

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์กรสวนพฤกษศาสตร์



นำเสนอ

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์กรสวนพฤกษศาสตร์

เกณฑ์การประเมินผล (Enablers)

กระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ (ระบบ SE-AM) โดยเริ่มใช้กับรัฐวิสาหกิจในปี 2563 โดยมีหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่ต้องนำมาปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรฯ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

1) เกณฑ์ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM&IC)

1.1) การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk Performance) อย่างสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ค่าเป้าหมาย พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

1.2) การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร ทั้งศักยภาพบุคลากรในด้าน การบริหารความเสี่ยง มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

2) เกณฑ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) รัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

3) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 ในประเด็น

3.1) การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

3.2) กิจกรรมการควบคุม เป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

หลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปี 2563



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร จึงมุ่งมั่นให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ที่เป็นไปตามหลักสากล โดยกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ดังนี้

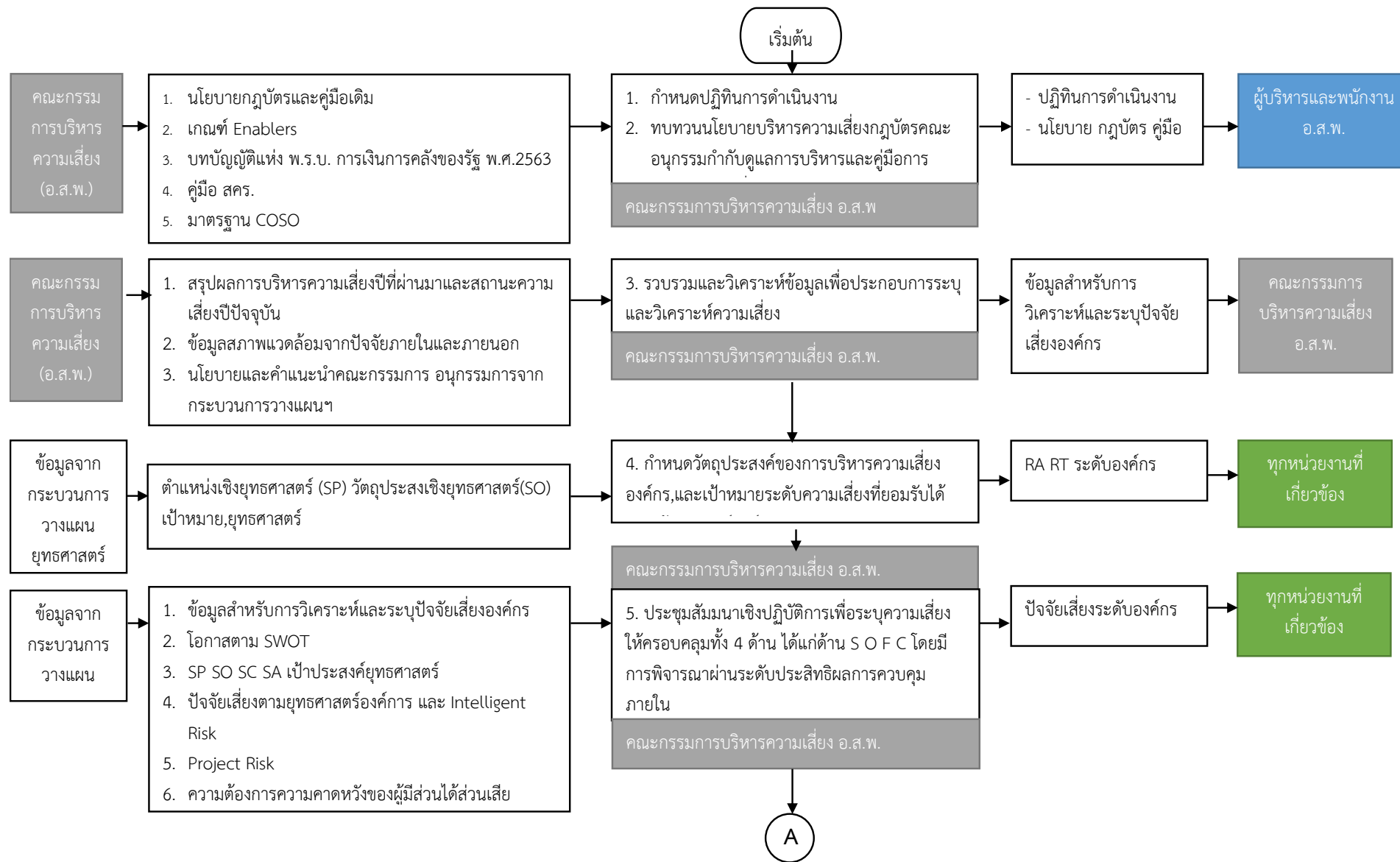
1. มุ่งมั่นพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นไปตามหลักปฏิบัติและมาตรฐานที่ดี สามารถขับเคลื่อนภารกิจและโครงการสำคัญขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการป้องกันและลดผลกระทบที่อาจเกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นให้มีการดำเนินงานที่ครอบคลุมในทุกกิจกรรมอย่างเพียงพอ เหมาะสมกับการดำเนินการตามภารกิจขององค์กร
3. มุ่งเน้นดำเนินการควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาบูรณาการใช้ในการสนับสนุน เพื่อรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และประเมินผล พร้อมทั้งติดตามความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบ

บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง

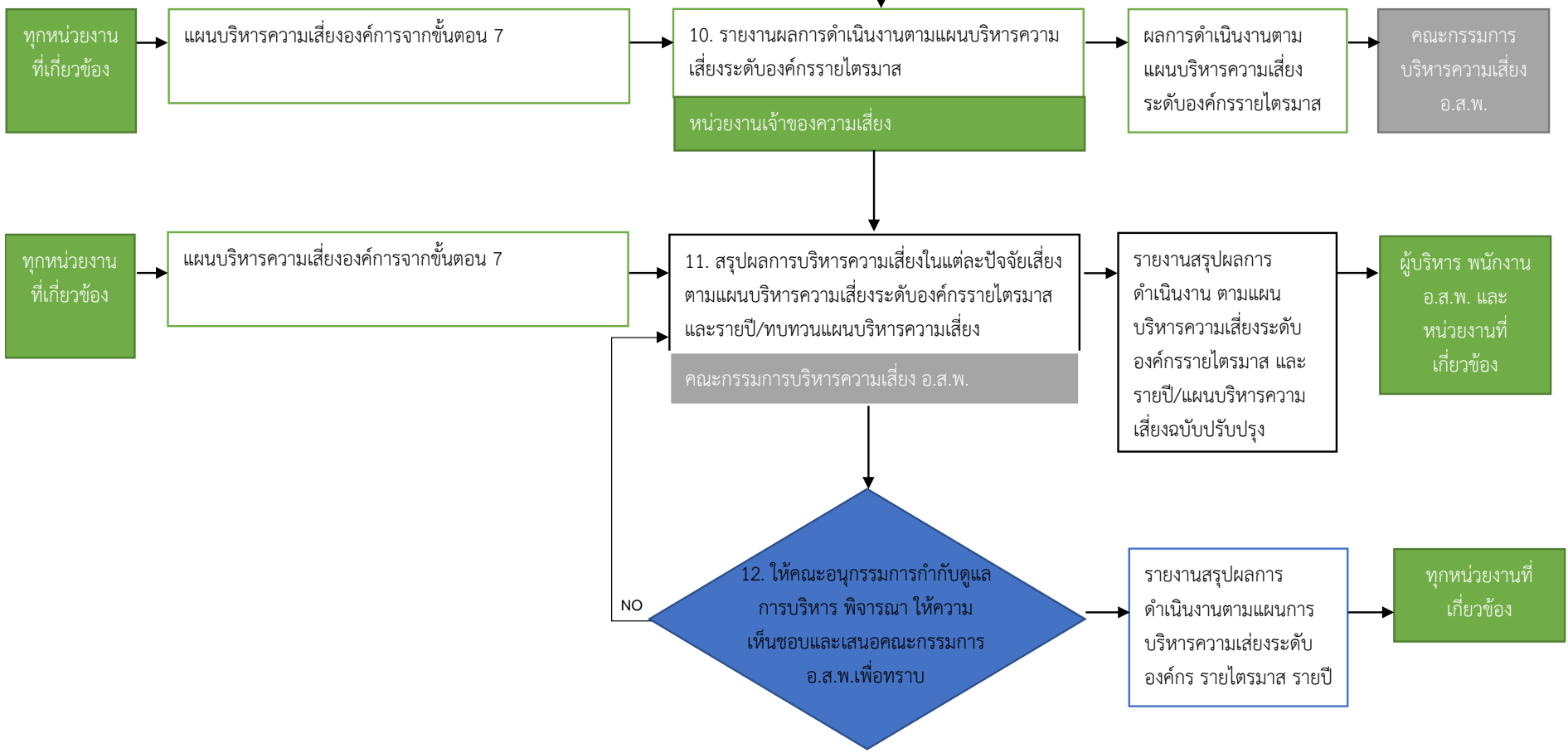
ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ
คณะกรรมการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ - ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน - รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน - สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง* (คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหาร)	<ul style="list-style-type: none"> - พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง - ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง - ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง - รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง - สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
ผู้บริหารสูงสุด (ผู้อำนวยการ)	<ul style="list-style-type: none"> - ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม - ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
รองผู้บริหารสูงสุด (รองผู้อำนวยการ)	<ul style="list-style-type: none"> - ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม - ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจ ผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน
ผู้อำนวยการฝ่าย (ผู้อำนวยการสำนัก)	<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมินจัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ - ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้างานหรือพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการสำนักและเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ - ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบและกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ - ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
ผู้ตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร - ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร - สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง - สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

* คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขึ้นกับการกำหนดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจครอบคลุมทั้งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการศึกษาบทบาทหน้าที่ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และควรมีผู้แทนจากคณะกรรมการร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ บางแห่งอาจใช้ชื่อที่แตกต่างกัน การประเมินผลจะพิจารณาจากบทบาทหน้าที่

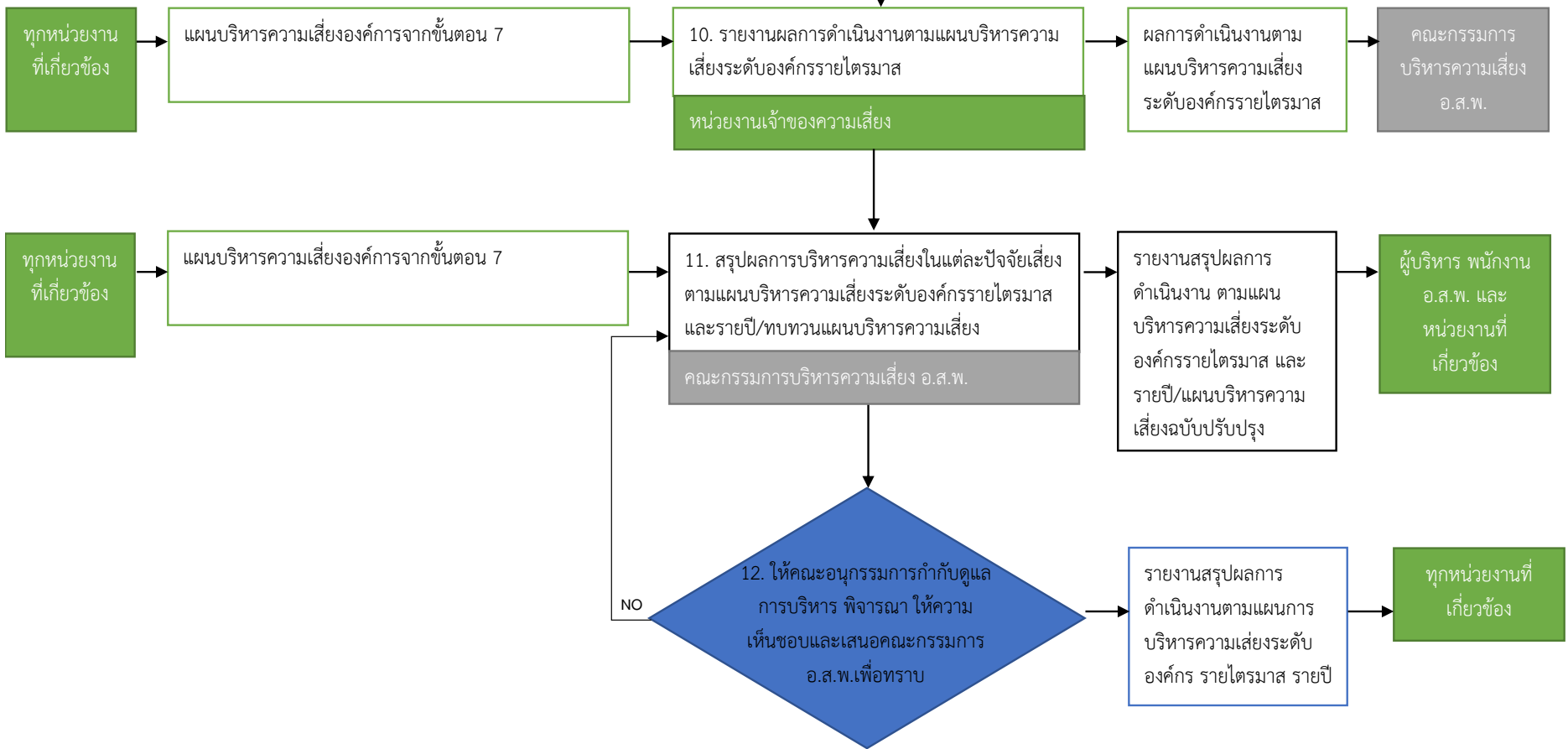
ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



B

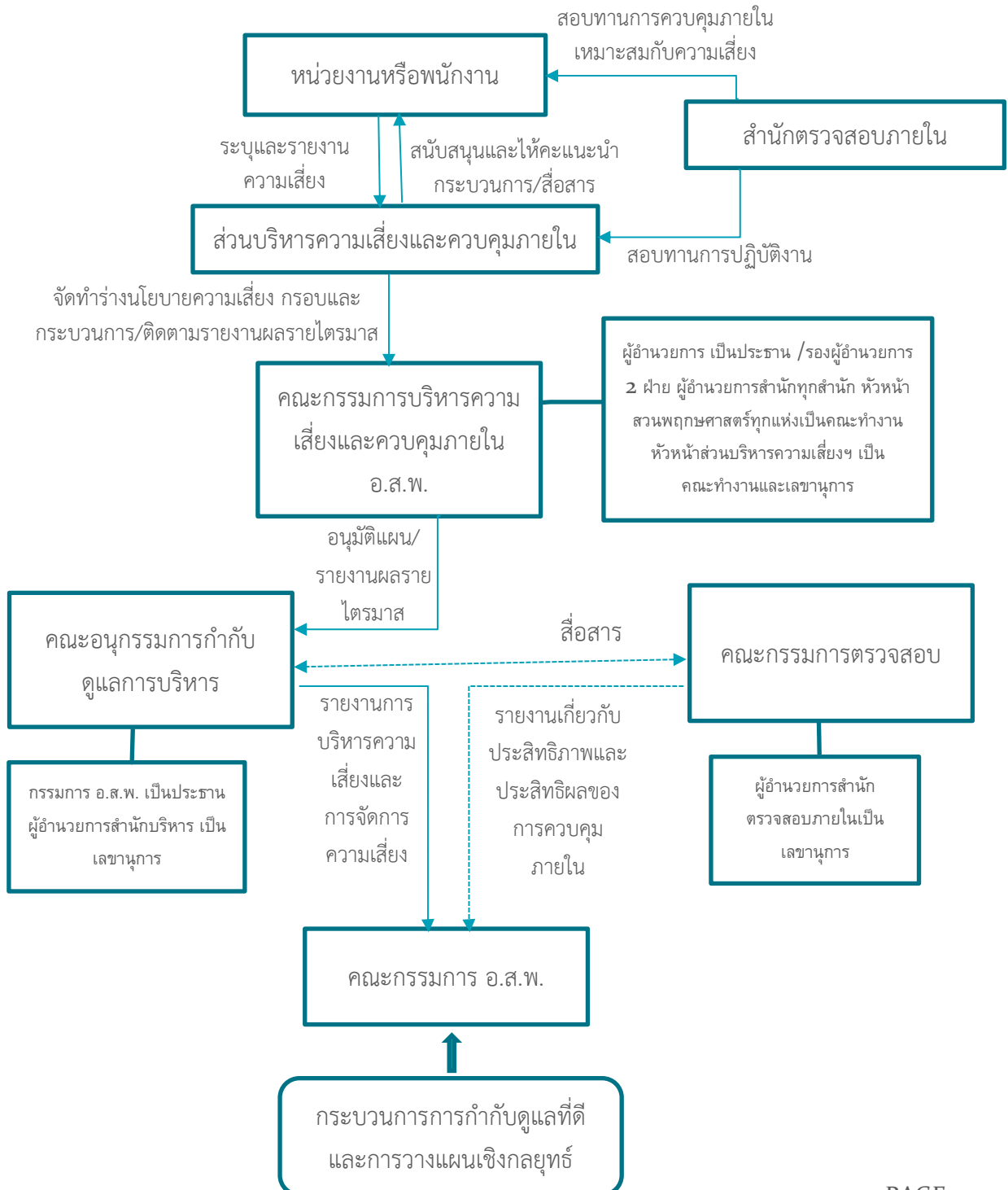


B



การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

อ.ส.พ.ได้กำหนดกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนการรายงานเป็นไปตามมาตรฐานและกรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยมีกระบวนการรายงานผลการดำเนินงานจากระดับหน่วยงานไปยังคณะกรรมการ อ.ส.พ. ดังนี้



การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม

กำหนดประสิทธิผลของการควบคุมภายใน เป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 2. กระบวนการควบคุม 3. การติดตาม โดยทั้ง 3 ด้านจะต้องมีค่าระดับการควบคุมไม่ต่ำกว่าระดับ 3 ดังนี้

ระดับการควบคุม	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1	เบื้องต้น	ระดับ 1 : ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ระดับ 2 : ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ระดับ 3 : ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ระดับ 4 : ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ระดับ 5 : ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

แบบฟอร์มและรูปแบบการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

แบบฟอร์มการรายงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 ซึ่งใช้แบบประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค) โดยให้คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน ต่อหัวหน้าหน่วยงานเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในมาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

โดยใช้รูปแบบการรายงาน ดังนี้

1. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค.1) ✓
2. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กระทรวงต้นสังกัด) (แบบ ปค.2)
3. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค.3)
4. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) ✓
5. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) ✓
6. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6) ✓