิน

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ คะแนนในส่วนแรกที่ยึดหลักเกณฑ์ตาม COSO ERM และคะแนนในส่วนที่สอง ซึ่งเป็นเกณฑ์ประเมินเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คะแนนในส่วนแรก แบ่งเป็นเกณฑ์ขั้นบันไดใน 3 ระดับ ได้แก่

**ระดับที่ 1 การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก** ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงโดยมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้น การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการและไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

**ระดับที่ 2 การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ** ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ระยะสั้น มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจน เป็นระบบ และมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

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

คะแนนในส่วนที่สอง เป็นเกณฑ์ที่มีคะแนนถ่วงน้ำหนักในเกณฑ์ดังกล่าว ได้แก่

1. มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี
2. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุนของรัฐวิสาหกิจ
3. มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น





4. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงานและสัมพันธ์กับคำตอบแทน
6. มีการบริหารความเสี่ยง และมีการสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร
7. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)
8. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง
9. Portfolio View of Risk
10. Integrated Governance, Risk and Compliance



## รายละเอียดการประเมินผล

### ส่วนที่หนึ่ง เกณฑ์การพิจารณาการบริหารความเสี่ยง

ประเมินในลักษณะมีการดำเนินการที่สมบูรณ์ในแต่ละประเด็น โดยประเมินว่ามีการดำเนินงานผ่าน และไม่ผ่าน ในแต่ละประเด็น ตามการถ่วงน้ำหนักของประเด็นนั้น ๆ และต้องผ่านในแต่ละระดับจึงสามารถข้ามไปอีกระดับได้

#### ระดับ 1 : การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก

**ระดับที่ 1 การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก** ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงโดยมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้น การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการและไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในเชิงรับเป็นส่วนใหญ่หรือมีการบริหารความเสี่ยงในระดับเบื้องต้น
  - 1.1 รัฐวิสาหกิจขาดการบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงหรือการดำเนินการแก้ไขปัญหาเป็นการดำเนินการภายหลังจากที่เกิดเหตุการณ์หรือความเสียหายแล้ว เช่น ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีธุรกรรมเกี่ยวกับเงินตราต่างประเทศ แต่ไม่ได้มีการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเลย ต่อเมื่อมีความเสียหาย เช่น การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน รัฐวิสาหกิจจึงเริ่มศึกษาหรือบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น
  - 1.2 รัฐวิสาหกิจยังไม่มีดำเนินการเบื้องต้น โดยการกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรต่อคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเท่านั้น ซึ่งกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจดังกล่าว เช่น การจัดสัมมนาทั้งภายนอกและภายในองค์กรการจัดนิทรรศการ ป้ายประชาสัมพันธ์ วารสารภายใน และเสียงตามสาย เป็นต้น
- การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง ต้องมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงาน (พนักงานทุกคนในกรณีที่เป็้องค์กรขนาดเล็ก/ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่ ต้องมีการสื่อสารและฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงสำหรับพนักงานในระดับที่เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบในแต่ละปัจจัยเสี่ยง) และมีการสื่อสารสำหรับนโยบายหลักปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง
2. แนวทางในการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ โดยเข้าเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้
  - 2.1 รัฐวิสาหกิจยังมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีที่สุดที่ไม่ครบถ้วนซึ่งองค์ประกอบหลักๆ ที่ดี ได้แก่
    - 1) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน



- 2) การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วย ความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น
- 3) การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
- 4) การกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2)
- 5) การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

- 2.2 รัฐวิสาหกิจไม่มีการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Internal Control)
- 2.3 รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักข้างต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบ แต่ขาดการกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงสูง
- 2.4 การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจขาดความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบหลักทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้น เช่น
  - มีการระบุการกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงไม่ครบหรือไม่ตรงตามที่วิเคราะห์และระบุ เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง 4 ประเภท แต่มีการจัดการต่อความเสี่ยงเพียง 3 ประเภทเท่านั้น
  - การระบุถึงความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท ไม่ครบหรือไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง 4 ประเภท แต่มีการระบุถึงความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น (ระดับความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) เพียง 3 ประเภทเท่านั้น
  - การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผล ไม่ครบหรือไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ เป็นต้น เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง 4 ประเภท แต่มีการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลเพียง 3 ประเภทเท่านั้น เป็นต้น

3. รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงาน หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร
4. รัฐวิสาหกิจไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง



### ระดับ 1 - การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก

<b>1. มีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้น</b>
1.1 รส. ขาดการบริหารจัดการความเสี่ยง
1.2 รส. มีการดำเนินการเบื้องต้นในการสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง
<b>2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ</b>
2.1 รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีไม่ครบถ้วน(องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบด้วย นโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงและการติดตามผลและการรายงาน)
2.2 รัฐวิสาหกิจไม่มี Risk Based Internal Control
2.3 รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบครบถ้วน แต่ขาดการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีลำดับสูง
2.4 รัฐวิสาหกิจขาดความสอดคล้องกันระหว่างองค์ประกอบหลัก ตามข้อ 2.1
<b>3. รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร</b>
<b>4. รัฐวิสาหกิจไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง</b>



## ระดับ 2 : การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ

**ระดับที่ 2 การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ** ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ ระยะสั้นมีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ และมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

1. การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น
  - 1.1 แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนกลยุทธ์ประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
  - 1.2 เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
  - 1.3 การดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ต้องมีการพิจารณาแผนการปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจที่เป็นแผนงานปกติ (แผนงานควบคุมภายใน) ที่จะจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) ได้ว่ามีความเหมาะสมและ/หรือมีความเพียงพอหรือไม่ หากมีความไม่เหมาะสมและ/หรือมีความไม่เพียงพอ จะมีการหารือร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผน และหน่วยงานบริหารความเสี่ยง
2. รัฐวิสาหกิจมีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ เพื่อรับผิดชอบและติดตามในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งโครงสร้างของคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบยังเป็นลักษณะเฉพาะกาล (เช่น คณะทำงานมีอายุการทำงานเพียง 1 ปี หรือ มีการทำงานเฉพาะเรื่องเพื่อเสนอเข้าคณะกรรมการพิจารณาเป็นคราวไป เป็นต้น) และ/หรือยังไม่มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (ผลงานที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ผลงานที่นอกเหนือจากการประชุม เช่น การมีโครงการนำร่องในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง เป็นต้น)
3. มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ
  - 3.1 รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน แต่ยังมีบริหารความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงอยู่ ซึ่งองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี ได้แก่
    - 1) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
    - 2) การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น



- 3) การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
- 4) การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
- 5) การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงต้องระบุความเสี่ยงครบทุกด้าน (เช่น ความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ตามที่กระทรวงการคลังระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) เป็นต้น หรือ ความเสี่ยง 4 ด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น Strategic Risk /Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)

3.2 การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเป็นการดำเนินงานเฉพาะส่วนหรือฝ่ายไม่ใช่ในระดับองค์กร และ/หรือไม่ครบถ้วนตามที่ระบุและวิเคราะห์ไว้ หรือรัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดทำ Risk Map (การแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในแต่ละส่วนขององค์กร เพื่อแสดงผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อกันในแต่ละฝ่าย เพื่อสะท้อนถึงภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร) โดยระบุถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละด้าน รวมถึงมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะทราบถึงต้นเหตุของการเกิดความเสี่ยงนั้นๆ

3.3 รัฐวิสาหกิจ โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจ จะต้องใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

4. รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง และเผยแพร่ให้กับพนักงานทุกระดับ คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดีควรประกอบไปด้วย

- 4.1 โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง / ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)
- 4.2 นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
- 4.3 การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยง ด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น
- 4.4 การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น



- 4.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
- 4.6 การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง รวมถึงคู่มือการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวต้องมีการเผยแพร่ให้กับพนักงานทุกระดับผ่านช่องทางที่เหมาะสม โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว หากผลสำรวจถึงความเข้าใจในคู่มือต่ำกว่าที่รัฐวิสาหกิจ ที่ประมาณการไว้ รัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการปรับปรุงในจุดที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน และเผยแพร่ใหม่ในช่วงปีที่ประเมิน

ระดับ 2 - การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ
<b>1. การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น</b>
1.1 แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนกลยุทธ์ประจำปี
1.2 เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปี
1.3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีการพิจารณาความเหมาะสม/เพียงพอของแผนงานปกติ (แผนงานควบคุมภายใน)
<b>2. มีหน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งโครงสร้างคณะทำงานเป็นลักษณะเฉพาะกาล</b>
<b>3. มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง I/L ที่ชัดเจนเป็นระบบ</b>
3.1 มีองค์ประกอบหลักครบถ้วน แต่ยังมีการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนๆ
3.2 การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานเฉพาะส่วนหรือฝ่าย ไม่ใช่ใน ระดับองค์กร
3.3 มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบทั้งนี้ รส. จะต้องใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)
<b>4. รส. มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีคุณสมบัติของคู่มือที่ดีครบถ้วน และมี การเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงแก่พนักงานทุกระดับ</b>



### ระดับ 3 : การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ

1. มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 2
2. การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร
  - 2.1 แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
  - 2.2 เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงมีการถ่ายทอดลงถึงระดับฝ่าย และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละฝ่ายงานของรัฐวิสาหกิจ
3. มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่าย เพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน
  - 3.1 รัฐวิสาหกิจมีหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (เช่น สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถกำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว เป็นต้น) และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (เช่น มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น)
  - 3.2 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วมด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
  - 3.3 มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี และแผนการปฏิบัติงานดังกล่าวผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง เช่น แผนการฝึกอบรมหรือสร้างความรู้ความเข้าใจหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามกำหนด เป็นต้น และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน
4. มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส
  - 4.1 มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)
  - 4.2 กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้ โดยเป็นเป้าหมาย ณ สิ้นปีบัญชี พร้อมทั้งเป้าหมายที่คาดหวังในเชิงระดับความรุนแรงต้องสามารถอธิบายได้ โดยใช้ฐานข้อมูลและการวิเคราะห์เช่นเดียวกัน





- 4.3 สามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย
5. มีการกำหนด Risk appetite และ risk tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง
  - 5.1 องค์กรมีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
  - 5.2 จาก Business Objective รัฐวิสาหกิจ ควรมีการถ่ายทอด Risk Appetite/Risk Tolerance โดยครอบคลุมความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงโดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk / Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)
  - 5.3 Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
  - 5.4 Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
6. มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
  - 6.1 การบริหารความเสี่ยงมีการพิจารณาถึงนโยบาย/กลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงาน/โครงการต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจโดยกลยุทธ์ในแผนการบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ และมีการทบทวนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ในช่วงเวลาที่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนประจำปี เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการบรรลุเป้าหมายองค์กร โดยการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง
  - 6.2 การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Map ขององค์กร จะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี
    - 6.2.1 การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง



- 6.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- 6.2.3 การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- 6.2.4 การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ในแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลัก ว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง
- 6.2.5 การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map

ระดับ 3 - การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ	
1.	มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 2
2.	การบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร
2.1	แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนวิสาหกิจของ รส.
2.2	เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงมีการถ่ายทอดลงถึงระดับฝ่าย และสอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละฝ่ายงาน
3.	มีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน
3.1	มีหน่วยงานรับผิดชอบ และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรม
3.2	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร
3.3	มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง และแผนฯ ผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง
4.	มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง รายไตรมาส

**ระดับ 3 - การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ**

4.1 มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรง
4.2 กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยง
4.3 มีการรายงานระดับความรุนแรงเป็นรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหาอุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย
<b>5. มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง</b>
5.1 มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance
5.2 Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่กำหนด แสดงให้เห็นความเชื่อมโยง/ความสอดคล้อง กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้ชัดเจน
5.3 Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการ หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงฯ แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
5.4 Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรยอมให้เบี่ยงเบนได้ ที่ระบุในแผนปฏิบัติการ / Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการ รส. หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงฯ แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
<b>6. มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ</b>
6.1 พิจารณาถึงนโยบาย/กลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงาน/โครงการต่างๆ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบและมีการทำงานเป็นรูปธรรม
6.2 การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Map ขององค์กร จะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในปีบัญชี



## ส่วนที่สอง เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง

คำอธิบายหลักเกณฑ์หากรัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน ถือว่ามีการดำเนินงานที่สมบูรณ์ จะได้ระดับคะแนน เท่ากับ 5

### 1. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี

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

1.2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการติดตามดูแลวิธีการที่ฝ่ายบริหารใช้ประโยชน์จาก IT เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการมอบข้อสังเกตต่อแผนงาน/โครงการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจ

#### การสร้างมูลค่าเพิ่ม หมายรวมถึง

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

1.3 คณะกรรมการตรวจสอบได้แสดงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและติดตาม การจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุง รวมถึงเสนอแนะแก่ฝ่ายตรวจสอบด้านการจัดการที่ดีทางด้าน IT

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



- 1.5 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการจัดการที่ดีถึงกลยุทธ์ทางด้าน IT ของรัฐวิสาหกิจ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์ทางด้าน IT (IT Strategy Committee) เป็นต้น Committee โดยอย่างน้อยมี CIO ของ รัฐวิสาหกิจ เป็นประธาน และกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน รวมถึงดำเนินการประชุมทุกเดือน หรือ มีการประชุม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญของระบบสารสนเทศขององค์กร
- 1.6 ฝ่ายบริหารมีการประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งทางการเงินและมีใช้การเงิน เช่น อัตราการเพิ่มของผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทางด้าน IT และระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและระบบการทำงาน เป็นต้น โดยมีวาระเข้าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ถึงการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งเป้าหมายที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ และมีการเสนอกลยุทธ์หรือการดำเนินงานเพิ่มเติมสำหรับกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมถึงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีข้อสังเกตเพิ่มเติมถึงการนำเสนอการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร และหากมีกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ จะต้องมีแผนงานที่ชัดเจนรองรับ
- 1.7 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีกระบวนการสร้างความมั่นใจถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนและการจัดการด้าน IT กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยมีวาระเข้าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ถึงการลงทุนเพิ่มเติมในการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งในเชิงต้นทุน และผลประโยชน์ทั้งทางการเงินและมีใช้การเงินอย่างชัดเจน และกำหนดเป็นวาระประชุมอย่างต่อเนื่อง หากมีกรณีดังกล่าว
- 1.8 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการสร้างเกณฑ์วัดคุณภาพงานและผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบายและการจัดการด้าน IT ตามที่กำหนดไว้ เช่น กลยุทธ์หรือนโยบายด้าน IT ในการสนับสนุนให้องค์กรมีผลตอบแทนจากการลงทุนที่มากขึ้น กลยุทธ์หรือนโยบายด้าน IT ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นต้น โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการทบทวนเกณฑ์วัดของการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งเป้าหมายที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ซึ่งใช้ข้อมูลประกอบอย่างเพียงพอทั้งข้อมูลภายในองค์กร และข้อมูลเปรียบเทียบในธุรกิจเดียวกัน/ธุรกิจใกล้เคียงกัน
- 1.9 รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการตามแผน ISO 27001 ในกิจกรรมตามแผนที่กำหนดได้ครบถ้วน และดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 1.10 การบริหารความเสี่ยงสำหรับ IT (IT Risk Management) มีการกำหนด IT Risk เป็นปัจจัยเสี่ยง และมีการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบครบถ้วน



## คำเกณฑ์วัดในแต่ละระดับ

2. มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน โดยต้องผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วน และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอนุมัติ และมีมาตรการ/หลักการที่ชัดเจน ในการตัดสินใจของคณะกรรมการ/ผู้บริหารสูงสุด ในการวางแผน/การลงทุน โดยใช้องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนในการตัดสินใจวางแผน/การลงทุน
3. มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น เช่น ควรมีการปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการดำเนินการได้ครบถ้วน ทั้ง 3 ประการ ได้แก่
  - การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และความรับผิดชอบ
  - พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีและสอดคล้องกับประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่ผ่านมา
  - พัฒนาอบรม และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน
4. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น จรรยาบรรณ และผู้บริหารรับฟังการท้วงติงของความเสี่ยง รวมถึงมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เช่น การสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น โดยพิจารณาเพิ่มเติมถึงความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ที่แสดงให้เห็นถึงการสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
  - 4.1 ความเหมาะสมและเพียงพอของช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดช่องทางที่เหมาะสม และมีการทบทวนความเพียงพอของช่องทางดังกล่าวโดยฝ่ายงานที่รับผิดชอบและใช้ช่องทางที่มีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง จากการสำรวจผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อสามารถระบุช่องทางและทบทวนความเพียงพอของช่องทางที่เหมาะสม
  - 4.2 ประสิทธิภาพของการใช้ช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยต้องสามารถประเมินประสิทธิผลของแต่ละช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงได้ และมีแผนงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมการใช้ช่องทางดังกล่าว โดยเฉพาะช่องทางที่เป็นลักษณะ face to face เช่น ผู้บริหารพบพนักงานเพื่อแถลงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น และสามารถดำเนินการตามแผนงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมการใช้ช่องทางเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเน้นการใช้ช่องทางที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และทำการสรุปประสิทธิผลในการใช้ช่องทางดังกล่าว
  - 4.3 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีการสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง มีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้



จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่า ครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

## 5. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement)

5.1 ปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีครบถ้วน โดยทุกฝ่ายงานมีการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีครบทุกแผนงานหรือกิจกรรมที่กำหนด ทั้งนี้ รวมถึงแผนงานที่เพิ่มเติมระหว่างปี ในกรณีที่มีการปรับแผนการบริหารความเสี่ยง หรือเพิ่มเติมแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการประชุมร่วมกันระหว่าง Risk Owner และฝ่ายบริหารความเสี่ยงถึงการติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงานดังกล่าว

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

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

หลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของ Peter Senge ประกอบด้วย

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

5.3 มีการสื่อสารถึงคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงสุด อย่างต่อเนื่อง (ตามที่ระบุ/กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง) โดยมีการบรรจุรายงานความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการทุกไตรมาส นอกเหนือจากการบรรจุในวาระการประชุมแล้ว สามารถแสดงได้ถึงประสิทธิผลของการใช้



ช่องทางอื่น เพื่อสื่อสารถึงความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อ คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ และ รัฐวิสาหกิจ ใช้ช่องทางดังกล่าวได้จริงในการสื่อสาร

การสื่อสารภายใน ควรจะสื่อถึงเรื่องดังต่อไปนี้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ
- วัตถุประสงค์ขององค์กร
- ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องความเสี่ยง
- บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่างๆ ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

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

6. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงาน และเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือความดีความชอบ

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

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





- 6.3 มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในแต่ละหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม และมีการติดตามประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยรัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงการถ่ายทอด (Deploy) เป้าหมายของตัวชี้วัดองค์กรลงสู่สายงานต่างๆ รวมถึงมีการถ่ายทอด Risk Appetite ระดับองค์กรลงสู่สายงานต่างๆ ด้วยเช่นกัน รวมถึงเป้าหมายดังกล่าวต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการ
7. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหาร เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ซึ่งมูลค่า (Value) ขององค์กรอาจพิจารณาได้จาก Value ที่รัฐวิสาหกิจระบุไว้
  - 7.1 องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร โดยมีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยต้องสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่ออนุมัติ
  - 7.2 การที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่นเดียวกัน รัฐวิสาหกิจ ได้ทำการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยสามารถเทียบเคียงได้กับหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของ Peter Senge และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ครบถ้วน และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
8. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง
  - 8.1 การดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจ สามารถดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วนและดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
  - 8.2 ระดับความเสี่ยงที่ลดลง โดยพิจารณาจากความเสียหายหลักขององค์กร โดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วงปานกลาง ถึง สูงมาก (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) แต่อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงที่ลดลง จะต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่สามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)



- 8.3 ในกรณีที่มี Risk Appetite รายปัจจัยเสี่ยง ที่ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณในแต่ละปี โดยรัฐวิสาหกิจต้องสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว แล้วมีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายของ Risk Appetite / ดีกว่าเป้าหมายของ Risk Appetite ที่กำหนด ผลลัพธ์เชิงปริมาณของปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงเมื่อเทียบกับ Risk Appetite แล้ว ดีกว่าเป้าหมายที่ Risk Appetite ได้กำหนดไว้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง หรือ หากไม่เป็นไปตาม Risk Appetite ต้องอยู่ในช่วง Risk Tolerance ที่เหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ
9. Portfolio View of Risk
- 9.1 มีการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเปี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้
- 9.2 มีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยเสี่ยง เกิดขึ้นพร้อมกัน ดังนั้นระดับความเสี่ยงสูงสุด และช่วงเปี่ยงเบนสูงสุดในภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในวิสัยที่สามารถจัดการได้หรือไม่
10. การบูรณาการระหว่าง Corporate Governance - Risk management - Compliance (GRC)
- 10.1 คณะกรรมการต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับ GRC เพื่อที่จะสามารถจัดให้มีระบบความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
- 10.2 คณะกรรมการต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และต้องสร้างความมั่นใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่สำคัญทุกประเภท รวมถึงมีนโยบายในการบูรณาการ/เชื่อมโยง Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC) และกำหนดกระบวนการประสานงานที่ชัดเจน โดยเน้นการบูรณาการในเรื่อง compliance ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานและกฎเกณฑ์ กฎหมายต่างๆ
- 10.3 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจได้มีการวิเคราะห์ถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงได้เกิดขึ้น และมีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจ ได้มีกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับการที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายในด้าน GRC
- 10.4 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจได้กำหนดมาตรการในการติดตามเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุของปัจจัยความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการในการลดความเสี่ยงเหล่านั้น
- 10.5 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจได้แจ้งให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบ และปฏิบัติตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้
- 10.6 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจมีการติดตามว่าหน่วยงานต่างๆ ได้ปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้



- 10.7 คณะกรรมการดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยรับรู้ถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีขึ้นในองค์กร ตระหนักและให้ความเห็นชอบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร สอบทานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรและพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และรับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญๆ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่



## คำอธิบาย

### การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

- วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity-Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรเช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กร
- วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity - Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ควรมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดภารกิจขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
3. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
4. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้

### การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้อง ตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

### การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี เพราะการวัดความเสี่ยงเป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อองค์กรเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง (Materiality) และความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Frequency) โดยการใช้วิธีการให้คะแนน ดังนี้

**โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย**

โอกาสจะเกิดความเสียหาย	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

**ระดับของความรุนแรง (ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กร)**

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	> 10 ล้านบาท	5
สูง	> 2.5 ล้านบาท - 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 ล้านบาท	3
น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

หมายเหตุ : มูลค่าความเสียหาย และความถี่เป็นเพียงตัวอย่างการนำไปใช้ ควรมีการกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดภารกิจและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

**ระดับของความรุนแรง (ผลกระทบของความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร)**

ระดับของความรุนแรง	ผลกระทบของความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดของสื่อต่างประเทศ	4
ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ภายในประเทศหลายฉบับ (2-5 วัน)	3
น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดภายในประเทศ (1 วัน)	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

หมายเหตุ : ผลกระทบของความเสียหาย เป็นเพียงตัวอย่างการนำไปใช้ ควรมีการกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดภารกิจและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

**ระดับของความรุนแรง (ผลกระทบของความเสียหายต่อระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ)**

ระดับของความรุนแรง	ผลกระทบของความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าหรือข้อมูลธุรกิจ	5
สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	4
ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก	3
น้อย	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้	2
น้อยมาก	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ	1

หมายเหตุ : ผลกระทบของความเสียหาย เป็นเพียงตัวอย่างการนำไปใช้ ควรมีการกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดภารกิจและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

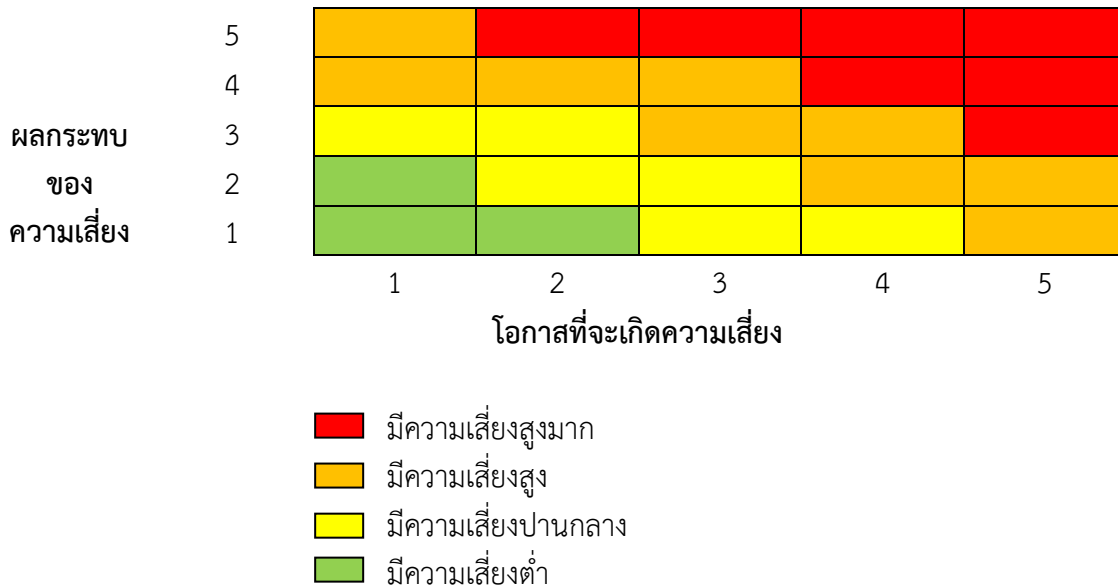
**ระดับของความรุนแรง (ผลกระทบของความเสียหายต่อการต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ)**

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	การหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการเป็นเวลา 2 เดือน	5
สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างรุนแรง เช่น การหยุดดำเนินการ 1 เดือน	4
ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจ	3
น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจ	2
น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจ	1

หมายเหตุ : ผลกระทบของความเสียหาย เป็นเพียงตัวอย่างการนำไปใช้ ควรมีการกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดภารกิจและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

ผู้บริหารความให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูงแต่อาจลดความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับต่ำและโอกาสจะเกิดความเสียหายมีน้อย การวิเคราะห์ความเสี่ยงของ 2 จุดนี้ต้องใช้วิจรณ์ญาณอย่างมากว่าควรอยู่ในระดับใด เพราะการวัดผลความเสี่ยงทำได้ยาก โดยอาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด ซึ่งอาจแสดงได้ดังนี้

### ระดับของความเสียหาย (Degree of Risks)

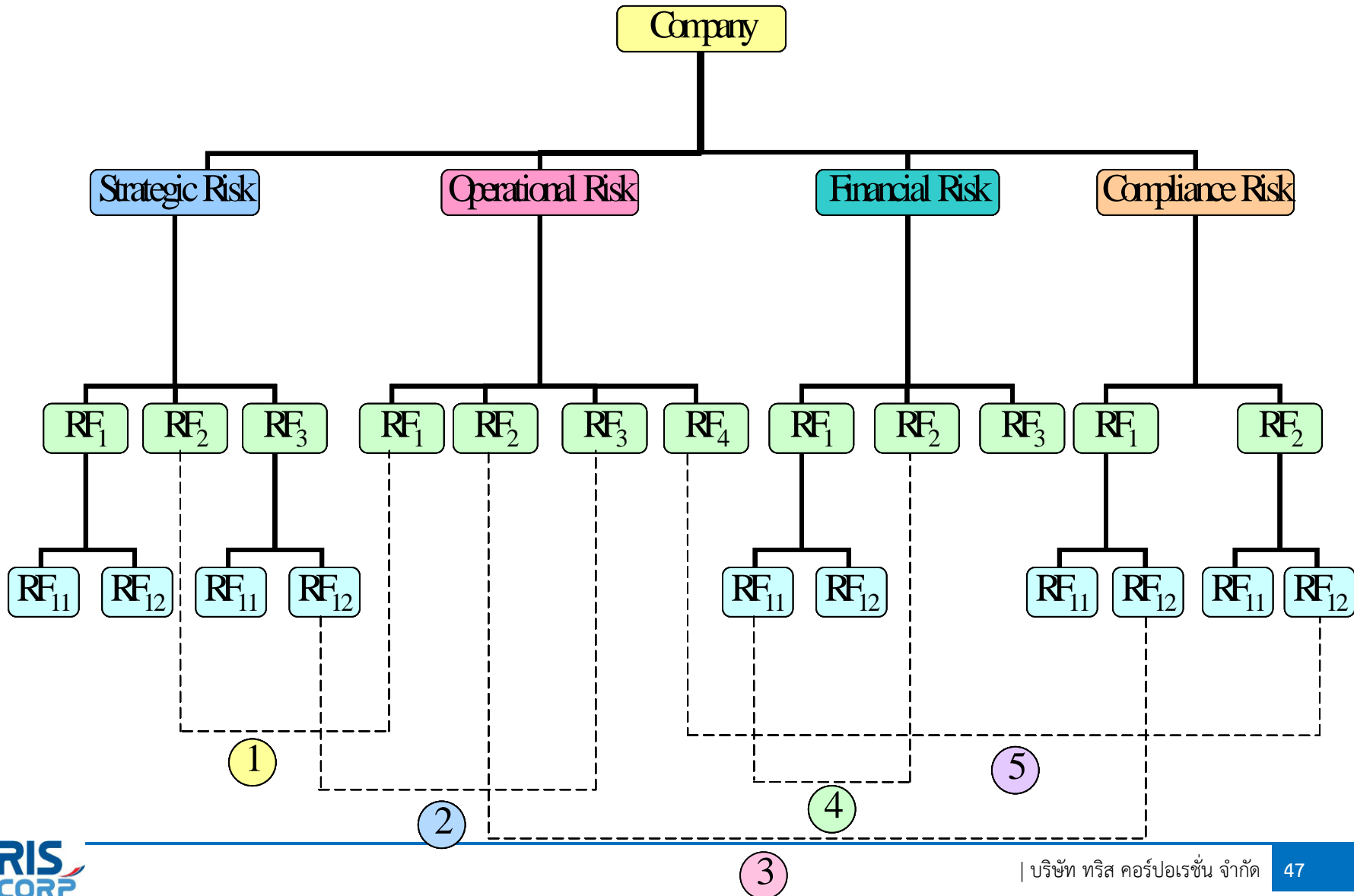


### การควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Internal Control)

กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม อาทิ ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ อาจจัดให้มีกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น เช่น การกำหนดนโยบายการคัดเลือกผู้ขายที่ดีที่สุดทั้งในเรื่องคุณภาพและราคาการกำหนดวงเงินการอนุมัติจัดซื้อให้เหมาะสม การจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย รวมทั้งสถิติราคาและปริมาณการจัดซื้อการแบ่งแยกหน้าที่ตามหลักการควบคุมภายในที่ดี การกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดซื้อ เป็นต้น



# ตัวอย่าง Risk Map





บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง<sup>1</sup>

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ</li> </ul>
คณะกรรมการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร</li> <li>กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ</li> <li>ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน</li> <li>รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน</li> <li>สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน</li> </ul>
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง</li> <li>ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง</li> <li>รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง</li> <li>สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ</li> </ul>
กรรมการผู้จัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม</li> <li>ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> </ul>
รองกรรมการผู้จัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</li> <li>ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน</li> </ul>
ผู้อำนวยการฝ่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ</li> <li>ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>

<sup>1</sup> แนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
หัวหน้างานหรือพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"><li>ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่ายและเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติ</li></ul>
หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"><li>ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li><li>จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ</li><li>ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ</li></ul>
ผู้ตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"><li>ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร</li><li>ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม และมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร</li><li>สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง</li><li>สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)</li></ul>



## ความหมายของ IT Governance

IT Governance คือหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการที่ดีทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่กันไปกับความสามารถด้านอื่นๆ ของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงที่ใช้เป็นกรอบและองค์ประกอบของกระบวนการบริหารงานในการปฏิบัติตามนโยบาย กลยุทธ์เพื่อสร้างศักยภาพและคุณค่าเพิ่ม และการเติบโตอย่างยั่งยืน อย่างรู้คุณค่าให้กับองค์กร ควบคู่กันไปกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่แยกกันไม่ได้ ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการจัดการ ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การพนักงาน การดำเนินการและการควบคุม

### อธิบายเพิ่มเติม

IT Governance ทำให้เกิดการบริหารและการบูรณาการที่เป็นระบบ ระเบียบ เป็นขั้นตอน ลดความซ้ำซ้อน ลดความเสี่ยง เพิ่มศักยภาพโดยทำงานข้ามสายงานได้ และประสานงานระหว่างองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา มีประสิทธิภาพ สอดประสานกับการดำเนินงานระดับต่างๆ จากการใช้ความสามารถและศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรต่างๆ เพื่อการผลักดันความสำเร็จ ของการจัดการทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ

เทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างความเสี่ยงใหม่ๆ รวมทั้งการสูญเสียโอกาสที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินการ การปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ฯลฯ และผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารและการควบคุมภายในอย่างคาดไม่ถึงในการบริหารงานระดับต่างๆ ขององค์กรควบคู่กันไปด้วย ดังนั้น การผสมผสานความสามารถด้านต่างๆ ขององค์กรกับศักยภาพของระบบงานและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี จึงเป็นทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม้อาจหลีกเลี่ยงได้ ของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในปัจจุบัน

**หลักเกณฑ์การพิจารณาการควบคุมภายใน****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 โดยส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบและตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ประกอบด้วย
  - 1.1 ระบบการควบคุม และ/หรือ ระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร โดยพิจารณาจากการจัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงาน และการสื่อสารข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร รับทราบ นอกจากนี้ มีการจัดทำแนวทางที่พึงปฏิบัติหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานและการแจ้งให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ และการกำหนดข้อห้ามของฝ่ายบริหารและพนักงานมิให้ปฏิบัติตนในลักษณะที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งผลประโยชน์กับองค์กรอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น รวมทั้งการระบุช่องทางการรับข้อร้องเรียน การระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบ การกำหนดระยะเวลาในการตอบสนองข้อร้องเรียน การสรุปและจัดทำรายงานบทวิเคราะห์ เสนอผู้บริหาร
  - 1.2 การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีควรชัดเจน การมีสายบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับขนาดและภาระงานขององค์กร ซึ่งการประเมินโครงสร้างองค์กรนี้จะมุ่งเน้นที่การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในโดยตรง เช่น โครงสร้างของสำนักตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ เป็นต้น
  - 1.3 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ พิจารณาจากการจัดทำคู่มือมอบหมายอำนาจหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยมีการระบุอย่างชัดเจน ถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานที่มีความสำคัญ เป็นต้น การทำหลักฐานเอกสารอ้างอิง โดยระบบงานใดที่มีความสำคัญจำเป็น ควรมีจัดทำหลักฐานเป็นเอกสาร หรือ หนังสือไว้ เช่น การจัดทำคู่มือ/โครงสร้างการควบคุมภายใน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้ให้สมบูรณ์เพียงพอของการปฏิบัติงานนั้น รวมทั้งพิจารณาจากการแบ่งแยกหน้าที่งานของหน่วยงานหรือบุคคลเดียวกันปฏิบัติหน้าที่ทุกขั้นตอนของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย มีระบบการควบคุมและการสอบทานการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม (Check & Balance) การกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรทราบ รวมทั้งมีระบบการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการ



- 1.4 ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร พิจารณาจากการกำหนดให้มีเอกสารกำหนดลักษณะงาน โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานที่สำคัญ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินและบัญชี เป็นต้น รวมทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เช่น การอบรม Control Self Assessment เป็นต้น
  - 1.5 นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร พิจารณาจากการกำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม โดยการประเมินนโยบายและวิธีบริหารบุคลากรมุ่งเน้นที่เกี่ยวกับการควบคุมภายในโดยตรง เช่น ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักตรวจสอบภายใน เป็นต้น
  - 1.6 บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการ (คณะกรรมการตรวจสอบ) คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารระดับสูง ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน พิจารณาจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการติดตามผลการควบคุมภายในและมีการทบทวนระบบการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและเหมาะสม คณะกรรมการตรวจสอบสอบทานรายงานทางการเงินเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินและสอบทานระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในหรือความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล การเปิดเผยรายงานกิจกรรมคณะกรรมการตรวจสอบ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน การมอบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือมอบนโยบายอันเป็นประโยชน์ ต่อระบบการควบคุมภายในขององค์กร
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ผู้บริหารควรดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสม 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 ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน ซึ่งการพิจารณาประกอบด้วย
    - 3.1 การอนุมัติ พิจารณาจาก การกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรของพนักงานทุกระดับและมีการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ



- 3.2 การสอบทานงาน พิจารณาจาก การสอบทานรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานที่มีใช้การเงิน และการสอบทานกิจกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่การสอบทานการกระทำที่เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร รวมถึงกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยเป็นการสอบทานจากผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กร
- 3.3 การดูแลป้องกันทรัพย์สิน พิจารณาจาก การที่องค์กรดูแล รักษา ป้องกันทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูง ระบบที่สำคัญ และข้อมูลสารสนเทศขององค์กร โดยจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูง การดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ เป็นต้น รวมทั้งพิจารณาการกระหายอด พิจารณาจากการเปรียบเทียบรายการบัญชีทรัพย์สินกับทรัพย์สินที่มีอยู่จริงการเปรียบเทียบรายการในบัญชีกับทะเบียนคุม เป็นต้น
- 3.4 การทำเอกสารอ้างอิง พิจารณาจาก การจัดทำหลักฐานเป็นเอกสาร หรือ หนังสือ สำหรับระบบงานที่มีความสำคัญ เป็นต้น
- 3.5 การควบคุมระบบสารสนเทศ พิจารณาจากการควบคุมทั่วไปและการควบคุมเฉพาะระบบงาน เป็นต้น
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) ผู้บริหารควรให้จัดมีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอก หน่วยรับตรวจซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา ประกอบด้วย
  - 4.1 สารสนเทศ พิจารณาระบบสารสนเทศทางการเงิน (Financial Information System) และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมิใช่การเงิน (Non-financial Information System)
  - 4.2 การมีระบบการจัดการฐานข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยคุณสมบัติของข้อมูล ควรมีเนื้อหาที่จำเป็นต่อการตัดสินใจอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย มีความถูกต้องสมบูรณ์ มีความเป็นปัจจุบัน ความทันกาล และความสะดวกในการเข้าถึงสารสนเทศ
  - 4.3 มีสารสนเทศที่เป็นสัญญาณอันตรายหรือสัญญาณเตือนภัยที่อาจบอกถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
  - 4.4 การจัดระบบสื่อสารให้เชื่อมโยงกัน (Integrated) นั้นสามารถให้สารสนเทศส่งถึงผู้ที่ควรได้รับหรือ มีไว้พร้อมอย่างทันกาล
  - 4.5 การสื่อสารที่ดี เป็นการสื่อสารสองทาง เช่น การสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน การจัดสัมมนาระหว่างผู้บริหารและพนักงานประจำปี การจัดให้มี Intranet เพื่อถาม-ตอบภายในองค์กร เป็นต้น
5. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring) (หน้าหลัก ร้อยละ 24) ผู้บริหารควรจัดให้มีการติดตามประเมินผล (Monitoring) โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง การควบคุมภายในดำเนินงานไปอย่างไร มีประสิทธิผล ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับ การปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย



- 5.1 การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) พิจารณาการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self - Assessment) ครอบคลุมทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และมีการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ ความถี่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และความสำเร็จในการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ/รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กร และหน่วยงานย่อย รวมทั้งการจัดส่งรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบข้อ 6 แก่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- 5.2 การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก โดยพิจารณาการจัดทำรายงานแล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนด และมีการประเมิน IA ครอบคลุมทั้งองค์กร และมีการติดตามข้อเสนอแนะ

## การตรวจสอบภายใน

### หลักการและเหตุผล

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเข้าใจในงานตรวจสอบภายในว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะการช่วยติดตามงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และเป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการและฝ่ายบริหารจะต้องเข้าใจบทบาทและใช้ประโยชน์จากหน่วยงานตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ หน่วยงานตรวจสอบภายในยังเป็นหน่วยงานหลักที่จะช่วยคณะกรรมการตรวจสอบภายในให้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจพัฒนางานและหน่วยงานตรวจสอบภายในบนพื้นฐานของหลักการที่พึงประเมิน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความเข้าใจในบทบาทและประโยชน์ขององค์กรที่ได้จากหน่วยตรวจสอบภายใน และเพื่อช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การประเมินการตรวจสอบภายในอาศัยแนวทางและหลักการของคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการประเมินตามแนวปฏิบัติหลัก ซึ่งประกอบด้วย แนวทางปฏิบัติด้านองค์กรและแนวทางปฏิบัติด้านการปฏิบัติงานเป็นหลัก







## หลักเกณฑ์การพิจารณาการตรวจสอบภายใน

### วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดตามหลักเกณฑ์การตรวจสอบภายใน โดยพิจารณาจาก 1. บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายใน 2. ความเป็นอิสระ 3. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี 4. ความสัมพันธ์ของหน่วยตรวจสอบภายในกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น 5. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม 6. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ระยะยาว 7. การวางแผน ในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ 8. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ 9. ความมั่นใจในคุณภาพ และ 10. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพพึงปฏิบัติ

**1. บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน** (น้ำหนัก ร้อยละ 8) บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้วัตถุประสงค์ อำนาจ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายในกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในกฎบัตร ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและหลักการที่กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ กฎบัตรจะต้องนำเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและ/หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ และทำการเผยแพร่สร้างการยอมรับ ประกอบด้วย

**1.1 การจัดทำกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการจัดทำกฎบัตรที่กำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายในไว้เป็นลายลักษณ์อักษรโดยมีรายละเอียดครบถ้วนทั้ง 10 ข้อ ประมวลจรรยาบรรณและมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการนำเสนอ กฎบัตรต่อคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ ควรมีการสอบทานกฎบัตรอย่างน้อยปีละครั้ง โดยหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมีการซักซ้อมความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริษัท เกี่ยวกับคำนิยามของการตรวจสอบภายใน ประมวลจริยธรรมและมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมีการแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบ

**1.2 บทบาทของหน่วยงานตรวจสอบภายใน** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ มีบทบาทในการตรวจสอบที่มุ่งเน้นการตรวจสอบในทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีสาระสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ และมีความรับผิดชอบในการช่วยป้องกันการทุจริต โดยการสอบทานและประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน นอกจากนี้ควรมีบทบาทในการให้บริการ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ และมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้กับผู้ที่ได้รับการตรวจสอบเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและการบริหารการควบคุม รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี และควรขอความเห็นจากหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานและนำความเห็นนั้นๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

**1.3 ความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อองค์กรหรือหน่วยงานอื่น** (ประเมินเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่มีบริษัทในเครือบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน หรือบริษัทร่วม) โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา

รายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสิทธิของผู้ตรวจสอบภายในในการขอข้อมูล เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจากองค์กรหรือหน่วยงานอื่น มีการบันทึกการตัดสินใจในการลงมือปฏิบัติงาน และมีการจัดเก็บเอกสารประกอบสรุปความเห็นในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตรวจสอบ

**2. ความเป็นอิสระ** (น้ำหนัก ร้อยละ 8) กิจกรรมการตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่มีความอิสระ และผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ ความเป็นอิสระหมายถึง การที่สามารถตัดสินใจหรือออกความคิดเห็นโดยไม่ได้อยู่ภายใต้อิทธิพลหรือเงื่อนไขที่ลดทอนความเป็นกลาง ซึ่งเงื่อนไขเหล่านั้นจะต้องถูกจัดการทั้งในระดับผู้ตรวจสอบภายใน การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน หน่วยตรวจสอบภายในและองค์กร ประกอบด้วย

**2.1 ระดับความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

- **โครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นอิสระ** : หัวหน้ารัฐวิสาหกิจและผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญในความเป็นอิสระของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่หน่วยตรวจสอบภายในมีฐานะเทียบเท่าระดับฝ่าย และหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจะต้องมีสถานภาพสูงพออย่างน้อยเทียบเท่ากับหัวหน้าของหน่วยงานสำคัญอื่นๆ ในองค์กร โดยมีระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป อีกทั้งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรายงานตรงต่อทั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจในการดำเนินงานของหน่วยตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบกับหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง และ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบได้บ่อยครั้ง หรือสามารถสื่อสารกันอย่างไม่เป็นทางการ

- **ความเป็นอิสระเที่ยงธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน** : ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ได้รับการมอบหมายให้ไปช่วยปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่งานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน และหน่วยตรวจสอบภายใน ควรมีการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ ในกรณีที่การปฏิบัติงานต้องใช้เวลานานหลายปี เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน

- **การเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์** : มีนโยบายอย่างละเอียดและได้ดำเนินการตามนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยหรือการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในที่อาจเกิดขึ้น (รวมถึงในกรณีที่บุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายใน) โดยต้องระบุผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ตรวจสอบงานที่ต้องเคยทำหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติงานภายในระยะเวลา 1 ปี และต้องทำการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ก่อนการตรวจสอบทุกครั้งที่มีการปฏิบัติงานตรวจสอบ

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

### 3.1 ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหารและผู้สอบบัญชี โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

- **บทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบที่มีต่อหน่วยตรวจสอบภายใน :** คณะกรรมการตรวจสอบมีการสอบทานแผนการตรวจสอบภายใน 3-5 ปี แผนการตรวจสอบประจำปี แผนการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรด้านตรวจสอบภายใน รวมทั้งแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของ หน่วยตรวจสอบภายใน มีการประเมินความเพียงพอเหมาะสมของทรัพยากรหน่วยตรวจสอบภายในและพิจารณาการแต่งตั้ง โยกย้าย การกำหนดค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายใน

- **การปฏิบัติงานร่วมกันกับฝ่ายบริหาร :** คณะกรรมการตรวจสอบได้เชิญฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อหารือเกี่ยวกับธุรกิจ ความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลกิจการ

- **การติดตามการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี :** มีการหารือขอบเขต แนวทางการสอบบัญชี รวมถึงข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะ

### 4. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น (น้ำหนัก ร้อยละ 8) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรหารือและวางแผนการตรวจสอบภายในร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร หน่วยรับตรวจ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี และผู้ตรวจสอบขององค์กรกำกับดูแลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการตรวจสอบภายในและการดำเนินการต่างๆ ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย

#### 4.1 รูปแบบในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยตรวจสอบภายในกับผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแล โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

หน่วยตรวจสอบภายในได้ให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลที่มาปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลมีความเข้าใจเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ โดยมีการประชุมหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลทุกไตรมาส มีการหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบที่ซ้ำซ้อนกันกับผู้ตรวจสอบและองค์กรกำกับดูแล และมีการติดตามและตอบประเด็นใน Management Letter และข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบอื่นอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งจัดส่งตรวจสอบประจำปีให้แก่กระทรวงการคลัง สตง. ภายใน 30 วันหลังจากได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ ตลอดจนถ้ามีการปรับปรุงแผนการตรวจสอบประจำปีต้องจัดส่งแผนตรวจสอบฉบับปรับปรุงที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบให้แก่ สคร. กระทรวงการคลัง และ สตง. ภายใน 30 วัน

#### 4.2 ความเหมาะสมของการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหาร โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

มีกลยุทธ์หรือแผนการตรวจสอบมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับฝ่ายบริหารโดยในการจัดทำกลยุทธ์หรือแผนการตรวจสอบได้มีการขอความเห็นจากฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหาร มีความเชื่อมั่นในความเป็นอิสระ 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 มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในทักษะ ด้านอื่นที่จำเป็นต่อองค์กร มีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและพนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ทั้งจากหลักสูตรภายในของรัฐวิสาหกิจหรือจากภายนอก โดยฝ่ายบริหารได้ขอคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายในเป็นประจำเกี่ยวกับประเด็นที่ไม่ใช่การตรวจสอบ และกลยุทธ์การตรวจสอบกำหนดทรัพยากรและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

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

**5.3 การพัฒนาและการฝึกอบรมด้านการตรวจสอบภายใน** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานหน่วยตรวจสอบภายในกำหนดประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรตามแนวทางของ Core Competency และ Functional Competency ไว้อย่างน้อย 40 ชั่วโมง ต่อคนต่อปี และอบรมได้ตามแผนอย่างครบถ้วน รวมทั้ง ได้รับงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในเข้าร่วมในหลักสูตรที่สมาคมวิชาชีพและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจัดขึ้นเป็นประจำ นอกจากนี้มีการสนับสนุนให้ ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเอง ในการเป็น Certified Internal Auditor (CIA) หรือ ประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยพนักงานหน่วยตรวจสอบภายในควรได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอย่างน้อย ร้อยละ 40 ของจำนวนพนักงานเฉลี่ยของหน่วยตรวจสอบภายใน

**6. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ระยะยาว** (น้ำหนัก ร้อยละ 10) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี 3-5 ปี และแผนการตรวจสอบประจำปีตามความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจและเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยแผนการตรวจสอบนี้ต้องระบุถึงการสอบทาน การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผล และความประหยัด เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแล ประกอบด้วย

**6.1 การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : แผนเชิงกลยุทธ์การตรวจสอบภายในสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจและแผนของรัฐวิสาหกิจ โดยมีกำหนดในระยะยาว เช่น ระยะ 4-5 ปี แผนเชิงกลยุทธ์ได้กำหนดบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการตรวจสอบเพื่อให้ความเชื่อมั่นว่ารัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจได้ ประเด็นเกี่ยวกับการตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ได้กำหนดขึ้นได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ



วัตถุประสงค์ ความเสี่ยงและการพิจารณาความต้องการของฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหารได้ให้เห็นในการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์

**6.2 การวางแผนการตรวจสอบตามความเสี่ยง** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :แผนการตรวจสอบภายในกำหนดขึ้นตามความเสี่ยง มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมตามลักษณะของกิจกรรมในขั้นตอนของการวางแผน หน่วยตรวจสอบภายในติดตามการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจอยู่ตลอดเวลา และประเมินความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจเผชิญอยู่ตลอดเวลา ความเสี่ยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการหารือเรื่องความเสี่ยงกับฝ่ายบริหารและเปรียบเทียบกับผลการประเมินของฝ่ายบริหาร มีการจัดทำแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน และมีการจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรการตรวจสอบ รวมทั้งแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน

**7. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ** (น้ำหนัก ร้อยละ 14) แผนการตรวจสอบในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมตรวจสอบควรจัดทำขึ้นและหารือกับผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง ผู้ตรวจสอบภายในจะปฏิบัติงานตรวจสอบตามความเสี่ยงโดยการรวบรวม วิเคราะห์ แปรความหมาย และบันทึกข้อมูลเพื่อใช้เป็นหลักฐานสนับสนุนผลการตรวจสอบ ประกอบด้วย

**7.1 การจัดทำแผนการตรวจสอบภายในประจำปี** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :การจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีที่มีการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ แผนการตรวจสอบประจำปีได้กำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอย่างน้อยกำหนดเกี่ยวกับ โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ ระดับความเสี่ยง/ลำดับความสำคัญ ระยะเวลาการในการปฏิบัติงานตรวจสอบ/Mandays ในแต่ละโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ ผู้รับผิดชอบหลักและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตรวจสอบในแต่ละโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ และแผนการตรวจสอบกำหนดกิจกรรมในการเป็นผู้ประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้/การให้บริการให้คำแนะนำปรึกษา (Consulting) โดยมีการทบทวน แก้ไข ปรับปรุงแผนการตรวจสอบตามความจำเป็นและเหมาะสม เช่น การเพิ่มหน่วยธุรกิจหรือการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยง ซึ่งการทบทวน แก้ไข ปรับปรุงแผนการตรวจสอบ จะต้องเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา และนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่ออนุมัติ

**7.2 การวางแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการจัดทำแผนการตรวจสอบในรายละเอียดทั้งในกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนที่สอดคล้องกับแผนการตรวจสอบประจำปีของรัฐวิสาหกิจ มีการสอบทานและ/หรือจัดทำทางเดินของงาน (Flow Chart) และการประเมินความเสี่ยงในกระบวนการที่สำคัญ ตลอดจนการประเมินความเป็นไปได้ของการเกิดทุจริต และวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการทุจริตขององค์กร แผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดได้กำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอย่างน้อยกำหนดเกี่ยวกับ ขอบเขต วัตถุประสงค์ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน (โดยจะต้องกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน (Mandays)) บุคลากรในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลการปฏิบัติงาน แผนการตรวจสอบในรายละเอียดได้มีการหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงานก่อนเริ่มปฏิบัติ มีการรายงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงานในการปฏิบัติงานตามความ



จำเป็น และความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของ แต่ละรัฐวิสาหกิจ และวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบ สะท้อนมาจากผลการประเมินความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการกำกับดูแล

**7.3 แนวทางการตรวจสอบกำหนดขึ้นเพื่อช่วยในการหา และบันทึกข้อมูลเอกสารหลักฐานต่างๆ และนำไปใช้ใน การสรุปผลการตรวจสอบ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : แนวทางการตรวจสอบตามความเสี่ยงได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานทุกครั้งรวมทั้งการปฏิบัติงาน ในการให้คำแนะนำปรึกษา มีการจัดทำแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้ความเห็นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการหารือเกี่ยวกับประเด็นที่พบจากการตรวจสอบกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงาน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง มีการพิจารณาความเสี่ยงในการให้คำแนะนำปรึกษาด้านอื่น นอกเหนือจากการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

**7.4 การติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะครบถ้วน มีการจัดทำรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และมีการรายงานความเห็นของหน่วยรับตรวจเกี่ยวกับข้อตรวจพบจากการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

**8. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ** (น้ำหนัก ร้อยละ 12) ผู้ตรวจสอบภายในควรรายงานและสื่อสารผลการตรวจสอบด้วยความเที่ยงธรรม ชัดเจน และทันเวลา ประกอบด้วย

**8.1 การรายงานและการปิดการตรวจสอบ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

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

- **การปิดการตรวจสอบ** : จัดให้มีการประชุมปิดการตรวจสอบเพื่อขอความเห็นและคำชี้แจงจากผู้รับผิดชอบหลักและผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแผนการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

**8.2 การรายงานต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : รายงานต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจอย่างละเอียดและทันเวลาภายใน 1 สัปดาห์ โดยรายละเอียด ในรายงานประกอบด้วยบทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร ข้อเสนอแนะ ข้อตรวจพบ ปัญหา ผลกระทบและความเสี่ยง ความเห็นของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับข้อตรวจพบ และแผนในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ระดับความสำคัญของผลการตรวจสอบ และการจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะ การประเมินสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการควบคุมโดยรวม ความเห็นของผู้บริหารสายงานต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

**8.3 การรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการรายงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน เช่น ไตรมาสละครั้งหรือเดือนละครั้ง เป็นต้น โดยรายละเอียดในรายงานประกอบด้วย การเปรียบเทียบความคืบหน้าของกิจกรรมการตรวจสอบกับแผนการตรวจสอบ สรุปผลการตรวจสอบที่ดำเนินการระหว่างงวดที่รายงาน ผลกระทบของความเสี่ยงที่สำคัญ ประเด็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน /การกำกับดูแลในรายงาน



ครั้งก่อนที่ยังไม่ได้แก้ไข สรุประเบียบที่ยังหาข้อยุติกับฝ่ายบริหารไม่ได้ ประเด็นที่หน่วยตรวจสอบภายในจะดำเนินการในอนาคต และการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน รวมทั้งการรายงานผลการสอบทานงบการเงินต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

**9. การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงาน และการควบคุมดูแล** (น้ำหนัก ร้อยละ 9) งานตรวจสอบภายใน ควรได้รับการควบคุมในทุกระดับของการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามที่กำหนด ไว้ในมาตรฐานประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในและคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วย

**9.1 การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเป็นทางการโดยแบบประเมินตนเองและวิธีการประเมินตนเองต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ โดยกำหนดระยะเวลาหรือความถี่ไว้ชัดเจน และรับความเห็นของผู้รับการตรวจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตรวจสอบทุกครั้ง และมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามความเห็นของผู้รับการตรวจและนำผลประเมินตนเองและผลประเมินโดยผู้รับตรวจมาจัดทำแผนปรับปรุง (Improvement Program) และดำเนินการให้ครบถ้วนตามแผนปรับปรุงฯ โดยแผนปรับปรุงฯ และผลการดำเนินงานจะต้องรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ มีการนำความเห็นของผู้รับการตรวจ ที่มีความสัมพันธ์กับภารกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยตรวจสอบภายใน เช่น การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทัศนคติ การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ความพึงพอใจของผู้รับการตรวจ มาประกอบการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในทุกครั้ง หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจัดให้มีการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน กำหนดให้มีการประเมินจากบุคคลภายนอกอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย ทุกๆ 5 ปี และจัดทำแผนปรับปรุง (Improvement Program) จากผลการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก และดำเนินการให้ครบถ้วนตามแผนปรับปรุงฯ โดยแผนปรับปรุงฯ และผลการดำเนินงานจะต้องรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

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

**10. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบของผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ** (น้ำหนัก ร้อยละ 15) ผู้ตรวจสอบภายในควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบของผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ ประกอบด้วย

**10.1 การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ** โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : ผู้ตรวจสอบภายในตระหนักในความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และมีแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจนที่อธิบายและแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ มีกระบวนการเปิดเผยการกระทำผิดหรือละเลยที่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาด ความไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การสูญเสีย หรือทำให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติตามนโยบาย รวมทั้งมีการเสนอแนะให้มีการสืบสวนสอบสวนต่อไปตามความเหมาะสม



มีการพิจารณาและบันทึกงานที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบและปฏิบัติงานตามแนวทางที่ถูกต้อง อีกทั้งการรวบรวมหลักฐานที่เพียงพอ เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้เพื่อใช้ประกอบ ผลการตรวจสอบ มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีสาระสำคัญ หากพิจารณาแล้วว่าถ้าไม่เปิดเผยอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในรายงานของผู้ตรวจสอบภายใน หรืออาจทำให้พิจารณาได้ว่าเป็นการปกปิดความผิดตามกฎหมาย





## การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

### หลักการและเหตุผล

เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการจัดการระบบสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของรัฐวิสาหกิจ นโยบายของรัฐบาล และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 เป็นต้น ได้ครบถ้วนและเต็มตามศักยภาพ รวมถึงให้รัฐวิสาหกิจมีการติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่องค์กรได้กำหนดขึ้น และมีการประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานดังกล่าว





### หลักเกณฑ์การพิจารณาการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

#### วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

การประเมินการบริหารจัดการ โดยคณะกรรมการประเมินผลด้านการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล พิจารณาจาก 1. การประเมินแผนปฏิบัติการดิจิทัล และ 2. การประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล โดยคะแนนเบื้องต้นจากการประเมินของส่วนที่ 2 จะนำมาคูณกับตัวคูณ (Multiplier) เพื่อให้ได้คะแนนประเมินสุดท้ายที่สะท้อนตามคุณภาพของ แผนปฏิบัติการดิจิทัล

ทั้งนี้ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินด้านการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัลประจำปี (พิจารณาจากผลปีบัญชี 2560) น้อยกว่าระดับ 3.0000 ให้พิจารณาเรื่องการพัฒนา/ปรับปรุงการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัลให้ดีขึ้น (Improvement)

#### สรุปกระบวนการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัลดังแผนภาพ



## การประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

### ส่วนที่ 1

#### 1. การพิจารณาแผนปฏิบัติการดิจิทัล (น้ำหนัก ร้อยละ 10)

##### 1.1 การตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและนโยบาย (น้ำหนัก ร้อยละ 6.5)

##### 1.2 องค์กรประกอบหรือรายละเอียดแผนปฏิบัติการรายปี (น้ำหนัก ร้อยละ 3.5)

**หมายเหตุ:** กรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่มีการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล (หรือเดิม คือ แผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของรัฐวิสาหกิจ) อย่างชัดเจน จะถูกหักคะแนนร้อยละ 20 จากคะแนนประเมินผลเบื้องต้น (ยกเว้นรัฐวิสาหกิจที่เข้าระบบประเมินผลการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล ในปี 2560 เป็นปีแรก)

### ส่วนที่ 2

#### 2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล (น้ำหนัก ร้อยละ 90) ประกอบด้วยประเด็นพิจารณาดังต่อไปนี้

##### 2.1 ระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่สนับสนุนการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ

###### 2.1.1 ระบบ MIS / EIS ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร (น้ำหนัก ร้อยละ 5)

###### 2.1.2 ระบบการเก็บข้อมูลเพื่อช่วยในการติดตามหรือวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ 5)

###### 2.1.3 ระบบการรายงานผลและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย (น้ำหนัก ร้อยละ 5)

##### 2.2 ระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

###### 2.2.1 ระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่สนับสนุนการเก็บข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารและจัดการความเสี่ยง (น้ำหนัก ร้อยละ 4)

###### 2.2.2 ระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่สนับสนุนรายงานและการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและประเมินโอกาสที่เกิด / Early Warning System (ระบบเตือนภัย / แจ้งให้ทราบถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กร) (น้ำหนัก ร้อยละ 4)

###### 2.2.3 การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance Implementation) (น้ำหนัก ร้อยละ 7)

##### 2.3 ระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่สนับสนุนการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

###### 2.3.1 การนำระบบสารสนเทศและดิจิทัล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาช่วยในการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่ารัฐวิสาหกิจ ปฏิบัติได้ตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ตลอดจนความถูกต้องของข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน (น้ำหนัก ร้อยละ 6)

###### 2.3.2 ระบบที่ช่วยการควบคุมและการตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าระบบสารสนเทศและดิจิทัล มีความปลอดภัยและข้อมูลมีความถูกต้อง (Computer Audit) (น้ำหนัก ร้อยละ 6)

###### 2.3.3 การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการหลักด้านสารสนเทศและดิจิทัลที่มีมูลค่าสูงและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ\* (น้ำหนัก ร้อยละ 3)

**หมายเหตุ \***

- กรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่มีการนำระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่มีมูลค่าสูงและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ มาดำเนินการหรือดำเนินการแล้วเสร็จแล้ว น้ำหนักของการประเมินผลข้อนี้จะเฉลี่ยไปที่หัวข้อ 2.3.1



## 2.4 ระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล \*

- 2.4.1 ระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้าน Competency ของบุคลากรทุกตำแหน่งที่องค์กรต้องการและที่บุคลากรทุกคนมีอยู่ (Competency Inventory) (น้ำหนัก ร้อยละ 4)
- 2.4.2 การยกระดับความรู้และความสามารถของ CEO / CFO / CIO ในการผนวกรวมการจัดการด้านเทคโนโลยีกับการวางนโยบายเพื่อพัฒนาองค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ 3)
- 2.4.3 การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจและรองรับระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่องค์กรมีอยู่ (น้ำหนัก ร้อยละ 3)

### หมายเหตุ \*

- กรณีที่ผลการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัลในปี 2560  $\geq$  4.0000 จะพิจารณาประเมินผลเพียง 2 หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อ 2.4.1 (ปรับน้ำหนักเป็นร้อยละ 7) และหัวข้อ 2.4.3 (น้ำหนักร้อยละ 3)
- กรณีที่ผลการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัลในปี 2560  $<$  4.0000 จะพิจารณาประเมินผลทั้ง 3 หัวข้อ โดยมีน้ำหนักในแต่ละหัวข้อเท่าเดิม

## 2.5 ระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน รวมถึงนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลและนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล

- 2.5.1 การลดขั้นตอนและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรและประชาชน (น้ำหนัก ร้อยละ 8)
- 2.5.2 ระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่สามารถ Share ข้อมูลกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรได้ (น้ำหนัก ร้อยละ 4)
- 2.5.3 การดำเนินการหรือแผนงานเพื่อสนับสนุนนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลและนโยบายต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การปิดบัญชีรายไตรมาส เป็นต้น (น้ำหนัก ร้อยละ 3)
- 2.5.4 การเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์อย่างเหมาะสม (น้ำหนัก ร้อยละ 3)

## 2.6 ระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

- 2.6.1 การลดขั้นตอนและการอำนวยความสะดวกแก่พนักงานและผู้รับบริการภายในองค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ 4)
- 2.6.2 การนำระบบสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการให้บริการ (น้ำหนัก ร้อยละ 5)
- 2.6.3 ระบบ Back Office ที่สามารถ Share ข้อมูลระหว่างหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้ (น้ำหนัก ร้อยละ 3)
- 2.6.4 การนำระบบสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (น้ำหนัก ร้อยละ 5)

## การบริหารทรัพยากรบุคคล

### 🕒 หลักการและเหตุผล

1. เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานและมีทิศทางการพัฒนา ที่ถูกต้อง โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกที่จะขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ดังนั้น ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความเชื่อมโยงกับแนวทางการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ
2. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทิศทาง การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งควรจะต้องประกอบด้วยนโยบายต่างๆ เช่น นโยบายด้านโครงสร้างการบริหาร และโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ นโยบาย เกี่ยวกับผลผลิตหรือประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล นโยบายด้านอัตรากำลัง และการบริหารอัตรากำลัง และอื่นๆ



**หลักเกณฑ์การพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคล****วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :**

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

**หลักเกณฑ์การประเมิน ประกอบด้วย 3 หลักเกณฑ์ คือ****1. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ 20)**

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

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

- 2.1 การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง (น้ำหนัก ร้อยละ 10) พิจารณาจากโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน กระบวนการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและการวิเคราะห์คุณลักษณะ และความต้องการของงาน (Job analysis and Job description) องค์ประกอบของคำบรรยายลักษณะงาน กระบวนการประมาณการและการสรรหาอัตรากำลัง กระบวนการสรรหาบุคลากรโดยใช้หลักการของสมรรถนะ (Competency) มาประกอบการพิจารณา การบริหารจัดการอัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow analysis) หรือการศึกษาเวลาทำงาน (Time and Motion study) การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร (Retention) รวมทั้งการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการนำเทคโนโลยีในปัจจุบันมาใช้ในบริการดิจิทัลเพื่อทดแทนบุคลากร เป็นต้น



2.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนัก ร้อยละ 10) พิจารณาจากกระบวนการวิเคราะห์และการประเมินค่างาน (Job Valuation) การมีโครงสร้างผลตอบแทนที่สอดคล้องกับค่างานและการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน การบริหารงานบุคคล สวัสดิการและการประกอบวิชาชีพที่เป็นธรรมกับพนักงาน เป็นต้น

2.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (น้ำหนัก ร้อยละ 10) พิจารณาจากการพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน เช่น การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicator: KPI) การกำหนดแบบประเมินผลรายบุคคล การนำสมรรถนะหลักและสมรรถนะรายตำแหน่ง (Competency) มาใช้ในการประเมินผล เป็นต้น อีกทั้งพิจารณาองค์ประกอบของเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน วิธีการประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนาเครื่องมือประเมินผล การดำเนินงาน องค์ประกอบของเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน กระบวนการติดตามผล การดำเนินงาน และการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน เป็นต้น

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

2.4 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ 10) พิจารณาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) จนถึงการวางแผนการฝึกอบรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและภาวะการแข่งขัน การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (Training Needs Assessment) การจัดทำแผนฝึกอบรมรายตำแหน่ง (Training Roadmap) สำหรับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง การจัดทำแผนประเมินผลการฝึกอบรม การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development) การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) การเชื่อมโยงระบบประเมินผลกับการวางแผนการพัฒนาศักยภาพ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม (Return on Investment in Training) การใช้ประโยชน์จาก ROI in Training ในการตัดสินใจเพื่อพัฒนาปรับปรุงแผนการฝึกอบรม การจัดทำแผนงานและการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่เป็นมาตรฐาน หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยมีแผนงานและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดทั้งกระบวนการตั้งแต่มีฐานข้อมูลและระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นมาตรฐาน มีการแบ่งปันทักษะในหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน มีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ทำงานและหัวหน้างาน มีการสร้างนวัตกรรมในสภาพการทำงานและมีการถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่เกี่ยวข้องอายุหรือผู้ที่ลาออก เป็นต้น

*\* ทั้งนี้ การวิเคราะห์สมรรถนะควรครอบคลุมถึงการใช้ทักษะด้านดิจิทัลในการทำงาน (Digital Literacy) และนำทักษะด้านดิจิทัลในการทำงานไปเชื่อมโยงกับเครื่องมือในการพัฒนาอื่นๆ ได้แก่ การจัดทำแผนฝึกอบรมรายตำแหน่ง (Training Roadmap) การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning)*

3. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ 40)  
พิจารณาในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่



- 3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ กระบวนการสื่อสารกับพนักงาน (น้ำหนัก ร้อยละ 8) พิจารณาจากกระบวนการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์กร ช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ เครื่องมือหรือระบบในการสื่อสารกับพนักงาน การทบทวนความจำเป็นในการปรับปรุงวิธีการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ การมีแนวทาง/นโยบาย/กลยุทธ์ การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) รวมถึงการสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) เป็นต้น
- 3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนัก ร้อยละ 8) พิจารณาจากการจัดทำ Code of Conduct การกำหนดกฎ ระเบียบ ที่สอดคล้อง มีกิจกรรมส่งเสริม ช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่างๆ ในกรณีที่มีผู้ได้รับความไม่เป็นธรรม การใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในการสนับสนุนระบบตรวจสอบขององค์กรเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest: COI) การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) เป็นต้น
- 3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ 8) พิจารณาจากมีการจัดเก็บหรือพัฒนาฐานข้อมูลด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวางแผนระบบสารสนเทศและพัฒนาระบบของระบบข้อมูล และการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำรายงาน หรือบทวิเคราะห์เพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการในระดับต่างๆ เช่น ระดับการปฏิบัติงาน (Administrative tasks) ระดับการจัดการภายในองค์กร (Internal process) ระดับกลยุทธ์องค์กร (Strategic planning) เป็นต้น
- 3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (น้ำหนัก ร้อยละ 6) พิจารณาจากการให้ความสำคัญต่อความปลอดภัย สุขอนามัยฯ ในภาพรวมขององค์กรและในภาพย่อยระดับพนักงาน การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุขอนามัยฯ ทั้งในภาวะปกติ และการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย เพื่อรองรับภัยพิบัติ โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ การสร้างความตระหนัก ตลอดจนการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจ และมีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- 3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ 10) พิจารณาจากประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านทรัพยากรบุคคล การดำเนินงานเชิงรุกและการปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic partner) ของหน่วยงานในองค์กร โดยการมีข้อมูลแสดงสถานะและปัญหาทางด้านทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ประกอบการวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนมีเครื่องมือ วิธีการแผนงานในการให้คำแนะนำปัญหาของแต่ละหน่วยงาน การติดต่อร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การใช้ระบบทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุผลทางกลยุทธ์ เป็นต้น  
*\*ทั้งนี้ บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือใหม่ๆ ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับบุคลากรเพื่อรองรับการเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Change Management) เป็นต้น รวมถึงฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการวิเคราะห์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน และให้ความช่วยเหลือในประเด็นต่างๆ เช่น การ*





ประยุกต์ใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและ/หรือ ปรับลดกระบวนการหรือ  
ขั้นตอนการทำงาน การวิเคราะห์การใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อทดแทนอัตรากำลัง เป็นต้น

### วิธีที่ใช้ในการประเมิน - Evaluation Methodology

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