

ทะเบียนรับหนังสือ
 สน.ประธานฯ บ.อุ้งกรุงเทพ จำกัด
 เลขรับ.....
 ว.ด.ป. ๒๗ มี.ค. ๖๓
 เวลา.....



ที่ กค ๐๘๑๗.๒/๐๐๓๕

กระทรวงการคลัง
 ถนนพระรามที่ ๖ กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

๒๕ มีนาคม ๒๕๖๓

บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด
 รัชโยธิน 347/63
 วันที่ 31 มี.ค. 63
 เวลา 13.15 น. ชัก

เรื่อง รายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด
 เบื้องต้นก่อนการตรวจสอบงบการเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

เรียน ประธานกรรมการบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

อ้างถึง บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด
 สิ่งที่มาด้วย รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

ตามที่ได้มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี ๒๕๖๒
 ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด (บอท.) และคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจในคราวประชุมครั้งที่
 ๔/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๒ ได้มีมติให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทุกท่านลงนามรับทราบผลการประเมิน
 พร้อมเสนอแนวทางการปรับปรุงองค์กรตามข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผล
 ต่อคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ นั้น

กระทรวงการคลัง ขอเรียนดังนี้

๑. คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อวันที่
 ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ มีมติเห็นชอบผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของ บอท.
 เบื้องต้นก่อนการตรวจสอบงบการเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ที่ระดับคะแนน ๒.๔๒๖๑
 โดยมีผลการประเมินในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

หัวข้อการประเมิน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนที่ได้
๑. การดำเนินงานตามนโยบาย	๓๐	๒.๒๑๓๕
๒. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	๓๕	๒.๔๕๗๑
๓. การบริหารจัดการองค์กร	๓๕	๒.๕๗๗๓
/ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๖	๓.๑๒๔๓
/ การบริหารความเสี่ยง	๗	๑.๗๐๐๐
/ การควบคุมภายใน	๔	๓.๐๔๔๐
/ การตรวจสอบภายใน	๖	๓.๐๗๕๗
/ การบริหารจัดการสารสนเทศ	๖	๒.๑๐๙๑
/ การบริหารทรัพยากรบุคคล	๖	๒.๗๑๒๗
รวม	๑๐๐	๒.๔๒๖๑

/ ทั้งนี้ ...



ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินผลการดำเนินงานในปี ๒๕๖๑ หลัง สตง. ตรวจสอบงบการเงินแล้วพบว่า บอท. มีคะแนนเพิ่มขึ้น ๐.๑๐๓๙ คะแนน และได้มีข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของ บอท. สรุปได้ดังนี้

๑.๑ บอท. ควรพิจารณาถึงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาที่เป็นพื้นที่ของ บอท. เป็นหลัก เพื่อต่อยอดการดำเนินงานทางธุรกิจของ บอท. รวมถึงการวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานตามพันธกิจอื่นๆ เช่น การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานเอกชนหรือกระทรวงกลาโหมในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับ บอท. ในระยะยาว

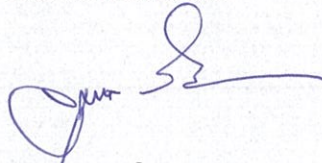
๑.๒ บอท. ควรมีการวิเคราะห์และระบุ Positioning ขององค์กรกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงระบุคู่แข่ง เพื่อนำมากำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน รวมถึงเร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อยกระดับข้อมูลให้มีมาตรฐาน และสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งในตลาดได้

๒. กระทรวงการคลังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า บอท. ควรประสานงานกับกองทัพเรือเพื่อกำหนดบทบาทของ บอท. ที่ชัดเจน โดย บอท. ควรหาแนวทางในการเพิ่มบทบาทในกลุ่มอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของกระทรวงเจ้าสังกัดและยุทธศาสตร์ของประเทศซึ่งจะช่วยสร้างความชัดเจนในการลงทุนรวมถึงสามารถสร้างรายได้เพิ่มและแก้ไขปัญหาการขาดสภาพคล่องได้อย่างยั่งยืน

อนึ่ง เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจที่ต้องการใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เป็นกลไกในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และเพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability) ในการติดตามและการนำผลการประเมินไปใช้ต่อไป จึงขอให้กรรมการรัฐวิสาหกิจทุกท่านลงนามรับทราบผลการประเมินตามแบบรายงานการรับทราบผลการประเมินตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Download แบบรายงานฯ ได้ที่ www.sepo.go.th) ภายใน ๓๐ วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้งผลการประเมินและโปรดนำเสนอแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งผลการประเมิน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไปด้วย ทั้งนี้ ได้แจ้งผลการประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าวให้ผู้บัญชาการทหารเรือทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ



(นายจุมพล ริมสาคร)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน

ได้รับทราบแล้ว พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา

พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา

พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา

พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา

พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา

พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา

พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๑

โทร. ๐ ๒๒๙๘ ๕๘๘๐-๗ ต่อ ๒๑๕๐

โทรสาร ๐ ๒๒๗๙ ๘๕๕๗



CONFIDENTIAL



รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
ประจำปีบัญชี 2562
บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด (บอท.)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

สารบัญ

1. ตารางแสดงผลการประเมินของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ประจำปีบัญชี 2562 (ต.ค. 2561 - ก.ย. 2562) 1
2. รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562 บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด..... 2
3. ประเด็นปัญหาหลักและข้อเสนอแนะ 5
4. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด กับคู่แข่งในอุตสาหกรรม (BENCHMARK)..... 6
5. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
ประจำปีบัญชี 2562..... 7
6. การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงาน
รัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562..... 8
7. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562.... 10



1. ตารางแสดงผลการประเมินของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด (บอท.)

ประจำปีบัญชี 2562 (ต.ค. 2561 – ก.ย. 2562)

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเกณฑ์วัด					ผลการดำเนินงาน		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ต.ค.61 - ก.ย.62 ¹	คะแนนที่ได้	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก
1. การดำเนินการตามนโยบาย		30							2,2135	
1.1 การดำเนินตามโครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวา เชิงพาณิชย์	ระดับ	12	1	2	3	4	5	3.00	3.0000	0.3600
1.2 การดำเนินตามโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่บริเวณ ชายทะเล	ระดับ	12	1	2	3	4	5	1.00	1.0000	0.1200
1.3 ระดับคะแนนของ บอท. ในการประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใส (ITA) จาก ป.ป.ช. ประจำปี 2562	คะแนน	5	73.32	78.32	83.32	88.32	93.32	81.88	2.7120	0.1356
1.4 การส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE	คะแนน	1	1.00	0.75	0.50	0.25	ไม่ถูกปรับ ลดคะแนน	0.0386	4.8456	0.0485
2. ผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ		35							2,4571	
· ตัวชี้วัดทางการเงิน										
2.1 กำไรสุทธิก่อนหักภาษีเงินได้นิติบุคคล	ล้านบาท	10	57.07	72.50	87.93	103.35	118.77	46.01	1.0000	0.1000
2.2 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร ต่อรายได้จากการดำเนินงาน	ร้อยละ	10	20.14	18.855	17.57	16.285	15.00	8.78	5.0000	0.5000
· ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน										
2.3 ความสำเร็จของการดำเนินงานซ่อมเรือ	ร้อยละ	4	<100	-	-	-	100 และ มีผลความ พึงพอใจ ไม่ต่ำกว่า ปีที่ผ่านมา	1.00	1.0000	0.0400
2.4 ความสำเร็จในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	ระดับ	6	1	2	3	4	5	2.00	2.0000	0.1200
2.5 การพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมผู้ต่อเรือ	ระดับ	5	1	2	3	4	5	2.00	2.0000	0.1000
3. การบริหารจัดการองค์กร²		35							2,5773	
3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐบาลกิจ	ระดับ	6	1	2	3	4	5	3.1243	3.1243	0.1875
3.2 การบริหารความเสี่ยง	ระดับ	7	1	2	3	4	5	1.7000	1.7000	0.1190
3.3 การควบคุมภายใน	ระดับ	4	1	2	3	4	5	3.0440	3.0440	0.1218
3.4 การตรวจสอบภายใน	ระดับ	6	1	2	3	4	5	3.0757	3.0757	0.1845
3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล	ระดับ	6	1	2	3	4	5	2.1091	2.1091	0.1265
3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับ	6	1	2	3	4	5	2.7127	2.7127	0.1628
	น้ำหนัก รวม	100							คะแนนเฉลี่ย	2.4261

¹ งบการเงินประจำปีบัญชี 2562 ยังไม่ผ่านการรับรองจาก สตง.

2. รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐมนตรี ประจำปีบัญชี 2562 บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.)

ผลการดำเนินงานของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) ประจำปีบัญชี 2562 โดยภาพรวมอยู่ในระดับคะแนน 2.4261 ทั้งนี้ การพิจารณาเป็นไปตามเกณฑ์ในรายงานการให้คำปรึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงาน บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) ประจำปีบัญชี 2562 โดยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานตามนโยบาย (30%)

ผลการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ ซึ่งผลการดำเนินงาน ในปีบัญชี 2562 อยู่ที่ “ระดับ 2.2135” โดยมีสาระสำคัญในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

- ตัวชี้วัดที่ 1.1 การดำเนินตามโครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์ (น้ำหนักร้อยละ 12) พิจารณาจากการดำเนินตามโครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์ สำหรับปีบัญชี 2562 ซึ่งผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 บอท. มีการจัดทำรายงานผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ โดยได้นำผลการศึกษาให้คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นชอบแล้ว ในการประชุมครั้งที่ 9/2562 เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2562 และเสนอกองทัพอเรือเพื่อพิจารณา เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2562 อย่างไรก็ตาม ยังไม่ได้รับความเห็นชอบจากกองทัพอเรือ ส่งผลให้ บอท. มีผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2562 เท่ากับ 3.0000 ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมาย
- ตัวชี้วัดที่ 1.2 การดำเนินตามโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล (น้ำหนักร้อยละ 12) พิจารณาจากผลการดำเนินตามโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล สำหรับปีบัญชี 2562 ซึ่งผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 บอท. ยังไม่สามารถดำเนินการว่าจ้างที่ปรึกษา เพื่อศึกษาโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล เนื่องจากยังไม่มีข้อมูลชัดเจนในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ ส่งผลให้ บอท. มีผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2562 เท่ากับ 1.0000 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมาก
- ตัวชี้วัดที่ 1.3 ระดับคะแนนของ บอท. ในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) จาก ป.ป.ช. ประจำปี 2562 (น้ำหนักร้อยละ 5) พิจารณาจากระดับคะแนนของ บอท. ในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) จากการประเมินของ ป.ป.ช. ประจำปี 2562 ซึ่งผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 บอท. มีการดำเนินงานตามขั้นตอนและระยะเวลาของ ITA โดยมีการจัดส่งรายชื่อผู้ประสานงานและผู้รับบริการให้กับที่ปรึกษาประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนด มีการติดตามการดำเนินงานและได้รับความร่วมมือจากฝ่ายบริหารและหน่วยงานภายในทุกหน่วยงานเป็นอย่างดี ส่งผลให้ บอท. มีระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) เท่ากับ 81.88 เทียบเท่าระดับคะแนนเท่ากับ 2.7120 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย
- ตัวชี้วัดที่ 1.4 การส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE (น้ำหนักร้อยละ 1) พิจารณาจากคะแนนที่ถูกปรับลด เนื่องจากรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินการนำส่งข้อมูลให้มีความครบถ้วนและทันภายในระยะเวลาที่กำหนด ตามหลักเกณฑ์การนำส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE ประจำปี 2562 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 บอท.

ถูกปรับลดคะแนนลง 0.0386 ส่งผลให้ บอท. มีผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2562 เท่ากับ 4.8456 ซึ่งดีกว่าเป้าหมายมาก

2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (35%)

ผลการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ ซึ่งผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2562 อยู่ที่ “ระดับ 2.4571” โดยมีสาระสำคัญในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

- ตัวชี้วัดทางการเงิน

- ตัวชี้วัดที่ 2.1 กำไรสุทธิก่อนหักภาษีเงินได้นิติบุคคล (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาจากรายได้รวมหักด้วย ค่าใช้จ่ายรวม ซึ่งผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 บอท. มีรายได้รวม เท่ากับ 402.45 ล้านบาท และมีค่าใช้จ่ายรวมเท่ากับ 354.84 ล้านบาท มีกำไรสุทธิก่อนหักภาษีเท่ากับ 46.01 ล้านบาท เนื่องจาก บอท. มีรายได้จากการขายและให้บริการตามสัญญา (เรือ OPV) ลดลง 206.22 ล้านบาท เมื่อเทียบกับปีก่อน และมีเรือที่ซ่อมและส่งมอบภายในปี 2562 จำนวนเพียง 5 ลำ ส่งผลให้ บอท. มีผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2562 เท่ากับ 1.0000 คะแนน ซึ่งด้อยกว่าเป้าหมาย
- ตัวชี้วัดที่ 2.2 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 บอท. มีรายได้จากการดำเนินงานเท่ากับ 400.90 ล้านบาท และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารเท่ากับ 35.22 ล้านบาท ดังนั้น บอท. มีร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 8.78 ส่งผลให้มีคะแนนเบื้องต้นที่ระดับ 5.0000 เนื่องจาก บอท. มีการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับรายได้ที่ดี ส่งผลให้การบริหารค่าใช้จ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย

- ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

- ตัวชี้วัดที่ 2.3 ความสำเร็จของการดำเนินงานซ่อมเรือ (น้ำหนักร้อยละ 4) พิจารณาร้อยละของจำนวนงานซ่อมที่สามารถส่งมอบงานเสร็จตามระยะเวลาที่สัญญาและตรงตามมาตรฐานที่กำหนดในปีบัญชี 2562 บอท. มีแผนการนำเรือเข้าซ่อม จำนวน 5 ลำ โดยสามารถส่งมอบงานได้เรียบร้อยจำนวน 5 ลำ คิดเป็นร้อยละ 100 อย่างไรก็ตาม ผลคะแนนความพึงพอใจในปี 2562 ต่ำกว่าผลของความพึงพอใจในปี 2561 ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ 1.0000 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมาก
- ตัวชี้วัดที่ 2.4 ความสำเร็จในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (น้ำหนักร้อยละ 6) พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการกำหนดแนวทางการศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการหาพันธมิตรเพื่อต่อบริษัทฯ ในการเป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เต็มโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน ของ บอท. โดยในปี 2562 บอท. ได้จัดทำความร่วมมือในรูปแบบของ MOU ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 2 ราย อย่างไรก็ตาม โครงการส่วนใหญ่ของ บอท. เพิ่งเริ่มต้นและยังไม่มีความสำเร็จประกอบกับการแข่งขันประกวดราคา จึงทำให้ บอท. ยังไม่ได้รับงานในปี 2562 ส่งผลให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 2.0000 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย

- ตัวชี้วัดที่ 2.5 การพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมอู่ต่อเรือ (น้ำหนักร้อยละ 5) พิจารณาจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมอู่ต่อเรือ (ร้อยละ 5) โดย บอท. มีการทบทวนสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในสมรรถนะด้านบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) และประเมินช่องว่างด้านความสามารถ (Competency Gap) ของพนักงานอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ในสายงานหลักขององค์กร ส่งผลให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 2.0000 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย

3. การบริหารจัดการองค์กร (35%)

ผลการประเมินเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ ซึ่งผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2562 มีรายละเอียดดังนี้

การบริหารจัดการองค์กร	น้ำหนัก	คะแนน
3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	6%	3.1243
3.2 การบริหารความเสี่ยง	7%	1.7000
3.3 การควบคุมภายใน	4%	3.0440
3.4 การตรวจสอบภายใน	6%	3.0757
3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล	6%	2.1091
3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล	6%	2.7127
คะแนนรวม	35%	2.5773

3. ประเด็นปัญหาหลักและข้อเสนอแนะ

ประเด็นปัญหาหลัก

1. บอท. ยังขาดการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และระยะเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจนในการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ในการเป็นอู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็บโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีไทยสามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน
2. โครงการ OPV2 จะสิ้นสุด ในปี 2562 ส่งผลให้ประมาณการรายได้ลดลง บอท. จึงต้องวางแผนการหารายได้ในระยะยาว เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืน และสามารถพึ่งพาตนเองได้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด
3. บอท. ยังขาดการกำหนดตำแหน่ง (Positioning) ในตลาดที่เป็นอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อพิจารณาศักยภาพในการแข่งขัน และการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต

ข้อเสนอแนะ

1. บอท. ควรพิจารณาถึงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวา ที่เป็นพื้นที่ของ บอท. เป็นหลัก เพื่อต่อยอดการดำเนินงานทางธุรกิจของ บอท. รวมถึงการวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานตามพันธกิจอื่นๆ เช่น การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานเอกชนหรือกระทรวงกลาโหมในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับ บอท. ในระยะยาว
2. บอท. ควรมีการวิเคราะห์และระบุ Positioning ขององค์กรกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงระบุคู่แข่ง เพื่อนำมากำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน รวมถึงเร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อยกระดับอู่เรือให้มีมาตรฐาน และสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งในตลาดได้



4. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.)
กับคู่เทียบในอุตสาหกรรม (Benchmark)

Benchmark	หน่วยงานที่เปรียบเทียบ	ค่าเปรียบเทียบ
1. จำนวนอู่เรือ (ณ ปีบัญชี 2562)	บอท.	2
	บมจ. เอเชียัน มารีน เซอร์วิสส์	2
	บ. เอส อี เอ ชิพยาร์ด จำกัด	1
	บ. อู่เรือวังเจ้า จำกัด	3
	บ. หารินต่อเรือ จำกัด	3
	บจ. อู่เรือแอลพีเอ็นและวิศวกรรม	2
2. ชีตความสามารถใน การสร้างและซ่อมเรือ (DWT) (ณ ปีบัญชี 2562)	บอท.	80,000
	บมจ. เอเชียัน มารีน เซอร์วิสส์	20,000
	บ. เอส อี เอ ชิพยาร์ด จำกัด	12,000
	บ. อู่เรือวังเจ้า จำกัด	3,000
	บ. หารินต่อเรือ จำกัด	12,000
	บจ. อู่เรือแอลพีเอ็นและวิศวกรรม	3,500
3. ชีตความสามารถใน การสร้าง/ซ่อมเรือ (ตันกรอส) (ณ ปีบัญชี 2562)	บอท.	5,000/5,000
	บมจ. เอเชียัน มารีน เซอร์วิสส์	5,000/20,000
	โอ๊คเวล คอร์ปอเรชั่น ไทยแลนด์	20,000/20,000
	บ. หารินต่อเรือ จำกัด	3,000/3,000
	อิตัลไทยมารีน	5,000/3,000
4. อัตราผลตอบแทนต่อ ส่วนของทุน (ROE) (ร้อยละ)	บอท. (ณ ปีบัญชี 2562e)	19.76
	บมจ. เอเชียัน มารีน เซอร์วิสส์ (ณ ปีบัญชี 2561)*	6.07
	บ. อู่เรือ มารีน แอ็คมี ไทย จำกัด (ณ ปีบัญชี 2561)*	11.97
	บ. ยูนิไทย ชิพยาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด (ณ ปีบัญชี 2561)*	-5.63
	บ. อู่เรือวังเจ้า จำกัด (ณ ปีบัญชี 2561)*	-83.72
	บ. หารินต่อเรือ จำกัด (ณ ปีบัญชี 2561)*	-0.74
5. อัตราผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์ (ROA) (ร้อยละ)	บอท. (ณ ปีบัญชี 2562e)	9.30
	บมจ. เอเชียัน มารีน เซอร์วิสส์ (ณ ปีบัญชี 2561)*	3.74
	บ. อู่เรือ มารีน แอ็คมี ไทย จำกัด (ณ ปีบัญชี 2561)*	5.00
	บ. ยูนิไทย ชิพยาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด (ณ ปีบัญชี 2561)*	-5.31
	บ. อู่เรือวังเจ้า จำกัด (ณ ปีบัญชี 2561)*	-66.47
	บ. หารินต่อเรือ จำกัด (ณ ปีบัญชี 2561)*	-0.43
6. อัตราส่วนหนี้สินต่อ เงินทุน (D/E Ratio) (เท่า)	บอท. (ณ ปีบัญชี 2562e)	1.12
	บมจ. เอเชียัน มารีน เซอร์วิสส์ (ณ ปีบัญชี 2561)*	0.41
	บ. อู่เรือ มารีน แอ็คมี ไทย จำกัด (ณ ปีบัญชี 2561)*	0.58
	บ. ยูนิไทย ชิพยาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด (ณ ปีบัญชี 2561)*	0.06
	บ. อู่เรือวังเจ้า จำกัด (ณ ปีบัญชี 2561)*	0.21
	บ. หารินต่อเรือ จำกัด (ณ ปีบัญชี 2561)*	0.44

* หมายเหตุ : เป็นข้อมูลล่าสุดจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

5. ข้อสังเกตของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลง
และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562

ในการพิจารณานำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2562 ของ บอท. คณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้ให้ข้อสังเกตดังต่อไปนี้

1. การดำเนินกิจการต่อเรือของ บอท. ควรคำนึงถึงการเป็น Strategic Function ของกระทรวงกลาโหม โดยที่ บอท. ควรมีการวิเคราะห์และระบุ Positioning ขององค์กรกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ควรมีการระบุ คู่แข่งเพื่อนำมากำหนดแผนยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่มีศักยภาพด้านการต่อเรือและสามารถแข่งขัน ในอุตสาหกรรม รวมถึงเร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อยกระดับอยู่เรือให้มีมาตรฐาน และสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งในตลาดได้
2. จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า บอท. มีผลการประเมินที่ลดลง ทั้งในส่วนของการทำงานตามนโยบาย เช่น การดำเนินการตามแผนปรับทิศทางองค์กรและการดำเนินการตามโครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวา เซิงพาณิชย์ ในส่วนของผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีกำไรสุทธิในปี 2561 ลดลงจากปี 2560 ร้อยละ 45 และในส่วนของการบริหารจัดการองค์กร บอท. มีผลประเมินด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านความคุมภายใน ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ และด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ต่ำกว่าค่าระดับ 3 หรือระดับมาตรฐานของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นเห็นควรให้คณะกรรมการ บอท. และผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการบริหารและการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ บอท. ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อมุ่งสู่ ความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือภายในประเทศ และการบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ว่า บอท. จะเป็นอยู่ต่อเรือชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน

6. การดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562

จากข้อสังเกตของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลง และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในปีบัญชี 2562 บอท. ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. บอท. มีแนวทางในการเพิ่มศักยภาพด้านการต่อเรือและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มรายได้ การดำเนินงานของบริษัทฯ โดยนอกเหนือจากรายได้จากโครงการซ่อมสร้างเรือแล้ว ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดซื้อ ยุทธภัณฑ์ ปัจจุบันบริษัทเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้แทนจำหน่ายยุทธภัณฑ์หลายบริษัท เช่น หุ่นยนต์เก็บกู้วัตถุระเบิด กระสุนและลูกปืนขนาดต่างๆ โดรน และแอนตี้โดรน เป็นต้น โดยภารกิจในการใช้ ชีตความสามารถของบริษัท ในการปรับปรุงเรือ หรือการจัดทำพิพิธภัณฑเรือที่บริษัทมีประสบการณ์มาก่อน ซึ่งทางกองทัพเรือสามารถให้การสนับสนุนทางบริษัทได้ จะทำให้รายได้เพิ่มขึ้นเพียงพอต่อรายจ่าย และบริษัทสามารถดำเนินกิจการได้โดยต่อเนื่อง โดยการดำเนินงานของบริษัทจะเป็นไปด้วยความต่อเนื่อง อย่างเป็นรูปธรรม และเพื่อสร้างรายได้เพียงพอต่อการดำเนินกิจการได้นั้น ต้องพึ่งพากองทัพเรือเป็นผู้สนับสนุน หากบริษัทได้รับการสนับสนุนจากกองทัพเรือ ในการกำหนดนโยบายสนับสนุน บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ในงานซ่อมเรือ งานโครงการสร้างเรือ และงานจัดซื้อยุทธภัณฑ์ของกองทัพเรือ รวมถึงการปรับปรุงเรืออย่างเป็นรูปธรรม จะทำให้บริษัทจัดวางแผนการดำเนินงานและการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง โดยในการสนับสนุนนั้น กองทัพเรือสามารถดำเนินการได้โดยวิธีการสนับสนุนดำเนินการจัดซื้อ/จ้างบริษัท ในการซ่อมสร้างเรือและงานจัดซื้อยุทธภัณฑ์ของกองทัพเรือ การปรับปรุงเรือ ในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของวงเงินงบประมาณในการซ่อมเรือสร้างเรือและงานจัดซื้อยุทธภัณฑ์ของกองทัพเรือ รวมถึงการปรับปรุงเรือในแต่ละปีงบประมาณ การสนับสนุนการดำเนินการจัดซื้อ/จ้างบริษัทในการซ่อมสร้างเรือ งานโครงการ สร้างเรือ และงานขายยุทธภัณฑ์ รวมถึงการปรับปรุงเรือ กองทัพเรือสามารถจัดซื้อจัดจ้างบริษัทโดยวิธีเฉพาะเจาะจงได้จะดำเนินการตามกรอบนโยบาย ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงกับแผน ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท (Flagship Projects) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงกลาโหม นโยบาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม และกองทัพเรือ ที่ผ่านมาแผนวิสาหกิจของบริษัทขาดความเชื่อมโยงกับ นโยบายกองทัพเรืออย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ส่งผลกระทบทำให้แผนวิสาหกิจของบริษัทขาด ความสมบูรณ์ บอท. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรมากขึ้น โดยการร่วมมือกับรัฐวิสาหกิจที่ เป็นพี่เลี้ยง คือ กฟผ. พัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร ตามแนวทางการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ดีเด่นรวมทั้งมีการหาพันธมิตรเพื่อเพิ่มความสามารถในการหารายได้ขององค์กร
2. บริษัทมีแนวโน้มได้ระดับคะแนนผลการประเมินลดลง โดยในส่วนของการทำงานตามนโยบาย เช่น การดำเนินการตามแผนปรับทิศทางองค์กรและการดำเนินการตามโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวา เชียงพาณิชย์และการสร้างเรือแห่งใหม่ เนื่องจากการกำหนดนโยบายเรื่องดังกล่าวของกองทัพเรือ ขาดความชัดเจนและความต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ โดยในปี 2563 จะมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ผลการดำเนินงานด้านการเงิน บริษัทฯ มีกำไรสุทธิในปี 2561 ลดลงจากปี 2560 ร้อยละ 45 เนื่องจาก บริษัทฯ พึ่งพารายได้จากงานสร้างเรือเป็นหลัก ประกอบกับจำนวนวงเงินที่บริษัทได้รับจากการสร้างเรือ ในปี 2561 น้อยกว่าปี 2560 เป็นเหตุให้กำไรสุทธิลดลงจากปี 2560 ร้อยละ 45 ซึ่งในปี 2562 ผลการดำเนินงานเบื้องต้นพบว่าผลกำไรมากกว่าปี 2561 และในปี 2562 คาดว่าจะมีผลการดำเนินงาน มากกว่าปี 2562 ในส่วนผลการบริหารจัดการขององค์กรของบริษัทฯ มีผลการประเมินด้านการควบคุม

ภายใน ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลต่ำกว่าระดับ 3 หรือระดับมาตรฐานของรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากบริษัทฯ ขาดความต่อเนื่องของผู้บริหารสูงสุด จากข้อมูลพบว่ากรรมการผู้จัดการ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยประมาณ 2 ปี และคณะกรรมการ บริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการของกองทัพเรือจำนวน 7 ท่าน จะมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นประจำ อย่างน้อย 1 - 2 ครั้งต่อปีงบประมาณ เป็นเหตุให้การบริหารจัดการบริษัทขาดความต่อเนื่อง ประกอบกับในแต่ละวันผู้บริหารบริษัทฯ จะต้องแสวงหาโอกาสทางธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ อยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะได้งานซ่อมสร้างเรือมาจุนเจือค่าใช้จ่ายบริษัท เป็นเหตุให้การดำเนินการพัฒนาบริษัทฯ จะต้องดำเนินการเคียงคู่ไปกับการดำเนินกิจการให้รายรับเพียงพอต่อรายจ่ายในแต่ละเดือน จนมีผลการดำเนินงานที่ไม่ขาดทุนได้ ซึ่งการดำเนินการพัฒนาในแต่ละด้านนั้น บริษัทได้พยายามพัฒนาทักษะบุคลากรของบริษัทฯ ซึ่งบุคลากรมีช่วงอายุอยู่ในหลาย Generation ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างต่อเนื่องและทันต่อแนวทางที่ สคร. กำหนดในแต่ละปี รวมทั้งบริษัทได้รับความอนุเคราะห์จากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในโครงการที่เลี้ยง เพื่อช่วยให้ค่าปรึกษาและแนะนำให้บริษัทฯ มีผลการประเมินที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในขณะนี้บริษัทอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทใหม่ให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวทางปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลังกำหนดไว้ โดยลดสัดส่วนของกรรมการจากข้าราชการกองทัพเรือลดลง 2 ท่าน และเพิ่มกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้นอีก 2 ท่าน รวมกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่าน เพื่อให้การกำกับและการกำหนดนโยบายของบริษัทฯ เป็นไปได้อย่างเนื่อง และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการให้มีระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 4 ปี เพื่อให้การพัฒนาของบริษัทฯ ในอนาคตเป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับรองลงมา ได้มีการพัฒนาทักษะและมีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่นเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือภายในประเทศ และบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดว่าบริษัท จะเป็นอยู่ต่อเรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เต็มโตและเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน

7. ข้อสังเกตของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กร ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562

ในปีบัญชี 2562 คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ได้มอบข้อสังเกต ดังนี้

1. ผลประเมินกรอบบริหารจัดการองค์กรประจำปีบัญชี 2562 รัฐวิสาหกิจปีงบประมาณมีค่าเฉลี่ยภาพรวมเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามปีบัญชี 2562 ถือเป็นปีสุดท้ายที่รัฐวิสาหกิจจะได้รับการประเมินกรอบการบริหารจัดการองค์กร โดยจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีบัญชี 2563 เป็นต้นไป รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจะได้รับการประเมินผลในระบบเดียว คือ State Enterprise Assessment Model: SE-AM ซึ่งระบบดังกล่าวมีฐานการกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินมาจากการบริหารจัดการองค์กรและระบบการประเมินคุณรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ดังนั้นในช่วงเวลาการเปลี่ยนผ่านระบบรัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญในการคงมาตรฐาน การปฏิบัติงานตามการประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กรทุกหัวข้อ และศึกษาหลักเกณฑ์ระบบ SE-AM เพิ่มเติมอย่างละเอียด โดยเฉพาะหัวข้อที่การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้กล่าวถึง คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และการจัดการความรู้และนวัตกรรม ซึ่งหลักเกณฑ์ประเมิน SE-AM ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่เป็นระบบ สามารถปฏิบัติงานได้จริง มีผลลัพธ์จากการดำเนินงานอย่างชัดเจน ตลอดจนการทบทวนหรือปรับปรุงการดำเนินงานโดยการใช้ผลการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง
2. กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีการว่างเว้นของคณะกรรมการกำกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญในการแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างทันท่วงที หรือไม่ควรแต่งตั้งล่าช้าเกิน 3 เดือน เพื่อให้การดำเนินงานที่สำคัญมีความต่อเนื่อง โดยในระหว่างที่มีการว่างเว้นของคณะกรรมการฯ ที่เกี่ยวข้องนั้นควรมีการดำเนินงานต่างๆ ผ่านผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์กรในขณะนั้น เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือผู้บริหารสูงสุด เป็นต้น เพื่อการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันกาล

การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นไปเพื่อส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดีและสนับสนุนให้ คณะกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้ ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ โดยการประเมินผลจะมีระดับ คะแนนสูงสุดที่ระดับ 5 และต่ำสุดที่ระดับ 1 ซึ่งหลักเกณฑ์การ ประเมินพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก ตามรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (90%) : 3.2214 คะแนน

- คณะกรรมการ บอท. มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และนโยบายองค์กรพอควอร์ โดยแผนวิสาหกิจและ แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2563 มีรายละเอียดครบถ้วน โดยมีการระบุทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ข้อมูล การเมืองและกฎหมาย สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพ การดำเนินงาน และปัญหา/อุปสรรคภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม รายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ยังมี ค่อนข้างน้อย สำหรับการให้ความเห็นชอบต่อแผน การดำเนินงาน คณะกรรมการ บอท. ให้ความเห็นชอบแผน วิสาหกิจปี 2563-2567 และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2563 ภายในสิ้นปีบัญชี 2562
- คณะกรรมการ บอท. มีการทบทวนความเพียงพอของ ระบบงานสำคัญทั้ง 5 ระบบพอควอร์ โดยคณะกรรมการ เห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบ การตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบ การบริหารจัดการสารสนเทศ และระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตาม ควรมีการติดตามผล การดำเนินงานของทุกระบบอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย เป็นรายไตรมาส
- คณะกรรมการ บอท. มีการติดตามผลการดำเนินงานทั้ง ในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินครบถ้วนสม่ำเสมอทั้งปี พร้อมทั้งมอบข้อวินิจฉัยต่อผลการดำเนินงานพอควอร์ ทั้งนี้ คณะกรรมการควรผลักดันให้มีการจัดทำรายงาน ผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่มี การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ ตลอดจนระบุปัญหา/ อุปสรรค และเสนอแนะแนวทางแก้ไขเบื้องต้น อย่างครบถ้วน หากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดียิ่งขึ้น
- คณะกรรมการ บอท. ได้จัดให้มีการประเมินผลงานของ ผู้บริหารสูงสุด โดยกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและแจ้ง ให้กับผู้ได้รับการประเมินทราบล่วงหน้า อย่างไรก็ตาม ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงยังสามารถปรับปรุงเพิ่มเติม หลักเกณฑ์การประเมิน และกำหนดเป้าหมายใน การประเมินให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็น รูปธรรม และเชื่อมโยงกับ แรงจูงใจ เพื่อให้ผล การดำเนินงานดีขึ้น
- คณะกรรมการ บอท. มีการบริหารจัดการการประชุม อยู่ในระดับดี โดยจัดให้มีการประชุมทั้งสิ้น 12 ครั้ง ซึ่งมี จำนวนกรรมการเข้าร่วมประชุมได้ตามหลักเกณฑ์

ที่กำหนดไว้เฉลี่ยคิดเป็นมากกว่าร้อยละ 80 ของจำนวน ครั้งการประชุมทั้งหมด และผลักดันให้ฝ่ายบริหาร จัดเตรียมและส่งเอกสารให้กับคณะกรรมการพิจารณา ล่วงหน้าก่อนการประชุมเฉลี่ย 7 วัน อย่างไรก็ตาม บอท. มีวาระพิเศษโดยไม่ได้แจ้งไว้ล่วงหน้า 1 วาระ

- คณะกรรมการ บอท. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลและ ความโปร่งใสผ่านรายงานประจำปีของ บอท. พอควอร์ โดยยังขาดการเปิดเผยข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์เกี่ยวกับ คำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการทั้งใน ด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เช่น รายการที่เกี่ยวข้องกัน ของ รส. และนโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น สำหรับการเผยแพร่ข้อมูล ผ่านทาง Website บอท. ยังมีรายละเอียดค่อนข้างน้อย
- ปีบัญชี 2562 บอท. จัดให้มีการกำกับดูแลที่ดี (CG) อย่าง เป็นระบบครบถ้วนพอควอร์ โดยจัดให้มี คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีครบถ้วน และ จัดทำกฎบัตรครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่ พร้อมทั้งจัดให้มี แผนการดำเนินงานด้าน CG ปี 2562 ซึ่งคณะกรรมการ ได้มีการติดตามการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม บอท. ควรจัด ให้มีนโยบาย CG ที่มีสาระสำคัญตามมาตรฐานสากล รวมถึงคณะกรรมการควรเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมด้าน CG กับผู้บริหารและพนักงานอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย เป็นรายไตรมาส
- ปีบัญชี 2562 บอท. จัดให้มีการแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคม (CSR) อย่างเป็นระบบครบถ้วนพอควอร์ โดยจัดให้มี คณะอนุกรรมการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคณะกรรมการได้ติดตามการดำเนินงาน และเข้าร่วม กิจกรรมการดำเนินงานด้าน CSR น้อยกว่า 4 ครั้งต่อปี อย่างไรก็ตาม บอท. ควรจัดให้นโยบายที่มีองค์ประกอบ ครบถ้วนและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่ดีโดยทั่วไป

2. การพัฒนาตนเอง (10%) : 2.2500 คะแนน

- คณะกรรมการจัดให้มีการประเมินผลตนเอง และร่วม อภิปรายและมอบข้อสังเกตต่อผลประเมินอย่างเป็น รูปธรรม อย่างไรก็ตามยังไม่พบการนำผลประเมินไป จัดทำเป็นแผนเพิ่มศักยภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการ บอท. นำไปปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างชัดเจน
- บอท. จัดให้มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถ ของคณะกรรมการน้อย ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพการกำกับ ดูแลกิจการของคณะกรรมการ บอท. ควรเพิ่มกิจกรรม การส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ ทั้งคณะที่หลากหลายและสม่ำเสมอทั้งปี เพื่อให้ คณะกรรมการสามารถนำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแล บอท. ได้ดียิ่งขึ้น ต่อไป

สรุปผลประเมิน : ผลการประเมินบทบาทคณะกรรมการ บอท. อยู่ที่ระดับคะแนน 3.1243 ซึ่งสะท้อนบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจทั่วไป (ค่าเฉลี่ย 3.3388 คะแนน)

ข้อสังเกตของคณะกรรมการกำกับดูแล

การบริหารจัดการองค์กร

- 1) คณะกรรมการ ควรเร่งรัดให้รัฐวิสาหกิจทบทวนกรอบหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สอดคล้องกับแนวทางที่ สคร. มีการปรับปรุงและพัฒนาในปี 2562 รวมถึงควรผนวกหลักการและแนวปฏิบัติดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำวันอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) คณะกรรมการ ควรจัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ตามมาตรฐานสากล ได้แก่ ISO 26000 แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้การดำเนินงานด้าน CSR in Process เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจสู่ความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) คณะกรรมการ เพิ่มการติดตามผลการดำเนินงานระบบควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง และระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล อย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี รวมถึงให้เห็นขอบแผนการดำเนินงานก่อนเริ่มปีบัญชี และกำกับดูแลระบบงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- 4) คณะกรรมการ ควรมุ่งเน้นพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการประเมินผลของคณะกรรมการทั้งคณะและเป็นรายบุคคล โดยคณะกรรมการควรมีการอภิปรายผลประเมินตนเองพร้อมกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อนำไปจัดทำเป็นแผนพัฒนาศักยภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

สรุปผลการประเมินบทบาทคณะกรรมการฯ 18 รัฐวิสาหกิจ

ระดับคะแนน	<3	3-3.5	>3.5-4
จำนวนรัฐวิสาหกิจ (แห่ง)	2	11	5

ผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงของ บอท. อยู่ที่ระดับ 1.7000

ในปี 2562 ระบบบริหารความเสี่ยงของ บอท. มีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน ได้แก่ การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การกำหนดมาตรการความเสี่ยง และมีการติดตามประเมินผลในทุกไตรมาส โดยในปี 2562 บอท. มีการระบุปัจจัยเสี่ยงโดยได้นำเป้าหมายระดับองค์กรที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของบันทึกข้อตกลงฯ มาร่วมในการประเมิน/กำหนดปัจจัยเสี่ยงด้วย โดยมีการระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินทั้งในด้านโอกาส และด้านผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยง มีการกำหนดมาตรการ วิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ มีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส รวมถึง มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงในปี 2562 พร้อมเผยแพร่คู่มือให้กับผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กรผ่านทาง Intranet ขององค์กร และกระจายไปยังแต่ละฝ่ายงาน เป็นต้น

สำหรับประเด็นที่ บอท. ยังดำเนินการไม่ได้ตามเกณฑ์ประเมินที่กำหนดไว้ ในปีงบประมาณ 2562 คือ การกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยมีการใช้ฐานข้อมูลในอดีต มากำหนดระดับโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การกำหนดโอกาสและผลกระทบ ยังไม่สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง Leading และ Lagging สำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้นได้ รวมถึง การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงยังไม่แสดงให้เห็นถึงการใช้ฐานข้อมูลในอดีตอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังไม่สามารถวิเคราะห์ Cost-Benefit ที่แสดงได้ในเชิงปริมาณ ในแต่ละทางเลือกของการบริหารความเสี่ยงก่อนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

สรุปประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงของ บอท. ในปี 2562

องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน : บอท. นำองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี มากำหนดเป็นระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยระบุไว้ในคู่มือบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2562 2. บอท. มีการกำหนด/คัดเลือกวิธีการควบคุมความเสี่ยง มีการพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้อัน และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร และได้นำหารือกับ ผู้บริหารและคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง บอท. มีองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงการคลัง ซึ่งจัดทำมาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO โดยการกำหนด/คัดเลือกวิธีการควบคุมความเสี่ยงมีการพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยบรรจุไว้ในเล่มคู่มือบริหารความเสี่ยง ฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2562 และกำหนดระบบในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ (1) การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน (2) การระบุความเสี่ยง (3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (4) การบริหารความเสี่ยง และ (5) การติดตามรายงานผล โดยในปีบัญชี 2562 บอท. มีความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และสูงมาก รวมจำนวน 10 ปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการจัดการความเสี่ยงที่มีความรุนแรงสูง และสูงมาก มีการจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) อย่างเป็นทางการ เช่น ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน บอท. ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากกักกักดูแลโดยผู้บริหารสูงสุด ซึ่งไม่มี การกำหนดมาตรการดำเนินงานที่สามารถลดความเสี่ยงลงได้อย่างชัดเจน และสามารถติดตามผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนงาน/มาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ

คณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร : คณะกรรมการ บอท. (Board of Director : BOD) ได้แต่งตั้ง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee : RMC) ซึ่งประกอบด้วยกรรมการ บอท. จำนวน 3 ท่าน ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กรอบการดำเนินงาน รวมทั้งติดตาม กลั่นกรอง ให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะงานด้านการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร และมี คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management Committee : ERMC) ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของ บอท. ทำหน้าที่ติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างใกล้ชิดเป็น ประจำทุกไตรมาส

คู่มือการบริหารความเสี่ยง : บอท. ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงปี 2562 ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท มีเนื้อหาครบถ้วน และมีการเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงผ่าน Intranet ขององค์กร และกระจายไปยังแต่ละฝ่ายงาน

การใช้ฐานข้อมูลเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง : บอท. มีการกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) วิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่ละปัจจัยเสี่ยง โดยคณะทำงานซึ่งเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) พิจารณาให้เห็นขอบนิยามการกำหนดค่า โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพของแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงระบุปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยง ประเมินผลกระทบที่จะเกิดจาก ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงและประเมินค่าระดับของความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด

(Likelihood) และผลกระทบ (Impact) อย่างไรก็ตาม การกำหนดโอกาส และผลกระทบ IL ยังไม่สัมพันธ์กันในประเด็นของโอกาสของความเสี่ยงที่แสดงถึง Leading Indicator

ข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กร

1. กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ โดยมีการนำสรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และสถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน นำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตามรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ ยังไม่มีการวิเคราะห์/คาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งความเสี่ยงที่เป็นตามยุทธศาสตร์เพิ่มเติม
2. รัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพและความพร้อมในการบริหารจัดการองค์กร ให้มีความสำคัญกับการใช้ฐานข้อมูลในอดีต เพื่อประกอบการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัย ซึ่งในการกำหนดโอกาสและผลกระทบ ได้มีการพิจารณาจาก Leading/Lagging Indicator รวมทั้งการกำหนดโอกาสเกิดให้เป็น Warning System ในการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของทั้งเป้าหมายของปัจจัยเสี่ยง และเป้าหมายองค์กรในภาพรวม ผ่านระบบ Early Warning System
3. รส. มีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน และตอบสนองตามสาเหตุที่กำหนด และแผนงานบริหารความเสี่ยงสามารถแสดงถึงความท้าทายและมีคุณภาพที่จะสะท้อนการลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่ ยังขาดการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลประโยชน์ ที่สะท้อนทางเลือกที่ดีที่สุดให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งควรให้ความสำคัญกับแผนงานควบคุมภายใน (Existing Control) ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง และการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติงานเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถถ่ายทอด

- กระบวนการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงถึงระดับหน่วยงานย่อยได้อย่างครบถ้วน
4. รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่สามารถสร้างความตระหนักในความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับบุคลากรในองค์กรได้ โดยการดำเนินงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงส่วนใหญ่นั้นหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีส่วนร่วมน้อยมาก จะมีบทบาทเพียงการรับรู้ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงาน และเนื่องจากไม่มีการกำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล ส่งผลให้ รส. ไม่ค่อยให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ เป็นเพียงแค่ปัจจัยนำเข้าของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เท่านั้น ส่งผลให้การติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสะท้อนระดับความรุนแรงที่เปลี่ยนแปลง และการปรับแผนการบริหารความเสี่ยงกรณีที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย มักจะเป็นบทบาทของฝ่ายบริหารความเสี่ยงเท่านั้น ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวไม่สามารถสร้างความมีส่วนร่วม หรือความตระหนักในบทบาทของฝ่ายงานต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้
 5. แม้จะมีนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 และมีการให้ความสำคัญเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล แต่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน IT ขององค์กร โดยส่วนใหญ่กระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงยังเป็นเพียงกระบวนการเชิงรับ ที่พิจารณาเพียงความเสี่ยงเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรประจำปีเท่านั้น ยังไม่ได้พิจารณาถึงความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล และยุทธศาสตร์ระยะยาว หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือความเสี่ยงที่สามารถบรรลุถึงโอกาสที่องค์กรระบุได้

ผลการประเมินการควบคุมภายในของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) ประจำปีบัญชี 2562 มีระดับคะแนน 3.0440 โดยมีการประเมินในหัวข้อต่างๆ ตามตารางนี้

เกณฑ์การประเมินการควบคุมภายใน	คะแนน
1. การควบคุมภายใน	3.0440
1.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (33%)	3.1818
1.2 การบริหารความเสี่ยง	-
1.3 กิจกรรมการควบคุม (43%)	2.9535
1.4 สารสนเทศและการสื่อสาร	-
1.5 การติดตามประเมินผล (24%)	3.0167

ทั้งนี้ รายละเอียดของแต่ละหัวข้อ มีดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (คะแนน 3.1818)

บอท. มีช่องทางซื้อเรือเรียน 4 ช่องทาง โดยแผนกธุรการเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง และมีการกำหนดระยะเวลาในการตอบสนองซื้อเรือเรียนภายใน 30 วัน โดยมีการจัดทำสรุปรายงานให้ผู้บริหารทราบ ทุก 6 เดือน อย่างไรก็ตาม ควรมีการจัดทำรายงานผลในเชิงวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงสาเหตุและผลการดำเนินงานที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่เป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี ทั้งนี้ บอท. ควรมีช่องทางการรับซื้อเรือเรียนที่ครบถ้วนเพียงพอและมีการสื่อสารให้ลูกค้ารับทราบถึงช่องทางการซื้อเรือเรียนด้วย นอกจากนี้ ควรมีการจัดทำสรุปรายงานเชิงวิเคราะห์นำเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการ บอท. อย่างสม่ำเสมอ และควรจัดทำสถิติซื้อเรือเรียนย้อนหลังเพื่อนำมาวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดซื้อเรือเรียนซ้ำประเด็นเดิม

บอท. มีคู่มือการปฏิบัติงานทั้งหมด มี 42 แบ่งเป็นคู่มือการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักองค์กร 34 คู่มือ คู่มือการบริหารจัดการองค์กร 4 คู่มือ คู่มือสำหรับการปฏิบัติงานสนับสนุน 4 คู่มือ และมีคู่มือ ISO 9001 ทั้งนี้ บอท. มีการแบ่งแยกหน้าที่ที่ชัดเจนระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้สอบทาน มีหน่วยงานตรวจสอบภายในร่วมกับผู้อำนวยการกองแต่ละกองสอบทาน มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม เช่น การปฏิบัติงานตรวจสอบฯ เอกสาร รายงานทุกชนิดจะถูกสอบทาน /แก้ไขโดยหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ บอท. มีช่องทาง Intranet ในการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร เมื่อมีผู้รับตำแหน่งใหม่ หรือเลื่อนตำแหน่ง มีการติดตามงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการ โดยผ่านการประชุม (Morning Talk) ประจำเดือน ซึ่งเป็นการรายงานนำเสนอผลการดำเนินงาน รวมถึงผลการดำเนินงานด้านการเงิน ทั้งนี้ บอท. ควรมีการปฏิบัติตามการแบ่งแยกหน้าที่งาน และสอบทานการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์จะอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรเกิดขึ้น

คณะกรรมการ บอท. ทำหน้าที่ในการสอบทานการควบคุมภายในถึงความเพียงพอปีละครั้ง และมีการติดตามระบบการควบคุม

ภายใน รวมทั้งพิจารณาทบทวนคู่มือ อย่างไรก็ตาม ไม่มีข้อเสนอแนะหรือข้อสังเกตที่เกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างมีนัยสำคัญ คณะกรรมการตรวจสอบ บอท. มีการทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ มีการสอบทานรายงานทางการเงิน รายไตรมาส นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหารของ บอท. มีการประชุมร่วมกับผู้แทนจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เพื่อหารือเกี่ยวกับประเด็นการควบคุมภายใน

1.3 กิจกรรมการควบคุม (คะแนน 2.9535)

ผู้ตรวจสอบภายในมีการสอบทานรายงานทางการเงิน เป็นรายเดือน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการตรวจสอบสอบทานรายงานทางการเงินบางไตรมาส ทั้งนี้ ควรเพิ่มความถี่และความรัดกุมในการสอบทานรายงานทางการเงินมากยิ่งขึ้น สำหรับการสอบทานที่มีใช้การเงินมีหน่วยงานตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบร่วมกันพิจารณาและสอบทานรายงานมิใช่การเงิน ทุกเดือน และรายงานต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นรายเดือน และมีการสอบทานการกระทำตามกฎระเบียบ ซึ่งในปี 2562 ไม่พบการกระทำผิดทางวินัยร้ายแรง แต่พบการกระทำที่ไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ในบางประเด็น อย่างไรก็ตาม ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามกระบวนการควบคุมภายในที่กำหนดหรือทบทวนกระบวนการควบคุมภายในให้รัดกุมยิ่งขึ้น เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

บอท. จัดให้มีกระบวนการสอบทานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในทุกหน่วยงาน พบว่า ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการสื่อสารให้ความรู้เพื่อปลูกฝังพนักงานในเรื่องของจริยธรรมและความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ และควรพัฒนารูปแบบ/แนวทางในการสอบทานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้รัดกุมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองลงมา มีการสอบทานผลการดำเนินงานในการประชุมการปฏิบัติงาน โดยมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นรายกิจกรรม และมีรายงานเปรียบเทียบกับงบประมาณ และเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญมีความล่าช้า และไม่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง บอท. ควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และกำหนดแนวทางแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

สำหรับการดูแลป้องกันทรัพย์สิน มีการกำหนดทรัพย์สินที่สำคัญและมีความเสี่ยง และดูแลป้องกันทรัพย์สิน โดยมีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินที่เป็นครุภัณฑ์ ซึ่ง บอท. สามารถตรวจนับทรัพย์สินแล้วเสร็จภายในปีบัญชี 2562 ทั้งนี้ บอท. ควรทบทวนกระบวนการในการดูแลป้องกันทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น การพิจารณานำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและควรมีการสอบทานข้อมูลกับแผนกบัญชีให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอตามความถี่ที่กำหนด เพื่อป้องกัน

ไม่ให้การตรวจนับทรัพย์สินบางรายการไม่ตรงกับรายการทรัพย์สินที่บันทึกไว้

สำหรับการควบคุมระบบสารสนเทศ บอท. ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่าง Programmer กับ Operator อย่างชัดเจน มีการสอบทานมาตรฐานการควบคุมทั่วไปของระบบสารสนเทศตามคู่มือการปฏิบัติงาน และมีการตรวจสอบการบริหารจัดการสารสนเทศ ด้านการพัฒนาระบบ ERP อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการสอบทานการควบคุมเฉพาะระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการประมวลผลของระบบงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลที่ผ่านมาสู่ระบบงานดังกล่าวได้รับการบันทึก การประมวลผล และรายงานอย่างถูกต้องและครบถ้วนภายในระยะเวลาที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

1.5 การติดตามประเมินผล (คะแนน 3.0167)

บอท. สามารถจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบได้ภายในกำหนด เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2562 โดยมีการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) ตามที่ได้วางระบบการควบคุมภายในไว้ อย่างไรก็ตาม มีบางหน่วยงานไม่ได้ประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเองอย่างเป็นทางการ มีเพียงการจัดทำบันทึกรายงานต่อหน่วยงานประกันคุณภาพว่า ไม่มีความเสี่ยง นอกจากนี้ บอท. ควรมีการสอบทานคุณภาพของการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร และติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินการควบคุมด้วยตนเองที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันกาล

สำหรับการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment: IA) จากหน่วยตรวจสอบภายใน บอท. มีการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระจากหน่วยตรวจสอบภายใน อย่างไรก็ตาม ควรมีการเปรียบเทียบผลประเมินกับรายงานผลการตรวจสอบ ข้อสังเกตของ สตง. หรือการเข้าไปประเมินหน่วยงานโดยตรง เพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องของผลการประเมิน CSA และ IA ทั้งนี้ คณะทำงานควบคุมภายใน ควรมีการหารือเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ จากการประเมิน IA ของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการประเมิน CSA และการจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อสังเกตจากการประเมินการควบคุมภายในโดยภาพรวม ประจำปีบัญชี 2562

1. การสอบทานการกระทำที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กร รวมถึงคู่มือปฏิบัติงาน ยังคงพบการกระทำ/ การปฏิบัติงานของพนักงานที่ไม่เป็นไปกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือปฏิบัติงาน รวมถึงการกระทำผิดวินัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนต่อระบบการควบคุมภายในขององค์กรที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ
2. การบริหารจัดการข้อร้องเรียน เริ่มมีแนวทางการบริหารจัดการ ข้อร้องเรียน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการข้อร้องเรียนยังไม่มีแนวทางการบริหารจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ รวมถึงการบูรณาการการบริหารจัดการข้อร้องเรียนกับระบบการควบคุมขององค์กรเพื่อยกระดับระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการควบคุมด้วยตนเอง ในปีที่ผ่านมา ยังไม่สามารถดำเนินงานตามข้อเสนอแนะฯ ได้ครบถ้วนทั้งการประเมินระดับองค์กรและระดับหน่วยย่อย ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรติดตามอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบถึงความคืบหน้าและรับรู้ปัญหา/อุปสรรค และสามารถแก้ไขปัญหา/อุปสรรคได้อย่างทันกาล
4. คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหารสูงสุด/ระดับรอง และผู้ตรวจสอบภายใน ควรให้ความสำคัญกับการประชุมกับผู้ตรวจสอบภายนอก (สตง.) เพื่อนำประเด็นข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะจากผู้ตรวจสอบภายนอก (สตง.) มาปรับปรุงระบบการควบคุมภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ผลการประเมินการตรวจสอบภายใน ของบริษัทอู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) ประจำปี 2562 มีระดับคะแนน 3.0757 โดยมีผลการประเมินในหัวข้อต่างๆ ดังตารางนี้

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
การตรวจสอบภายใน	3.0757
1. บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (8%)	3.4625
2. ความเป็นอิสระ (6%)	4.5000
3. ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี (10%)	2.2583
4. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแลอื่น (8%)	2.7500
5. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม (8%)	3.2917
6. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (10%)	3.0444
7. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ (14%)	2.2914
8. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ (12%)	3.6264
9. การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแล (9%)	3.6429
10. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (15%)	2.8750

ทั้งนี้รายละเอียดของแต่ละหัวข้อมีดังนี้

1. บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (คะแนน 3.4625)

- สำนักตรวจสอบภายใน บอท. มีการจัดทำกฎบัตรฯ ประมวลจรรยาบรรณ และมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรโดยกฎบัตรฯ มีรายละเอียดครบถ้วน สอดคล้องตามคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ และมีการซักซ้อมความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการของบอท. เกี่ยวกับค่านิยม ประมวลจริยธรรม และมาตรฐานการปฏิบัติงานของการตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการ

- มีบทบาทในการตรวจสอบเกี่ยวกับข้อมูลและรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการดำเนินงานบางกิจกรรม และมีบทบาทในการให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ นอกเหนือจากแนวทางการตรวจสอบอยู่บ้าง

- ควรกำหนดแนวทางสอบทานการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การสอบทานจรรยาบรรณ และประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต นอกจากนี้ ควรเพิ่มบทบาทในการให้บริการคำแนะนำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารและหน่วยงานต่างๆ ให้มากขึ้น

2. ความเป็นอิสระ (คะแนน 4.5000)

- หัวหน้าสำนักตรวจสอบภายใน บอท. มีสถานภาพเทียบเท่าหัวหน้าฝ่ายงานอื่น โดยรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ และสามารถเข้าร่วมประชุมได้อย่างอิสระ มีนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยหรือการดำเนินการเพื่อป้องกันการผลกระทบที่มีต่อความเป็นอิสระ รวมถึงความขัดแย้ง

ทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบภายในไม่ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่งานตรวจสอบ และมีการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในในการปฏิบัติงานตรวจสอบบ้าง

- ควรสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ โดยการปฏิบัติงานต้องใช้ระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี ตามนโยบายที่กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ

3. ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี (คะแนน 2.2583)

- คณะกรรมการตรวจสอบมีการสอบทานแผนการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์ปี 2564-2566 และแผนการตรวจสอบประจำปี 2563 แผนการฝึกอบรมบุคลากร มีการประเมินความเพียงพอเหมาะสมของทรัพยากร และงบประมาณของหน่วยตรวจสอบภายใน รวมถึงพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยตรวจสอบภายใน และมีส่วนร่วมในการพิจารณาค่าตอบแทน ความดีความชอบของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายใน อย่างไรก็ตาม ในปี 2562 คณะกรรมการตรวจสอบไม่มีการหารือกับ สตง. เกี่ยวกับแนวทางการสอบบัญชีและผลการสอบบัญชี

- คณะกรรมการตรวจสอบควรสอบทานแผนสรรหาแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของสำนักตรวจสอบภายใน สอบทานให้มีระบบตรวจสอบภายในที่ดี นอกจากนี้ ควรเชิญฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมหารือเกี่ยวกับความเสี่ยงการควบคุมภายในและ ผลการดำเนินงาน รวมถึงควรหารือกับ สตง. เกี่ยวกับแนวทางการสอบบัญชีและผลการสอบบัญชี

4. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น (คะแนน 2.7500)

- ในปี 2562 สำนักตรวจสอบภายใน บอท. มีการติดต่อประสานงานกับผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลโดยส่งแผนตรวจสอบภายในให้ สตง. และ มีกระบวนการติดตาม Management Letter และตอบข้อสังเกตจาก สตง.

- สำนักตรวจสอบภายในได้ใช้แบบสอบถามสำหรับขอความเห็นจากฝ่ายบริหารทุกฝ่ายงานเพื่อนำมาประกอบการจัดทำแผนการตรวจสอบ และวางแผนร่วมกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับลักษณะและเวลาในการปฏิบัติงานตรวจสอบ รวมถึง ฝ่ายบริหารมีการขอคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายในบางครั้ง

- ควรมีการหารือกับ สตง. เกี่ยวกับแนวทางการสอบบัญชีและผลการปฏิบัติงานตรวจสอบให้ครบทุกไตรมาส นอกจากนี้ ควรใช้วิธีการสัมภาษณ์หรือจัดประชุมเพื่อให้ฝ่ายบริหารได้ให้ความเห็นอย่างเพียงพอในการจัดทำแผนการตรวจสอบ อีกทั้งควรเพิ่มบทบาทในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารหรือมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้กับหน่วยรับตรวจ

5. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม (คะแนน 3.2917)

- ผู้ตรวจสอบภายในมีความรู้และทักษะในด้านการตรวจสอบภายใน แต่ยังคงขาดทักษะบางด้าน เช่น การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นต้น รวมทั้งยังขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่

จำเป็น เช่น วิศวกรรม และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ในปี 2562 ได้รับงบประมาณในการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ อย่างไรก็ตาม ไม่สามารถฝึกอบรมได้ตามแผนที่กำหนด และมีผู้ตรวจสอบภายในบางส่วนได้รับการฝึกอบรมต่ำกว่า 40 ชั่วโมงต่อปี

- ควรกำหนดหลักสูตร และจัดทำแผนฝึกอบรมสำหรับการพัฒนาทักษะของผู้ตรวจสอบภายในให้ชัดเจนสอดคล้องตาม Competency Gap ของผู้ตรวจสอบภายใน และฝึกอบรมให้ได้ครบถ้วนตามแผนที่กำหนด นอกจากนี้ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน การตรวจสอบคอมพิวเตอร์ หรือสรรหา/โอนย้ายบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากหน่วยงานอื่นในองค์กรเข้ามาปฏิบัติงาน รวมถึงควรสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเองในการเป็น CIA และประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง

6. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (คะแนน 3.0444)

- มีแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ 3 ปี (2564 - 2566) ซึ่งมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรบางส่วน โดยได้นำข้อมูลเกี่ยวกับแผนของรัฐวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำแบบสอบถามเพื่อขอความเห็นของผู้บริหารระดับสูงทุกฝ่ายนำมาใช้ประกอบการจัดทำแผนการตรวจสอบ

- สำนักตรวจสอบภายในควรมีการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกกระบวนการ เพื่อประกอบการวางแผนการตรวจสอบ รวมถึงควรนำผลการประเมินความเสี่ยงของหน่วยตรวจสอบภายในมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร และหารือร่วมกันอย่างเป็นทางการ อีกทั้ง ควรติดตามการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจ และประเมินความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นข้อมูลในการทบทวนแผนการตรวจสอบ นอกจากนี้ ควรจัดทำแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของสำนักตรวจสอบภายใน

7. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ (คะแนน 2.2914)

- สำนักตรวจสอบภายในมีการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี 2563 โดยมีรายละเอียดครบถ้วนตามเกณฑ์ และมีการจัดทำแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดที่มีรายละเอียดครบถ้วน ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน รวมถึงจัดทำแนวทางการตรวจสอบทุกครั้งในการปฏิบัติงาน แต่ไม่เป็นไปตามความเสี่ยง ทั้งนี้ สำนักตรวจสอบภายในมีการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะบางส่วน

- ควรมีการติดตามความเสี่ยง เพื่อทบทวนแผนการตรวจสอบภายในประจำปีอย่างเป็นระบบ และควรมีการสอบทาน/จัดทำทางเดินของงาน (Flowchart) โดยระบุความเสี่ยงและจุดควบคุมที่ชัดเจนครบถ้วนในทุกกิจกรรมเพื่อประเมินความเสี่ยง และประเมินความเป็นไปได้ของการเกิดทุจริต สำหรับจัดทำแนวทางการตรวจสอบตามความเสี่ยงทุกครั้ง นอกจากนี้ ควรมีการติดตามและรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะอย่างครบถ้วน

8. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ (คะแนน 3.6264)

- สำนักตรวจสอบภายใน บอท. มีการจัดการประชุมปิดการตรวจสอบอย่างเป็นทางการ โดยจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และนำเสนอต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจเพื่อรับทราบผลการตรวจสอบอย่างเป็นทางการภายหลังการประชุมปิดการตรวจสอบ

- มีการรายงานผลการตรวจสอบในทุกประเด็นต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีระยะเวลาในการนำเสนอรายงานผลการตรวจสอบภายใน 2 สัปดาห์ และมีการรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ เป็นรายไตรมาส อย่างไรก็ตาม รายงานผลการตรวจสอบยังมีรายละเอียดไม่ครบถ้วนตามเกณฑ์

- ในการประชุมปิดการตรวจสอบ ควรหารือกับหน่วยรับตรวจเพื่อระบุระยะเวลาแล้วเสร็จในการแก้ไขข้อเสนอนะให้ครบถ้วน รวมถึงเพิ่มเติมรายละเอียดของรายงานผลการตรวจสอบให้ชัดเจน เช่น ระบุปัญหา ผลกระทบ และความเสี่ยงของข้อตรวจพบให้ชัดเจน แผนปรับปรุงแก้ไข ระดับความสำคัญของผลการตรวจสอบ การจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะ ความเห็นของผู้บริหารสายงานต่อผลการปฏิบัติงาน และการประเมินสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการควบคุมโดยรวม เป็นต้น

9. การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแล (คะแนน 3.6429)

- สำนักตรวจสอบภายใน บอท. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและประเมินโดยหน่วยรับตรวจ โดยกำหนดความถี่ไว้อย่างชัดเจน และระบุถึงแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ในปี 2562 มีการสอบทานคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ แต่คู่มือฯ ยังมีรายละเอียดไม่ชัดเจนในบางประเด็น

- ควรจัดให้มีการประเมินผลคุณภาพงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก และควรนำผลที่ได้จากการประเมินตนเอง ผลประเมินโดยหน่วยรับตรวจ และผลประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก มาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงาน และรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงนำผลประเมินโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการวัดผลของหน่วยตรวจสอบอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ ควรเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับการวัดผลงานและดัชนีวัดผลงานในคู่มือฯ ให้ชัดเจน

10. การปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (คะแนน 2.8750)

- สำนักตรวจสอบภายในมีการระบุแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเพียงพอประกอบวิชาชีพพึงมี รวมถึงมีการจัดทำแนวทางและบันทึกการปฏิบัติงานตรวจสอบ

- ควรปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังเพียงพอประกอบวิชาชีพให้ครบถ้วนตามเกณฑ์ฯ โดยระบุรหัสกระดาษทำการให้ครบถ้วนทั้งกระดาษทำการหลักและกระดาษทำการย่อย และสามารถใช้อ้างอิงสนับสนุนผลการตรวจสอบได้อย่างชัดเจน



สรุประดับคะแนนในแต่ละหัวข้อ

หัวข้อ	%	คะแนน
1. แผนปฏิบัติการดิจิทัล	10	3.61
2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล	90	2.51
2.1 IS ที่สนับสนุนการบริหารจัดการ รส.	15	2.92
2.2 IS ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	15	2.00
2.3 IS ที่สนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายใน	15	2.20
2.4 IS ที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล	10	2.55
2.5 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน รวมถึงนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล และนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล	18	2.68
2.6 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร	17	2.68
2. การบริหารจัดการสารสนเทศฯ (หลังจากคูณกับตัวคูณ)	90	2.07
คะแนนก่อนหัก Improvement	100	2.2201
ตัวคูณ การทบทวนแผนแม่บทฯ		1.00
ตัวคูณ Improvement		0.95
คะแนนรวม		2.1091

ในปีบัญชี 2562 บอท. มีผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัลที่สูงขึ้นจากปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามยังคงต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม เนื่องด้วยการนำระบบสารสนเทศและดิจิทัลมาช่วยบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอในทุกด้าน เนื่องจาก บอท. อยู่ระหว่างการนำระบบสารสนเทศและดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกให้มากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แผนปฏิบัติการดิจิทัล 3.61

แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2562 – 2566 ของ บอท. มีความเชื่อมโยงกับกรอบแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย รวมทั้งแผนวิสาหกิจ และมีโครงการต่างๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัลขององค์กรทุกด้านที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม แผนฯ ไม่มีการระบุฯ ผลกระทบของโครงการดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน/ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกในการใช้บริการมากขึ้นได้อย่างไร รวมถึงไม่มีแนวการประเมินความต้องการด้านสารสนเทศและดิจิทัลของประชาชนและผู้ให้บริการที่ชัดเจน อีกทั้งแผนฯ ยังไม่มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของโครงการแต่ละโครงการ ที่เป็นรูปธรรม

โครงการด้านสารสนเทศและดิจิทัลของ บอท. มีการแบ่งกลุ่มตามยุทธศาสตร์ แต่ไม่มีการกำหนดลำดับความสำคัญ (Priority) ของโครงการ และยังขาดการระบุความสำคัญก่อนหลังในการดำเนินการเมื่อมีข้อจำกัดทางทรัพยากรและงบประมาณ นอกจากนี้ในแต่ละโครงการมีการกำหนดตัวชี้วัดทุกโครงการ แต่ตัวชี้วัดส่วนใหญ่ไม่สะท้อนผลลัพธ์ (Outcome) ที่คาดหวังอย่างชัดเจน เป็นเพียงการวัดความสำเร็จการดำเนินงานตามกิจกรรมโครงการ (Output) นอกจากนี้ค่าเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละโครงการไม่ชัดเจนว่าเป็นค่าเป้าหมายที่ท้าทาย

2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล 2.51

2.1 IS ที่สนับสนุนการบริหารจัดการ รส. 2.92

บอท. มีระบบ MIS ที่เป็น Paper Work สมบูรณ์ครบทุกด้านที่สำคัญ โดยมีระบบที่เป็น Computerized บางระบบ ได้แก่ ระบบบัญชีและการเงิน ระบบด้าน HR และระบบการผลิต/ซ่อมเรือ ส่วนระบบ EIS ยังไม่มีการนำมาใช้ในองค์กร ในภาพรวม บอท. มีการสังเคราะห์วิเคราะห์ข้อมูลสำคัญ ผ่าน Paper เป็นหลัก (มีบางส่วนเริ่มใช้ IT) และมีการนำผลการสังเคราะห์วิเคราะห์ดังกล่าวนำเสนอผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอทุกเดือน นอกจากนี้ บอท. เริ่มมีการเก็บข้อมูลการใช้งานระบบที่เป็น Computerized ของผู้บริหาร แต่ยังไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้งานดังกล่าวเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล บอท. ควรมีการจัดหาหรือพัฒนาระบบ MIS และระบบ EIS ที่เป็น Computerized เพิ่มเติม ให้ครอบคลุมตามภารกิจหลักที่สำคัญ รวมถึงควรพัฒนาระบบฯ ดังกล่าวให้สามารถเชื่อมต่อกันได้อย่างเกิดประสิทธิผล บอท. มีการติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายในระดับอื่น เช่น เป้าหมายระดับฝ่าย เป้าหมายระดับบุคคล เป็นต้น ผ่านรูปแบบ Paper อย่างไรก็ตาม ควรมีการพัฒนาระบบการติดตามผลการดำเนินงานดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นในอนาคตทั้งในมิติความเชื่อมโยงของผลการดำเนินงานในแต่ละระดับ และมิติความทันกาล

2.2 IS ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 2.00

บอท. มีการจัดเก็บข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในรูปแบบของ Paper ควบคู่กับระบบ RMS (ที่มีการนำมาใช้ ผ่านโครงการที่เสี่ยงที่ดำเนินการกับ กฟผ.) และเริ่มมีการทดลองนำระบบ RMS ดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์ จัดอันดับโอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการวิเคราะห์ Scenario ต่าง ๆ ว่าทางเลือกใดที่ดีที่สุดในการนำมาจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยง นอกจากนี้ บอท. ยังไม่มีระบบ Early Warning ที่ช่วยแจ้งให้ทราบล่วงหน้าถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่สำคัญ อันจะมีผลกระทบต่อการทำงานในระดับองค์กร

ในส่วนของการดำเนินงานด้าน IT Governance บอท. ยังไม่มีการวิเคราะห์คุณลักษณะที่ต้องควบคุมป้องกันของศูนย์คอมพิวเตอร์หลักตามมาตรฐานที่ควรจะมี แต่มีการดูแลรักษาเชิงป้องกันอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้มีการสำรองข้อมูลนอกสถานที่ทำการผ่าน Cloud โดยการสำรองข้อมูลดังกล่าวดำเนินการตามรอบระยะเวลาที่กำหนด อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน บอท. อยู่ระหว่างการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผน BCP (Business Continuity Plan) ที่มีความสอดคล้องตามสถานการณ์หรือบริบทขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

2.3 IS ที่สนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายใน 2.20

บอท. เริ่มมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายในองค์กร ซึ่งจากรายงาน Audit Committee ส่วนใหญ่พบปัญหา/ประเด็น ที่ไม่มีนัยสำคัญในการละเมิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือในระบบบัญชี/การเงิน

ซึ่งประเด็นส่วนใหญ่ บอท. ยังไม่ได้ดำเนินการแก้ไขหรือดำเนินการแก้ไขแล้วแต่ยังไม่เห็นผลอย่างชัดเจน นอกจากนี้ บอท. ไม่มีการดำเนินงานเกี่ยวกับ Computer Audit ที่ชัดเจน

2.4 IS ที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล 2.55

บอท. มีการจัดทำระบบ Competency ในส่วน Core Competency , Functional Competency และ Managerial Competency อย่างครบถ้วน ผ่านรูปแบบ Paper อย่างไรก็ตาม ควรมีการพัฒนาเครื่องมือเพื่อช่วยในการรวบรวมข้อมูลด้าน Competency ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถสืบค้นบุคลากรตาม Competency ที่ต้องการได้อย่างเกิดประสิทธิผลตรงตามความต้องการ บอท. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถด้าน ICT แก่ผู้บริหารระดับสูง ทั้ง CEO, CFO และ CIO แต่ยังไม่แสดงถึงความเหมาะสมของหัวข้อ/เรื่อง การอบรมว่าครอบคลุมความต้องการของผู้บริหาร/องค์กร หรือไม่ นอกจากนี้ บอท. มีการอบรมความรู้ให้กับบุคลากรภายใน แต่ไม่มีการประเมินผลหลังการอบรม และไม่มีการประเมินอย่างเป็นรูปธรรมว่า บุคลากรที่ได้รับการอบรมสามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในงานได้เต็มที่

2.5 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน รวมถึงนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล และนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล 2.68

บอท. มีการนำระบบ IS มาช่วยลดระยะเวลาแก่ผู้ใช้บริการ / อนุมัติ / อนุญาต การให้บริการภายนอกองค์กรบ้าง เช่น มีเว็บไซต์และช่องทาง Facebook Fan Page เพื่อถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ ให้กับลูกค้าภายนอก มีช่องทางการรับข้อร้องเรียน เป็นต้น และเริ่มมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อระบบดังกล่าว บางระบบ (ระบบเว็บไซต์) อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการพัฒนาในระบบสารสนเทศอื่นๆ เพื่อตอบสนองตามความต้องการความคาดหวังของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น รวมถึงควรมีการศึกษาและปรับปรุงระบบสารสนเทศขององค์กรให้สามารถ Share ข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกอื่นที่จำเป็นได้โดยตรง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ข้อมูลร่วมกัน อีกทั้งควรมีการพัฒนาและเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญผ่านทางเว็บไซต์ให้ครบถ้วนตามประเด็นที่สอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินและตามความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.6 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร 2.68

บอท. มีระบบ Back Office ที่สามารถ Share ข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ทั้งที่กรุงเทพฯ และที่สัทหีบผ่านระบบ VPN นอกจากนี้การ Share ข้อมูลระหว่างฝ่าย/บุคคลเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยจำกัดสิทธิของพนักงานในแต่ละฝ่ายว่าสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากน้อยเพียงใด ผ่านการระบุ username/password บอท. มีแนวทางการนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อลดต้นทุนหรือปริมาณกระดาษ เช่น การนำระบบ Intranet มาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายใน บอท. ทำให้ลดต้นทุนค่ากระดาษในการ fax หรือทำหนังสือเวียน รวมถึงการติดตั้งระบบ Multi-Function ที่เก็บข้อมูลเป็น PDF ไฟล์และส่งเข้าสู่ศูนย์ Data Center ผ่านระบบ Intranet ทำให้ลดจำนวนกระดาษได้ส่วนหนึ่ง เป็นต้น แม้ บอท. เริ่มมีการเก็บต้นทุนหรือปริมาณกระดาษแต่ยังไม่มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัด/เป้าหมายที่ชัดเจน อีกทั้ง บอท. เริ่มมีระบบ e-Learning และระบบการถ่ายทอดความรู้/แบ่งปัน

ความรู้ภายในองค์กร (KM) บ้าง แต่ควรพัฒนาระบบให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

ข้อสังเกตของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กร

1. รัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการจัดทำ/ทบทวน แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานต่างๆ รวมถึงรัฐวิสาหกิจ ต้องมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบ ICT มาขับเคลื่อนการดำเนินงานทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (Digital Transformation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน สร้างคุณค่า/คุณภาพการผลิตและบริการ รวมทั้งสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ตามนโยบาย Thailand 4.0
2. รัฐวิสาหกิจควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อขับเคลื่อนบริบทด้านดิจิทัล ตามกรอบเกณฑ์ประเมินผล Enabler ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ภายใต้ระบบ SE-AM ของ สศร. ที่เริ่มใช้ในบัญชี 2563 เป็นต้นไป โดยเฉพาะการเร่งทบทวน/พัฒนารอบ Digital Governance และ Enterprise Architecture (EA) ขององค์กร
3. รัฐวิสาหกิจควรมีการปรับปรุงพัฒนามาตรการควบคุมให้การดำเนินโครงการด้านสารสนเทศและดิจิทัล โดยเฉพาะโครงการสำคัญ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและเป็นไปตามกำหนดการ



ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด (บอท.) ประจำปีบัญชี 2562 มีระดับคะแนน 2.7127 โดยมีผลการประเมินในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

เช่น กลยุทธ์หรือนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของดิจิทัลเทคโนโลยี (HR Digital Transformation) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน เพื่อใช้สนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การประเมิน	คะแนนประเมิน
1. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (20%)	2.8975
1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.8975
2. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (40%)	2.3996
2.1 ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.6547
2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง	2.6267
2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.2250
2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	2.1125
2.2 ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1.6344
2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1.6344
3. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (40%)	2.9333
3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์	3.4000
3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.7000
3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.7775
3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม	4.3375
3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1.2288
คะแนนรวม	2.7127

2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง (คะแนน 2.6267)

บอท. มีโครงสร้างงานและกลุ่มงานที่สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ โดยมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ของทุกตำแหน่งงาน และมีการปรับปรุงกระบวนการสรรหาอัตรากำลัง นอกจากนี้ บอท. มีการวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังในแต่ละปีงบประมาณตามแผนพัฒนาบริษัท เพื่อนำมาจัดทำแผนการสรรหาอัตรากำลัง อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการสอบทานโครงสร้างธุรกิจและโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาตามทิศทางการดำเนินธุรกิจของ บอท. รวมถึงควรมีการพิจารณาความครบถ้วนของจำนวนตำแหน่งที่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน และควรพิจารณาการใช้ Competency ในการสรรหาบุคลากรที่ครอบคลุมถึงความรู้ความเข้าใจและการใช้ทักษะด้านดิจิทัลในการทำงาน (Digital Literacy)

2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (คะแนน 3.2250)

บอท. ไม่มีการประเมินค่าจ้าง อย่างไรก็ตาม บอท. ได้มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับองค์กรอื่นในเรื่องผลตอบแทน ทั้งนี้ บอท. ยังคงมีหลักเกณฑ์การปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนในภาพรวมที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร และมีสวัสดิการพื้นฐานเป็นไปตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน

2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (คะแนน 2.1125)

บอท. มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานทุกหน่วยงาน และมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลในระดับผู้บริหารที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร รวมถึงบุคลากรที่มีการโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกฝ่ายงานและยังไม่สะท้อนถึงภารกิจหลักของตำแหน่งอย่างชัดเจน รวมถึงบุคลากรยังไม่มีความเชื่อมโยงกับระบบ BSC หรือการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร ซึ่ง บอท. ควรกำหนดให้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินของพนักงานกับการปรับเลื่อนตำแหน่งและการปรับเพิ่มผลตอบแทน จูงใจ นอกจากนี้ ควรมีการนำผลการประเมินรายบุคคลมาใช้ในการเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ รายละเอียดของแต่ละหัวข้อมีดังนี้

1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.8975)

บอท. มีการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561-2565 มียุทธศาสตร์ใน 4 ด้านคือ การพัฒนาระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาระบบบริหารสายอาชีพ และการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และคุณภาพชีวิตบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และมีการจัดทำ HR Strategy map เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ HR พื้นฐานให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรเพิ่มเติม



2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 1.6344)

บอท. มีคู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย Core Competency / Managerial Competency และ Functional Competency โดยมีการวิเคราะห์ Competency Gap ของพนักงานอย่างครบถ้วน และมีการพัฒนาบุคลากรโดยการ On-the-Job Training และการส่งบุคลากรไปอบรมภายนอก (Public Training) รวมถึงเริ่มมีการกำหนดตำแหน่งและหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) อย่างไรก็ตาม บอท. ยังไม่มีมีการจัดทำคู่มือและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการคนเก่งที่ชัดเจน รวมถึงการจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในส่วนของการสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการบริหารความรู้ และจัดทำแผนการจัดการความรู้ รวมถึงจัดเก็บองค์ความรู้หลักใน Web KM บอท. ควรมีการดำเนินงานเพิ่มเติมทั้งในส่วนของการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นระบบ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการจัดอันดับความจำเป็น/ความเร่งด่วนของระบบงานพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับอัตรากำลัง/ ศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบและงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี

3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ (คะแนน 3.4000)

บอท. มีช่องทางสื่อสารกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ สวัสดิการต่างๆ และข้อมูลข่าวสารที่พนักงานควรรู้ในหลายช่องทาง ได้แก่ หนังสือเวียน การติดประกาศ และการจัดประชุมกับคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ โดยในปี 2562 บอท. มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน อย่างไรก็ตาม บอท. ควรจัดทำแนวทางการสร้างความสุขในที่ทำงาน รวมถึงกำหนดแนวทางการพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยใช้ประโยชน์จากผลการสำรวจ อีกทั้งกำหนดปัจจัยที่สร้างความผูกพันขององค์กรของพนักงาน และนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (คะแนน 3.7000)

บอท. มีการจัดทำจรรยาบรรณซึ่งระบุอยู่ในระเบียบ บอท. ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของกรรมการผู้จัดการและพนักงาน บอท. พ.ศ. 2552 และมีการประกาศใช้ระเบียบ บอท. ว่าด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ พ.ศ. 2554 การสื่อสารมาตรฐานจรรยาบรรณขององค์กรเป็นไปในลักษณะการสื่อสารสองทาง คือ การแจ้งให้ทราบและการให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งให้พนักงานและผู้บริหารทุกคนมีการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการสื่อสารให้ความรู้เรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม เช่น การฝึกอบรมสัมมนา เป็นต้น เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance)

3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.7775)

บอท. มีระบบฐานข้อมูลพื้นฐานด้าน HR ที่จำเป็นครบถ้วน ทำให้ปัจจุบันมีการนำข้อมูลมาจัดทำเป็นรายงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติการทางด้านบุคคล โดยเริ่มมีการนำข้อมูลมาใช้เพื่อกำหนดความเสี่ยงด้านบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม ยังนำมาใช้ในการวางแผนจัดการภายในองค์กรไม่ครบถ้วนทุกด้าน โดยเฉพาะในเรื่องของการประเมินผลและการบริหารค่าตอบแทน ดังนั้นควรจะมีการนำข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการวิเคราะห์งานด้าน HR เชิงกลยุทธ์ (HR Analytics) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากรายงานดังกล่าวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดียิ่งขึ้น เช่น การพิจารณาค่าใช้จ่ายพนักงานหรือภาระงานของพนักงานประกอบการกำหนดนโยบายด้านอัตรากำลัง เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่ เป็นต้น

3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (คะแนน 4.3375)

บอท. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านนโยบายความปลอดภัยฯ และการปฏิบัติการทั้งในกรณีทั่วไป กรณีฉุกเฉิน และกรณีภัยพิบัติ มีการกำหนดนโยบายความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานขององค์กรและถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการแผนกความปลอดภัยประจำปี รวมทั้งมีการกำหนดแผนงานเพื่อรองรับภัยพิบัติน้ำท่วมและแผ่นดินไหว อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการบันทึกข้อมูลทางสถิติ และมีการรายงานต่อผู้บริหารเพื่อใช้พิจารณาในการบริหารด้านความปลอดภัย และสุขอนามัย โดยควรมีการจัดทำแผนงานเพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน รวมถึงควรเตรียมความพร้อมรองรับภัยพิบัติจากธรรมชาติอื่นๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นตามฐานความเสี่ยง

3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 1.2288)

ส่วนใหญ่การดำเนินงานด้าน HR ของ บอท. ยังคงเป็นการดำเนินงานในเชิงรับ โดยบอท. ควรมีการพัฒนาทักษะด้าน HRM และ HRD ให้แก่บุคลากรระดับผู้บริหาร รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับบุคลากรเพื่อรองรับการเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Change Management) เพื่อเตรียมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการกำหนดนโยบายด้าน HR ที่ช่วยส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรจนประสบผลสำเร็จ รวมทั้ง บอท. ควรเร่งปรับเปลี่ยนบทบาทให้บุคลากรด้าน HR เข้าไปเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) กับหน่วยงานภายใน เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานด้าน HR สนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานภายในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลสะท้อนสู่เป้าหมายภาพรวมขององค์กร