TCEB
THAILAND CONVENTION
& EXHIBITION BUREAU

รายงานฉบับสมบูรณ์

(FINAL REPORT)

โครงการการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน) (สสปน.)

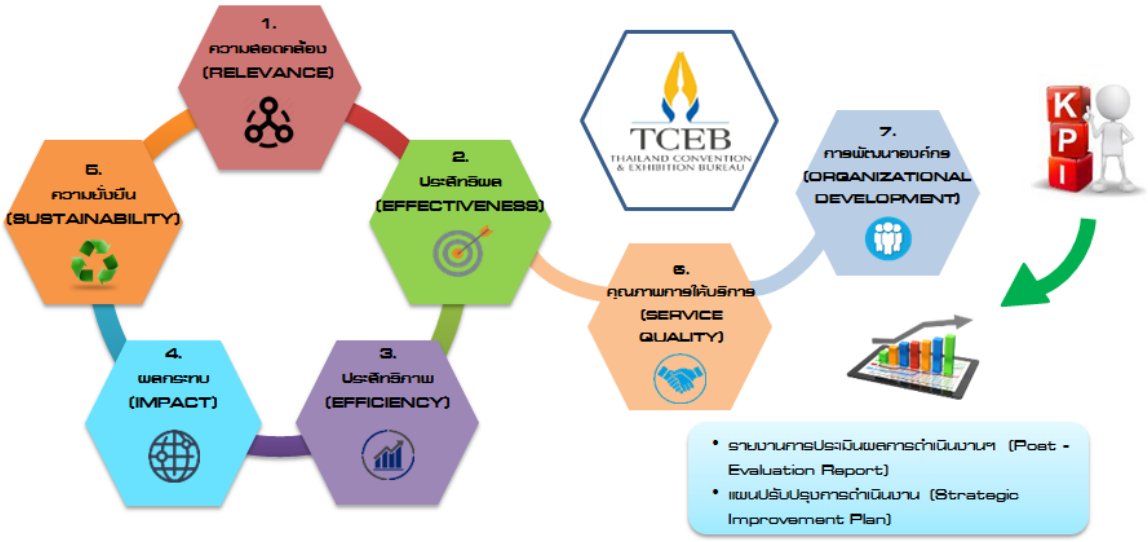
Thailand Convention and Exhibition Bureau (Public Organization) (TCEB)

TRIS CORP
TRIS Corporation Limited

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

กรอบการประเมินผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการดำเนินงานของ สสปน. (Post-Evaluation Model) ประจำปี 2557-2559 ครอบคลุมการประเมินผล 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความสอดคล้อง ด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ด้านผลกระทบ ด้านความยั่งยืน ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้



แผนภาพ กรอบการประเมินผลการดำเนินงาน สสปน.

1. **ด้านความสอดคล้อง** : พิจารณาถึงกลยุทธ์ขององค์กรว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร วิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. **ด้านประสิทธิผล** : พิจารณาถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน สสปน. ในการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในด้านผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)
3. **ด้านประสิทธิภาพ** : พิจารณาถึงการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
4. **ด้านผลกระทบ** : พิจารณาถึงผลกระทบที่ได้จากการดำเนินงานของ สสปน. ที่มีต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ
5. **ด้านความยั่งยืน** : พิจารณาความยั่งยืนของ สสปน. ใน 3 มุมมอง ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
6. **ด้านคุณภาพการให้บริการ** : พิจารณาใน 2 มุมมอง ได้แก่ ทัศนคติต่อการบริหารจัดการและความสำเร็จในการดำเนินงานของ สสปน. และความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของ สสปน. ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ประกอบด้วย คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน สสปน. รวมถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการจาก สสปน.

 Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2017

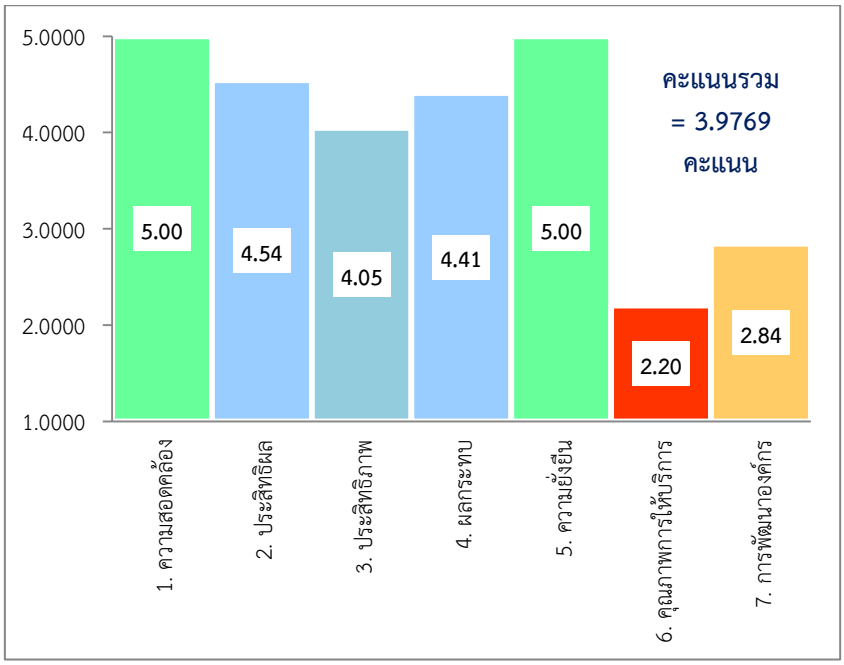
7. ด้านการพัฒนาองค์กร : พิจารณาการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กรของ สสปน. ใน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านบทบาทคณะกรรมการ ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการควบคุมภายใน ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานของ สสปน. ประจำปี 2557 – 2559

จากการประเมินทั้ง 7 มิติ ประกอบด้วย ความสอดคล้อง ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ผลกระทบ ความยั่งยืน คุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาองค์กร ผลปรากฏว่าคะแนนรวมอยู่ที่ระดับคะแนนเท่ากับ 3.9769 คะแนน โดยมีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเกณฑ์วัด					ผลการประเมินการดำเนินงาน		
			1	2	3	4	5	ผลการดำเนินงาน	คะแนนที่ได้	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
1. ความสอดคล้อง		14							5.0000	
1.1 ร้อยละของกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การจัดตั้ง วิสัยทัศน์ และพันธกิจ	ร้อยละ	14	60	70	80	90	100	100	5.0000	0.7000
2. ประสิทธิผล		14							4.5425	
2.1 ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานที่เป็นไปตามแผนงาน	ร้อยละ	3.5	60	70	80	90	100	100.00	5.0000	0.1750
2.2 ร้อยละของนักเดินทางไมซ์ต่างประเทศที่เป็นไปตามเป้าหมาย	ร้อยละ	1.75	60	70	80	90	100	94.44	4.4440	0.0778
2.3 ร้อยละของนักเดินทางไมซ์ในประเทศที่เป็นไปตามเป้าหมาย	ร้อยละ	1.75	60	70	80	90	100	100	5.0000	0.0875
2.4 ร้อยละของความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สสปน.	ร้อยละ	3.5								
2.4.1 ร้อยละของความพึงพอใจโดยรวมต่อการให้บริการของ สสปน.	ร้อยละ	1.75	70	75	80	85	90	82.80	3.5600	0.0623
2.4.2 ร้อยละของความพึงพอใจของผู้จัดงานและนักเดินทางไมซ์ในประเทศที่มีต่อเมืองแห่งไมซ์	ร้อยละ	1.75	70	75	80	85	90	87.39	4.4780	0.0784
2.5 ร้อยละของจำนวนนักเดินทางไมซ์ในเมืองแห่งไมซ์เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 เมื่อเทียบกับปีก่อน	ร้อยละ	3.5	60	70	80	90	100	94.29	4.4290	0.1550
3. ประสิทธิภาพ		14							4.0493	
3.1 ร้อยละของความสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณ	ร้อยละ	7	80	85	90	95	100	90.49	3.0987	0.2169
3.2 ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อจำนวนพนักงาน	ระดับ	7	1	2	3	4	5	5	5.0000	0.3500
4. ผลกระทบ		14							4.4095	
4.1 ร้อยละของรายได้จากนักเดินทางไมซ์ต่างประเทศที่เป็นไปตามเป้าหมาย	ร้อยละ	7	60	70	80	90	100	88.19	3.8190	0.2673
4.2 ร้อยละของรายได้จากนักเดินทางไมซ์ในประเทศที่เป็นไปตามเป้าหมาย	ร้อยละ	7	60	70	80	90	100	100	5.0000	0.3500
5. ความยั่งยืน		14							5.0000	
5.1 ประสิทธิภาพในการบริหารค่าใช้จ่าย	ระดับ	7	ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้	บริหารค่าใช้จ่ายได้เท่ากับรายได้ทุกปี	บริหารค่าใช้จ่ายได้ต่ำกว่ารายได้ 1 ปี	บริหารค่าใช้จ่ายได้ต่ำกว่ารายได้ 2 ปี	บริหารค่าใช้จ่ายได้ต่ำกว่ารายได้ 3 ปี	บริหารค่าใช้จ่ายได้ต่ำกว่ารายได้ 3 ปี	5.0000	0.3500
5.2 ร้อยละของการดำเนินงานตามโครงการ MICE Sustainability Thailand ที่เป็นไปตามเป้าหมาย	ร้อยละ	7	60	70	80	90	100	100	5.0000	0.3500
6. คุณภาพการให้บริการ		15							2.2015	
6.1 ทัศนคติต่อการบริหารจัดการและความสำเร็จในการดำเนินงานของสสปน.	ร้อยละ	7.5								
6.1.1 คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน	ร้อยละ	3.75	70	75	80	85	90	74.70	1.9400	0.0728
6.1.2 ลูกค้าหรือผู้รับบริการจาก สสปน.	ร้อยละ	3.75	70	75	80	85	90	79.27	2.8540	0.1070
6.2 ความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของ สสปน.	ร้อยละ	7.5								
6.1.1 คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน	ร้อยละ	3.75	70	75	80	85	90	68.47	1.0000	0.0375
6.1.2 ลูกค้าหรือผู้รับบริการจาก สสปน.	ร้อยละ	3.75	70	75	80	85	90	80.06	3.0120	0.1130
7. การพัฒนาองค์กร		15							2.8435	
7.1 บทบาทคณะกรรมการบริหาร	ระดับ	2.5	1	2	3	4	5	4.2255	4.2255	0.1056
7.2 การบริหารความเสี่ยง	ระดับ	2.5	1	2	3	4	5	2.0000	2.0000	0.0500
7.3 การควบคุมภายใน	ระดับ	2.5	1	2	3	4	5	2.4600	2.4600	0.0615
7.4 การตรวจสอบภายใน	ระดับ	2.5	1	2	3	4	5	3.0075	3.0075	0.0752
7.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ	ระดับ	2.5	1	2	3	4	5	2.6663	2.6663	0.0667
7.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับ	2.5	1	2	3	4	5	2.7016	2.7016	0.0675
	น้ำหนักรวม	100							คะแนนรวม	3.9769

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2017



แผนภาพ สรุปคะแนนการประเมินผลการดำเนินงานของ สสปน. ประจำปี 2557 – 2559

1. ความสอดคล้อง (5.0000 คะแนน) : การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานของ สสปน. ปี 2557-2559 มีความสอดคล้องครบถ้วนกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. ประสิทธิผล (4.5425 คะแนน) : สสปน. มีการดำเนินงานตามภารกิจและแผนงานที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม มีผลการดำเนินงานบางด้านที่มีการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย เช่น จำนวนนักเดินทางไมซ์ต่างประเทศ และจำนวนนักเดินทางไมซ์ในเมืองแห่งไมซ์ เป็นต้น

3. ประสิทธิภาพ (4.0493 คะแนน) : สสปน. สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การเบิกจ่ายงบประมาณในบางโครงการยังดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย

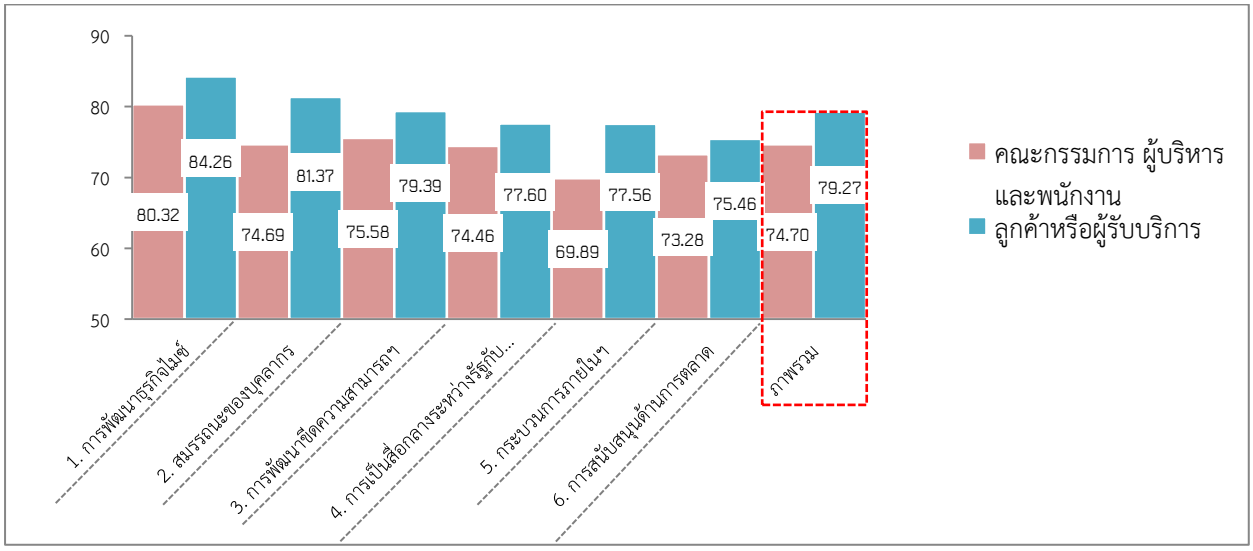
4. ผลกระทบ (4.4095 คะแนน) : การดำเนินงานตามภารกิจของ สสปน. สร้างผลกระทบทางบวกในทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศ จากการสร้างรายได้จากนักเดินทางไมซ์ในประเทศและต่างประเทศ

5. ความยั่งยืน (5.0000 คะแนน) : ความยั่งยืนของ สสปน. สะท้อนให้เห็นได้จากการบริหารค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับรายได้ และความสำเร็จของการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความรู้ในด้านการจัดงานอย่างยั่งยืนผ่านโครงการ MICE Sustainability Thailand

 Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2017

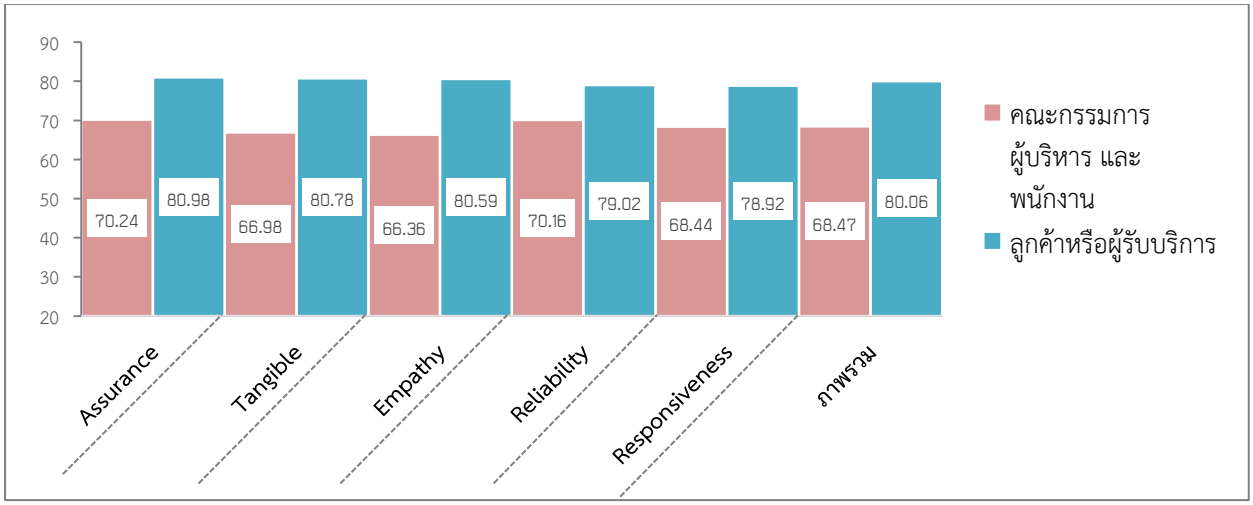
6. คุณภาพการให้บริการ (2.2015 คะแนน) : ประเมินผลในสองมุมมอง ได้แก่

- ทัศนคติต่อการบริหารจัดการและความสำเร็จในการดำเนินงานของ สสปน. จากมุมมองของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเท่ากับ ร้อยละ 74.70
- ทัศนคติต่อการบริหารจัดการและความสำเร็จในการดำเนินงานของ สสปน. จากมุมมองของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เท่ากับ ร้อยละ 79.27



แผนภาพ ทัศนคติต่อการบริหารจัดการและความสำเร็จในการดำเนินงานของ สสปน.

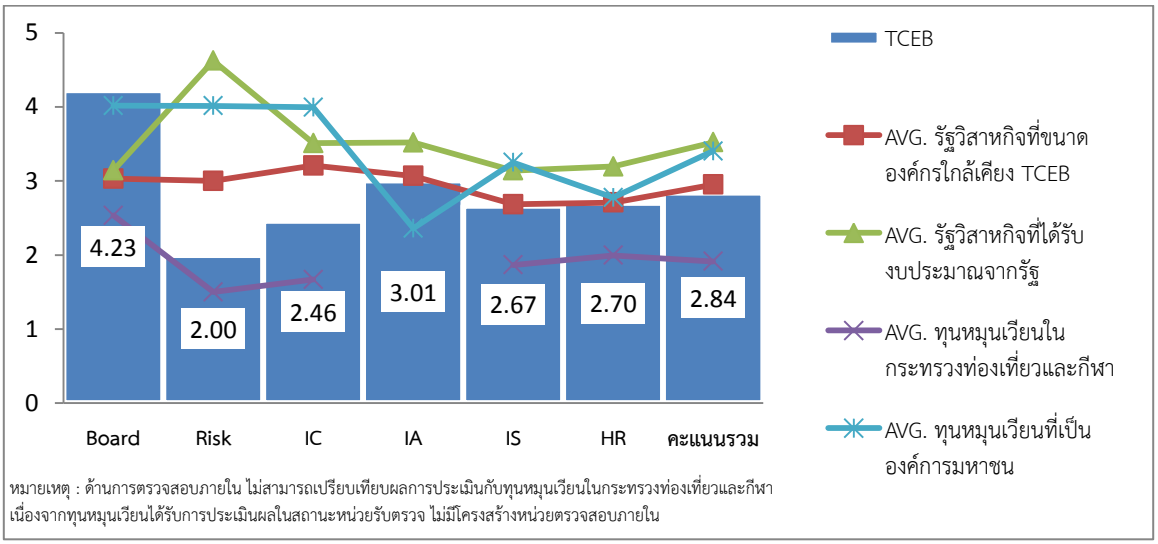
- ความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของ สสปน. ของกลุ่มคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เท่ากับ ร้อยละ 68.47
- ความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของ สสปน. ของกลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการ เท่ากับ ร้อยละ 80.06



แผนภาพ ความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของ สสปน.

 Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2017

7. การพัฒนาองค์กร (2.8435 คะแนน) : ในภาพรวมด้านการพัฒนาองค์กร สสปน. อยู่ในระดับใกล้เคียงกับมาตรฐาน โดยหัวข้อที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่า ระดับ 3.0000 ได้แก่ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งควรเร่งดำเนินการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร



แผนภาพ สรุปคะแนนด้านการพัฒนาองค์กรของ สสปน. และคู่เทียบ

ข้อเสนอแนะจากผลการประเมินในภาพรวม

- ในแผนยุทธศาสตร์ของ สสปน. ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการติดตามการเก็บข้อมูลผลการดำเนินงาน เช่น มูลค่าอุตสาหกรรมไมซ์ไทยจากต่างชาติ ระดับการรับรู้ของประชาชนในประเทศถึงอุตสาหกรรมไมซ์ เป็นต้น

- การถ่ายทอดกลยุทธ์ของ สสปน. ลงสู่แผนปฏิบัติการยังไม่มีความชัดเจนในบางกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์การใช้เศรษฐกิจสร้างสรรค์ในการช่วยต่อยอดและเพิ่มมูลค่าให้แก่อุตสาหกรรมไมซ์ ยังไม่พบการถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจน จึงยังไม่สามารถติดตามประเมินผลการดำเนินงานได้

- ในด้านความยั่งยืน กำหนดกรอบการประเมินตามแนวปฏิบัติที่ดี ใน 3 เรื่อง ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม ในด้านสังคม สสปน. มีการกำหนดกลยุทธ์การใช้เศรษฐกิจสร้างสรรค์ในการช่วยต่อยอดและเพิ่มมูลค่าให้แก่อุตสาหกรรมไมซ์ และกำหนดตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ จำนวนงานที่มีการนำแนวเศรษฐกิจสร้างสรรค์มาต่อยอด อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจน จึงยังไม่สามารถติดตามประเมินผลการดำเนินงานได้

 Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2017

- การพัฒนาด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์/การตลาดแก่ลูกค้า โดยจัดทำฐานข้อมูลกลางของลูกค้าของทุกฝ่ายงาน ซึ่งนอกจากฐานข้อมูลดังกล่าวจะครอบคลุมข้อมูลในเชิงธุรกิจแล้ว ควรให้ครอบคลุมถึงข้อมูลที่เป็นลักษณะพฤติกรรมของลูกค้า ความต้องการและความคาดหวัง ในกรณีนี้หากมีฐานข้อมูลดังกล่าว จะสามารถนำมาวิเคราะห์ (Customer Analytics) และออกแบบช่องทางสื่อสารประชาสัมพันธ์และแผนการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

- โอกาสในการปรับปรุง (Opportunity for Improvement) ด้านระบบการบริหารจัดการที่สำคัญภายในองค์กรยังมีอยู่ค่อนข้างมาก เช่น ด้านการบริหารความเสี่ยง ควรมีการสื่อสารให้ฝ่ายงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Manager) ถึงการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและมีการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อให้การพัฒนาพนักงานของ สสปน. มีรูปแบบและทิศทางที่ชัดเจน รวมถึงการส่งเสริม/กระตุ้นให้พนักงานมีการประสานพลัง (Collaboration) และมีเป้าหมายในการทำงานที่จะบรรลุร่วมกัน (Shared goal)

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2017

ข้อเสนอแนะจากผลการประเมินในด้านคุณภาพการให้บริการ

ประเด็น	ข้อเสนอแนะจากผลสำรวจของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน สสปน.	ข้อเสนอแนะจากผลสำรวจของลูกค้าและผู้รับบริการ
ด้านการสนับสนุนด้านการตลาด	ควรมีการบูรณาการด้านการสนับสนุนด้านการตลาดใน Platform แบบ Offline และแบบ Online (Digital) ให้มากขึ้น ในส่วนของเนื้อหาที่นำเสนอ	• ควรมี Social Media และ ช่องทางที่สมาชิกได้เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย • ควรมีการอัพเดทข้อมูลข่าวสารให้ทราบอย่างต่อเนื่อง เช่น เกณฑ์การสนับสนุนที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือ การออกแคมเปญใหม่ๆ ให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ได้แก่ organizer สมาคม หรือ venue เป็นต้น
ด้านกระบวนการภายใน/ลักษณะเฉพาะองค์กร	• ควรมีการประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายงานต่างๆ เพิ่มมากขึ้น • กระบวนการภายในองค์กร และกฎระเบียบข้อบังคับ ทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว	การขอการสนับสนุน (Subsidy) มีการดำเนินงานให้การสนับสนุนที่ล่าช้า
ด้านการเป็นสื่อกลางระหว่างรัฐกับเอกชน	องค์กรยังให้ความสำคัญกับการบริการ MICE lane ไม่มากเท่าที่ควร และไม่ส่งเสริมให้มีอัตรากำลังที่เพียงพอ	ควรให้ความสำคัญกับบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานและอำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้มากขึ้น โดยร่วมมือประสานกับหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญที่ช่วยในการรับเคลื่อนอุตสาหกรรมไมซ์ และช่วยประสานงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน
ด้านการพัฒนาขีดความสามารถ/เสริมสร้างรากฐาน	สสปน. สามารถพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการได้มากกว่านี้หากมีงบประมาณและบุคลากรที่เพียงพอ	การจัดอบรมต่างๆ ไม่ได้กระจายโดยทั่วถึงแต่จะเวียนกันอยู่ในกลุ่มคนไม่กี่กลุ่ม หรือรับจำนวนน้อยมาก และมักส่งเรื่องมากระชั้นชิดเกินไป

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2017

ข้อเสนอแนะจากผลการประเมินในด้านการพัฒนาองค์กร

1. บทบาทคณะกรรมการ

- **การประชุมคณะกรรมการ** ควรกำหนดการประชุมและวาระการประชุมล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการสามารถจัดสรรเวลาเพื่อเข้าประชุมได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ หน่วยงานควรผลักดันให้คณะกรรมการ สสปน. มีส่วนร่วมในการเข้าประชุมเพิ่มมากขึ้นในอนาคต
- **การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส** เนื่องจาก สสปน. ยังขาดการเปิดเผยข้อมูลสำหรับรายงานประจำปีในบางหัวข้อ เช่น การเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการ โครงสร้างของคณะกรรมการและอนุกรรมการ นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนและรายละเอียดค่าตอบแทนของกรรมการ รายการที่เกี่ยวโยงกัน (Connected Transactions) ของ รส. นโยบายและโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการขององค์กร นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) กิจกรรมส่งเสริม และผลสำเร็จ เป็นต้น
- **การประเมินตนเองของคณะกรรมการ (Self-Assessment)** และการใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน หรือหาประเด็นที่กรรมการควรปรับปรุงแก้ไข คณะกรรมการควรนำผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการมาจัดทำเป็นแผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม การกำหนดให้มีแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปีที่มีองค์ประกอบที่สำคัญเพิ่มเติม เช่น ขั้นตอน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ เป็นต้น

2. การบริหารความเสี่ยง

- **องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน** สสปน. สามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ในเรื่องการพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายในของแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนของแผนจัดการความเสี่ยง (Cost- Benefit) เพื่อให้มีการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดขององค์กร (Take, Treat ,Transfer, Terminate) ก่อนที่จะจัดทำรายละเอียดกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง
- **การบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร** เนื่องจากเป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงยังไม่มีการถ่ายทอดลงถึงระดับฝ่าย และสอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละฝ่ายงาน
- **การกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังและสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส** เนื่องจาก การกำหนดระดับความรุนแรงยังคงใช้ดุลยพินิจ รวมถึงไม่มีการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต มากำหนดระดับโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- **การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง** เนื่องจาก สสปน. ยังไม่มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยการกำหนด Risk Appetite หรือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งควรสอดคล้องกับเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร หรือค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงฯ และการกำหนด Risk Tolerance หรือระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ ซึ่งควรสอดคล้องกับช่วงเบี่ยงเบนของเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร หรือบันทึกข้อตกลง แล้วแต่ค่าใดจะต่ำกว่า

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2017

3. การควบคุมภายใน

- **ระบบข้อร้องเรียนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร** ควรมีการวางระบบข้อร้องเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ การกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน การกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดการข้อร้องเรียน การกำหนดขั้นตอนและคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน การจัดทำรายงานสรุปข้อร้องเรียน พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไข เป็นรายเดือน รายไตรมาส และประจำปี
- **การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)** ควรมีการวางระบบการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง ได้แก่ การติดตามการประเมินการควบคุมด้วยตนเองให้ครบถ้วนทุกฝ่ายงานตามระยะเวลาที่กำหนด และการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานที่ได้จากการประเมินการควบคุมด้วยตนเองในปีที่ผ่านมา
- **การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ** ถึงแม้ว่า สสปน. มีการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระโดยผู้ตรวจสอบภายในแต่ยังไม่ครบถ้วนทุกฝ่ายงานทั่วทั้งองค์กร

4. การตรวจสอบภายใน

- **ความสัมพันธ์ของหน่วยตรวจสอบภายในกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น** ควรเพิ่มเติมการสัมภาษณ์ฝ่ายบริหารเพื่อขอความเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายใน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาประกอบการจัดทำแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการสรุปผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบรับทราบเป็นรายไตรมาส
- **การจัดทำแผนการตรวจสอบภายในประจำปี** ควรจัดทำแนวทางการตรวจสอบ (Audit Program) ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย 1.ขอบเขต วัตถุประสงค์ และระยะเวลาปฏิบัติงาน 2.การกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน 3.บุคลากรในการปฏิบัติงาน 4.ผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง และ 5.รายงานผลการปฏิบัติงาน
- **ความเป็นอิสระ** ถึงแม้ว่าฝ่ายตรวจสอบภายในมีการจัดทำมาตรการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อย่างไรก็ตาม ควรดำเนินการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ก่อนเริ่มปฏิบัติงานทุกครั้ง
- **การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานและการควบคุม** ควรมีการนำเสนอแบบฟอร์ม และวิธีการประเมินตนเองต่อคณะกรรมการตรวจสอบให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการรับความเห็นของหน่วยรับตรวจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานทุกครั้ง พร้อมทั้งนำประเด็นที่ได้จากการประเมินตนเองและประเมินโดยหน่วยรับตรวจมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงาน

 Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2017

5. การบริหารจัดการสารสนเทศ

- **การจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ** ควรมีการวิเคราะห์ถึงระบบสารสนเทศที่มาสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน เช่น ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน เป็นต้น และควรมีการระบุหรือประเมินความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างครบถ้วน รวมถึงควรมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการด้านสารสนเทศที่สำคัญก่อนเริ่มที่จะบรรจุลงในแผนแม่บทฯ และการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ในทุกแผนงาน/โครงการ
- **ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร** เนื่องจากบางระบบยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มรูปแบบซึ่ง สสปน. ควรมีการพัฒนาระบบ MIS/EIS ต่อไปในอนาคต เพื่อให้สามารถรองรับและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
- **ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง** ควรเพิ่มเติมระบบรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความรุนแรงและผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง รวมถึงระบบ Early Warning ที่ช่วยแจ้งให้ทราบล่วงหน้าถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่สำคัญ อันจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในระดับองค์กร นอกจากนั้นควรมีการจัดทำ DRP ในรูปแบบมาตรฐานสากลที่มีการเชื่อมโยงกับ BCP ขององค์กร
- **ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล** ควรจัดทำแนวทางในการประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรด้าน ICT ภายหลังจากการฝึกอบรมและหลังจากนำไปใช้ปฏิบัติงาน

6. การบริหารทรัพยากรบุคคล

- **นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล** สสปน. มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร อย่างไรก็ตามยังขาดความครบถ้วนของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล จึงควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวมที่มีการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์และสามารถบ่งบอกทิศทางการดำเนินงานในอนาคตด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ รวมถึงควรมีการทบทวนนโยบายและกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การปรับปรุงแผนแม่บทหรือกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- **ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** ควรเพิ่มเติมการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการดำเนินงาน เช่น ระบบการประเมินผล และการนำข้อมูลพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการวางแผนและดำเนินงาน รวมทั้งควรมีการนำข้อมูลจากระบบดังกล่าวมาใช้ประโยชน์เพื่อการวางแผนและพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- **การพัฒนาทรัพยากรบุคคล** ควรเพิ่มเติมการจัดทำสมรรถนะรายสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งควรมีระบบการสอนงานที่เป็นมาตรฐานและมีการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2017