

คำนำ

จากสภาวะแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการดำเนินงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ทำให้ทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน ต้องมีการปรับตัวโดยกำหนดกลยุทธ์และจัดหาเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการงาน เพื่อนำพาให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการ การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ การควบคุมกำกับ การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างระมัดระวังรอบคอบ ครบถ้วนถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่กำหนดอย่างเหมาะสมเพียงพอ มีการสั่งการ การสร้างแรงจูงใจ การให้คุณให้โทษ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับผลประโยชน์ที่เหมาะสมและยุติธรรมจะช่วยให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กรและในระดับที่สูงกว่าขึ้นไป หากการดำเนินงานเป็นไปอย่างรัดกุม มีระบบที่ชัดเจน สามารถควบคุมความเสี่ยงในทุกขั้นตอน และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือผู้บริหารทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญกับระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและสังคมส่วนรวม ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด การปฏิบัติงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและศรัทธาต่อองค์กร

การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการงานให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง เหมาะสม และได้มาตรฐาน เป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรม การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร การใช้ทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมภายในแบบป้องกัน (Preventive Control) จะช่วยให้การดำเนินงานลดความสูญเสียดังกล่าวได้เป็นอย่างมาก ดังนั้น ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมีแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO) และนำระบบที่ได้ดำเนินการนั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ในที่สุดจะทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์และเข้าถึงบริการอย่างทั่วถึงเท่าเทียม

เครือพันธ์ บุกุลญ

บทที่ ๑ บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้ประกาศใช้ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ อันมีผลทำให้หน่วยรับตรวจต้องจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบ ข้อ ๕ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าการบริหารและการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สินการป้องกันความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลสิ้นเปลือง หรือแม้แต่การทุจริตในหน่วยงานภายหลังจากจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จจะต้องรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในปีละ ๑ ครั้ง ภายในเก้าสิบวันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๖ ต่อมาสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในขึ้นใหม่ใน พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยการปรับปรุงเนื้อหาการจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในบางส่วน รวมทั้งปรับลดจำนวนแบบฟอร์มและรูปแบบของการจัดทำรายงานเพื่อใช้แทนคำแนะนำในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔

การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการ การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ การควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างระมัดระวังรอบคอบ ครบถ้วนถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดอย่างเหมาะสมเพียงพอ โดยการนำความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค และจุดอ่อนต่างๆ มาวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข หรือหาวิธีการควบคุมและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าว จากผลการประเมินของกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงในปีที่ผ่านมางบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ พบว่า การจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานและหลายส่วนราชการมีผลคะแนนการประเมินอยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพอใจ ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการที่ผู้เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ และแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน

ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้ศึกษาทำความเข้าใจถึงกระบวนการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และนำมาจัดทำเป็นคู่มือเล่มนี้ขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่มีความสนใจในการบริหาร การพัฒนาองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจประเมินตนเอง

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อให้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ และแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน อันจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน มีแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร การใช้ทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมภายในแบบป้องกัน (Preventive Control) จะช่วยให้การดำเนินงานลดความสูญเสียได้เป็นอย่างมาก

ขอบเขตการศึกษา

คู่มือการจัดวางระบบการควบคุมภายในฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาเกี่ยวกับการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ และการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๒ เอกสารวิชาการแนวทางการควบคุมภายในที่ดีสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (The Institute of Internal Auditors of Thailand) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน / โครงการที่สำคัญและครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

นิยามศัพท์เฉพาะ

การควบคุมภายในและการจัดวางระบบการควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ซึ่งอาจจำแนกวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน เป็น ๓ ประเภท คือ

๑. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการดำเนินงานในทุกองค์กร โดยเน้นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด การปฏิบัติงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในขณะเดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไป

๒. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูล เอกสารหลักฐาน และรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ทันเวลา เป็นที่น่าเชื่อถือเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรภายในองค์กร และบุคคลภายนอก ในการนำข้อมูลรายงานทางการเงินไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

๓. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เงื่อนไขตามสัญญา ข้อตกลง นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจน รัดกุม มุ่งตรงสู่วัตถุประสงค์นั้น ในขณะที่เดียวกันต้องมีการควบคุมกำกับการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้วยการควบคุมต่างๆ เช่น การควบคุมปัจจัยนำเข้า ควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน ควบคุมสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นต้น เรียกสั้นๆ ว่า **การควบคุมภายใน** นั่นเอง จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นว่าการควบคุมภายในเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ดังนั้นการควบคุมภายใน**จึงไม่ใช่สิ่งที่จะเลือกว่าองค์กรควรทำหรือไม่ควรทำ แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำ** และต้องศึกษาวิธีการว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้การจัดวางระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด การควบคุมภายในสามารถสร้างความมั่นใจต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในระดับที่สมเหตุสมผลเท่านั้น สาเหตุที่ทำให้ความมั่นใจไม่เต็มร้อยเนื่องจากกระบวนการปฏิบัติงานบางอย่างขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงาน ความสามารถส่วนตัวของแต่ละบุคคล ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ผู้เกี่ยวข้องต้องพิจารณาถึงการลงทุนหรือค่าใช้จ่ายเพื่อควบคุมความเสี่ยงนั้น ต้องไม่สูงเกินกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ และที่สำคัญที่สุดการควบคุมภายในจะไม่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการควบคุม กำกับ การปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด ผู้เกี่ยวข้องพยายามที่จะละเลยการปฏิบัติตามขั้นตอนหรือละเลยต่อการปฏิบัติตามระบบที่ได้กำหนดให้มีการควบคุมไว้นั้น

ดังนั้น ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอมิใช่เป็นการจัดวางระบบเพียงครั้งเดียว แต่จะต้องมีการปฏิบัติตามระบบที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด มีระบบการติดตาม ประเมินผล มีการประเมินความเสี่ยง ทบทวนระบบที่กำหนดไว้ว่ามีความเหมาะสมเพียงพอ และปรับปรุงการควบคุมอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ผู้กำกับดูแล หมายความว่า บุคคลหรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของผู้รับตรวจหรือหน่วยรับตรวจ

ผู้รับตรวจ หมายความว่า หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บริหารองค์กร ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ หรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ

หน่วยรับตรวจ หมายความว่า

- (๑) กระทรวง ทบวงกรม และส่วนราชการที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรม
- (๒) หน่วยงานของราชการส่วนภูมิภาค
- (๓) หน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น
- (๔) รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือตามกฎหมายอื่น
- (๕) หน่วยงานอื่นของรัฐ
- (๖) หน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุน หรือกิจการที่ได้รับเงิน หรือทรัพย์สินลงทุนจากหน่วยรับตรวจตาม (๑) (๒) (๓) (๔) หรือ (๕)
- (๗) หน่วยงานอื่นใด หรือกิจการที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐที่มีกฎหมายกำหนดให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบ

ฝ่ายบริหาร หมายความว่า ผู้รับตรวจหรือผู้บริหารทุกระดับของหน่วยรับตรวจ

ผู้ตรวจสอบภายใน หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการ หรือดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยรับตรวจ หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายใน

รายงานประจำปี หมายความว่า รายงานการควบคุมภายในที่ผู้รับตรวจต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแล คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในโดยมีรายละเอียดประกอบการรายงาน ดังนี้

๑. จัดทำรายงานแสดงความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจที่ใช้อยู่นั้นมีมาตรฐานตามระเบียบนี้หรือไม่

๒. รายงานผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งสรุปผลการประเมินในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

๓. จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะและแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

ระดับส่วนงานย่อย หมายความว่า หน่วยงานที่เป็นสาขาย่อยของระดับหน่วยรับตรวจ

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดมี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)
๕. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบทั้ง ๕ ประการ มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบทั้ง ๕ นี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยรับตรวจ เป็นปัจจัยที่เอื้อให้การปฏิบัติงานบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ ๓ ประการ คือ

๑. การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
๒. รายงานทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ
๓. มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดของการบริหารองค์กร ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกในเรื่องความซื่อสัตย์ จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และความสำคัญของประสิทธิผลการควบคุมภายใน

สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งเสริมองค์ประกอบการควบคุม ภายในอื่นๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น และในกรณีตรงกันข้ามหากสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่มีอยู่นั้นไม่มีปัจจัยเอื้อ อาจทำให้องค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ มีประสิทธิภาพลดลงได้เช่นกัน สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในสะท้อนให้เห็นทัศนคติและการรับรู้ถึงความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรทุกระดับในหน่วยรับตรวจ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าบางปัจจัยจะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและการตัดสินใจ แต่ปัจจัยดังกล่าวก็มีความสำคัญที่จะทำให้บรรลุถึงความมีประสิทธิภาพของสภาพแวดล้อมของการควบคุม

สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนัก (Control Consciousness) และบรรยากาศของการควบคุมในหน่วยงานให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ โดยเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูง (Tone at the top) สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในหน่วยรับตรวจยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมของการควบคุมประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ เช่น

๑. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงานมีคุณธรรม เป็นที่ยอมรับว่าหน่วยรับตรวจที่มีบุคลากรที่ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูงจำนวนมาก สามารถนำพางค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับและสร้างความศรัทธาต่อสาธารณชนโดยทั่วไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการแสดงออกอย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูดและการกระทำ รวมทั้งสื่อสารภายในให้บุคลากรรับทราบถึงการปฏิบัติของผู้บริหาร โดยจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมรวมถึงข้อห้ามเพื่อมิให้บุคลากรมีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) อย่างชัดเจน

๒. การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์สำหรับบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ว่าควรอยู่ในระดับใดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เครื่องมือสำคัญก็คือการจัดทำเอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

๓. คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบมีส่วนสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งหากหน่วยงานมีการกำกับดูแลที่ดีจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพด้วย ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบเป็นกลไกที่ช่วยในการตรวจสอบและสอบทานการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางที่คณะกรรมการบริหารกำหนด รวมถึงผลสำเร็จตามแผนงานต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารดำเนินการ คณะกรรมการตรวจสอบจึงต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๔. ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร หมายถึง แนวคิด ทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารแต่ละคนมีแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ปรัชญาและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

๕. โครงสร้างองค์กรเป็นการกำหนดลำดับการบริหารการควบคุม ความรับผิดชอบ กิจกรรม รวมถึงเส้นทางการรายงานผลการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับต่างๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดีย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการ ควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๖. การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ หมายถึง การกระจายการควบคุมในส่วนที่ผู้บริหารต้องดูแลไปยังผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมและตามความจำเป็นในการดำเนินกิจการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกระจายอำนาจควรพิจารณาถึง ลักษณะของกิจกรรม ความซับซ้อน ขนาดของพื้นที่ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือความเสี่ยงในระดับต่ำ ที่อาจเกิดจากการตัดสินใจของบุคลากรผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ ดังนั้น เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ผู้บริหารจึงควรมอบอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง จัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานของบุคลากรทุกระดับ เอกสารคู่มือระบบงาน โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน มีการลงทุนสูง มีระบบการควบคุมกำกับ และระบบการรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีทีมประสิทธิภาพ และมีการติดตามเร่งรัดเพื่อให้ได้ผลงานอย่างทันเหตุการณ์ อย่างชัดเจนใช้เป็นแนวทางอ้างอิงในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน หรือละเว้นการปฏิบัติ รวมทั้งป้องกันมิให้การดำเนินงานหยุดชะงักเมื่อมีการสับเปลี่ยนโยกย้าย

๗. นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน ต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเผยแพร่แนวทาง หรือหลักเกณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้บุคลากรรับทราบโดยละเอียด รวมถึงควรมีการให้ความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญและประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ ทั้งที่เกิดมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยวิธีการที่เหมาะสมและเป็นระบบอย่างเพียงพอที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการสำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ การค้นหา และนำวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจและตามมาตรฐานที่กำหนด ผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยงเพื่อให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงาน ความเสี่ยงนั้นอยู่ในกระบวนการและขั้นตอนใด ค่าของความเสี่ยงคำนวณได้จาก **โอกาสที่จะเกิด คูณกับ ผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง** ซึ่งหน่วยรับตรวจจะต้องกำหนดระดับของโอกาสและผลกระทบออกมาเป็นค่าของตัวเลข และมีคำอธิบายกำกับว่าแต่ละค่าของตัวเลขนั้นๆ มีความหมายว่าอย่างไร การที่หน่วยรับตรวจได้รับรู้ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุของความเสียหาย) จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากหน่วยรับตรวจได้มีระบบการควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือหากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นก็จะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือผลการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ ทั้งในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม การระบุปัจจัยเสี่ยงผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องทราบว่ามีเหตุการณ์ หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจจะเกิดความผิดพลาดเสียหาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด กระบวนการใช้ทรัพยากรและทรัพย์สินที่มีความจำเป็นต้องได้รับการดูแลรักษาเพื่อให้เกิดความประหยัด คุ่มค่า เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการทรัพยากรและความเสี่ยงทางการเงิน เป็นต้น

๒. วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากการระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี การวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อหน่วยรับตรวจเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการประมาณโอกาสหรือ ความถี่ที่เกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด พิจารณาถึงผลกระทบหากเกิดความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยรับตรวจ

๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนการกำหนดวิธีการจัดการเพื่อลด ความเสี่ยง เมื่อทราบว่ามีความเสี่ยงที่สำคัญและมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นแล้ว ควรดำเนินการวิเคราะห์หา สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร การดำเนินการผู้บริหารต้อง คำนึงถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง โดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับประโยชน์ที่จะได้รับว่ามี ความเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ระบบการ ปฏิบัติงานไม่เหมาะสม คุณภาพและความสามารถของบุคลากร ขนาดและโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น หรือ เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และกฎหมายใหม่ที่มีผล บังคับใช้ เป็นต้น

กรณีเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน่วยรับตรวจโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอกซึ่งมีได้อยู่ ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำ กิจกรรม หรือเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การดำเนินงานที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงได้โดยการ ไม่กระทำการนั้นๆเอง หรือกระทำโดยการจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

๒. การแบ่งปัน (Sharing) เป็นการแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยง เช่น การ ทำประกันต่างๆ การใช้บริการภายนอก (Outsource) เป็นต้น

๓. การลด (Reducing) เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการควบคุมภายใน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

๔. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้ กับความเสี่ยงที่มีผลกระทบน้อยหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นไม่บ่อยนัก หรือเห็นว่ามีความเสี่ยงสูง กว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ

กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำอาจจัดให้มีกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้นโดยการกำหนดนโยบายการคัดเลือกผู้ขายที่ดีที่สุดทั้งในเรื่องคุณภาพและราคา การกำหนดวงเงิน การอนุมัติจัดซื้อให้เหมาะสม การจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย รวมทั้งสถิติราคาและปริมาณการจัดซื้อ การแบ่งแยกแยกหน้าที่ตามหลักการควบคุมภายในที่ดี การกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ในการจัดซื้อ เป็นต้น

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดหรือออกแบบเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น กิจกรรมการควบคุมเป็นสิ่งที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง การกระทำที่สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และคำสั่งต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนด ซึ่งจะต้องเป็นการกระทำที่ถูกต้องและเหมาะสม ภายในระยะเวลาที่ต้องการ เพื่อเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด กิจกรรมการควบคุมภายใน แบ่งออกตามประเภทของการควบคุมได้ ดังต่อไปนี้

๑. การควบคุมแบบป้องกัน เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒. การควบคุมแบบค้นพบ เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดการค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้วในอดีต

๓. การควบคุมแบบแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำขึ้นอีกในอนาคต

๔. การควบคุมแบบส่งเสริม เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

การสื่อสารและสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการควบคุมภายในยุคปัจจุบัน ซึ่งนับว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร หากข้อมูลข่าวสารมีความทันสมัยจะทำให้องค์กรรับรู้ข้อมูลได้ทันทั่วทั้งที่มีความได้เปรียบทางด้านธุรกิจ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการบริหารองค์กรได้ด้วยดี แต่อย่างไรก็ตามความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งเช่นกัน ดังนั้น ควรให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าถึงหรือรับทราบข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานผ่านเครื่องมือต่างๆ ได้ดังนี้

ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาสั่งการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานมักใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องชี้นำทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ ข้อมูลสารสนเทศที่ดีควรจัดให้มีในทุกองค์กรควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. ความเหมาะสมต่อการใช้งาน หมายถึง สารสนเทศมีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้ใช้ข้อมูล ซึ่งอาจเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งผู้มีหน้าที่ในการตรวจสอบ เป็นต้น

๒. ความถูกต้องสมบูรณ์ หมายถึง สารสนเทศที่สามารถสะท้อนผลตามความจำเป็น การให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีรายละเอียดครบถ้วนถูกต้อง

๓. ความเป็นปัจจุบัน หมายถึง การให้ข้อมูล ตัวเลข หรือข้อเท็จจริงล่าสุดได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบัน เป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ สามารถใช้เป็นประโยชน์ประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันเวลา

๔. สะดวกในการเข้าถึง หมายถึง ความยากง่ายในการเข้าถึงข้อมูลสำหรับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ผู้มีอำนาจ หรือผู้รับบริการ มีระบบรักษาความปลอดภัยเพื่อป้องกันมิให้ผู้ไม่เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศที่มีความสำคัญหรือข้อมูลที่เป็นความลับ

การจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งจะต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี และจัดวางระบบ การปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้มีการปฏิบัติตามระบบที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และสม่ำเสมอ มีระบบการ ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การจัดระบบการ สื่อสารให้ข้อมูลส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ และระบบการสื่อสารสื่อสารที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยระบบที่ดีและมีการ สื่อสารกันภายในองค์กร หรือการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเดียวกันควรจัดให้มีรูปแบบที่เป็นการสื่อสาร สองทาง และมีระบบการสื่อสารกับบุคคลภายนอกซึ่งอาจเป็นผู้รับบริการหรือบุคคลอื่นภายนอกองค์กร

๕. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมิน ประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการ ควบคุมภายในมีความเหมาะสมเพียงพอ มีการปฏิบัติตามระบบที่ได้กำหนดไว้อย่างจริงจัง ข้อบกพร่องที่พบ ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา การควบคุมภายในขององค์กรจะไม่ประสบความสำเร็จหากขาด ระบบการติดตามและประเมินผล เนื่องจากการติดตามและประเมินผลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหาร มั่นใจได้ว่ามาตรการและระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ได้รับการปรับปรุงระบบการ ควบคุมภายในให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ และสามารถควบคุมความเสี่ยงได้จริง

มาตรฐานข้อนี้มีวัตถุประสงค์ประสงค์ให้ผู้ประเมินพิจารณาความเหมาะสมของระบบการติดตาม ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน อันจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม ภายใน การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในควรเป็นการประเมินคุณภาพของผลการดำเนินงานในรอบ ระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นได้รับการ พัฒนา ปรับปรุง แก้ไข อย่างทันท่วงที การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

๑. การติดตามระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึง การติดตามการปฏิบัติ ตามวิธีการควบคุมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการประเมินผล แบบต่อเนื่อง

๒. การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) หมายถึง การประเมินที่มีวัตถุประสงค์ มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุม ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยขอบเขตและความถี่ในการประเมิน รายครั้งขึ้นอยู่กับประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของวิธีการติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก แบ่งเป็น

(๑) การประเมินการควบคุมด้วยตนเองเป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในด้วยการให้ผู้ที่มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยนั้นร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบเพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อยภายในองค์กร

(๒) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นการประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน ประเมินผลอย่างเป็นอิสระ ซึ่งอาจเป็นการประเมินจากผู้มีหน้าที่ในการตรวจสอบ หรือที่ปรึกษาภายนอก เป็นต้น

ประโยชน์ของการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๑. การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน ถูกต้องครบถ้วน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
๒. การบริหารและการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า
๓. ข้อมูลรายงานทางการเงินมีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ สามารถเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ
๔. การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
๕. มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ จุดควบคุมความเสี่ยง ระยะเวลาในการดำเนินงานที่ละเอียด ชัดเจน สามารถใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
๖. ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงนำไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้อง และบริหารทุกระดับ
๗. ประชาชน หรือผู้รับบริการได้รับประโยชน์จากการจัดวางระบบการควบคุมภายในของส่วนราชการ เนื่องจากการปฏิบัติงานมีขั้นตอนที่ชัดเจน มีมาตรฐาน มีความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการและมีโอกาสเลือกปฏิบัติได้น้อยลง

ความเสี่ยง (Risk) คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM : Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ได้รับอิทธิพลจากคณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อจัดการกับความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงจำแนกเป็น ๔ ลักษณะ

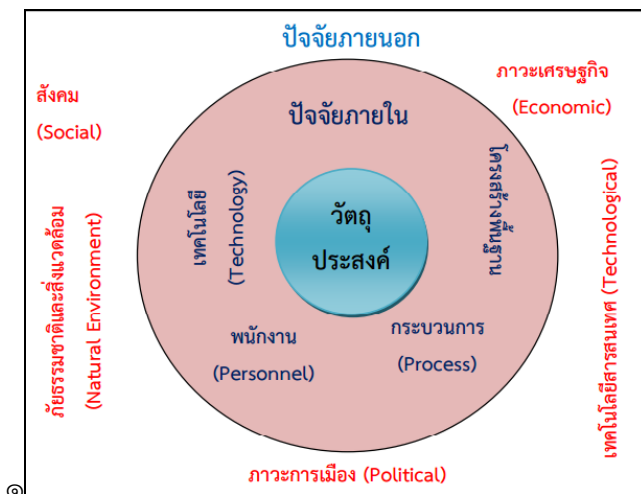
๑. Strategic Risk คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์เป็นความเสี่ยงเชิงนโยบายหรือความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมถึงการตัดสินใจด้านการบริหารงานที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางขององค์กรในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่จะเกี่ยวเนื่องกับความเสี่ยงเชิงนโยบาย ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ไม่ประสบความสำเร็จ

๒. Operation Risk คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการเป็นความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เช่น การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม การปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องหรือล่าช้า การขาดข้อมูลหรือเครื่องมือที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. Financial Risk คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน รายงานทางการเงิน การบริหารงบประมาณที่ขาดประสิทธิภาพเพียงพอ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานโครงการ หรือการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือสำเร็จลุล่วงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจมีสาเหตุจากการประเมินค่าใช้จ่ายของโครงการไว้ต่ำกว่าที่ความเป็นจริง หรือการเพิ่มขึ้นของราคาวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการจัดสรรเงินงบประมาณล่าช้าหรือไม่ได้รับการจัดสรร การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน ความรู้ความเข้าใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ซึ่งความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตามภาพที่



ภาพที่ ๑ วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การควบคุมภายในตามมาตรฐานของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organization of Tread way Commission (COSO) ได้มีการพัฒนาแนวคิดมาเป็นการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้ได้รับความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น จึงเห็นสมควรที่จะศึกษาแนวคิดของ COSO และ ERM การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้ดำเนินการศึกษาตามแนวทาง ดังนี้

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔

ข้อ ๔ ให้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำมาตรฐานการควบคุมภายในท้ายระเบียบเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ข้อ ๕ ให้หน่วยรับตรวจจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในเป็นแนวทางให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับโดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ดังนี้

(๑) สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม

(๒) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

(๓) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(๔) ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตาม (๓)

(๕) ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการติดตามประเมินผล

ข้อ ๖ ให้ผู้รับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ภายในเก้าสิบวันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

๑. การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในมิใช่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งและมีใช้ผลสุดท้ายของการกระทำ แต่เป็นกระบวนการ (Process) ที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดไว้ในกระบวนการปฏิบัติงาน (Built in) ประจำวันตามปกติของหน่วยรับตรวจ ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Planning) การดำเนินการ (Executing) และการติดตามผล (Monitoring)

๒. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดและจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน ด้วยการสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมการควบคุม กำหนดทิศทาง กลไกการควบคุม และกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจมีหน้าที่รับผิดชอบโดยการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น

๓. การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ถึงแม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ให้มีประสิทธิผลเพียงใดก็ตาม ก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจว่าจะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์ตามที่ตั้งใจไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากการควบคุมภายในมีข้อจำกัด เช่น โอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดจากบุคลากร เนื่องจากขาดความระมัดระวังรอบคอบ ไม่เข้าใจคำสั่ง หรือการใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ที่สำคัญที่สุด คือ การที่ผู้บริหารหลีกเลี่ยงขั้นตอนของระบบการควบคุมภายในหรือใช้อำนาจในทางที่ผิด

มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)
๕. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

ลักษณะของการควบคุม แบ่งเป็น ๒ ประเภท

๑. การควบคุมเชิงรูปธรรม (Hard Control) หมายถึง การควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ผังโครงสร้างองค์กร นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ มาตรฐาน คู่มือปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติต่างๆ เป็นต้น

๒. การควบคุมเชิงนามธรรม (Soft Control) หมายถึง การควบคุมที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึก การกระทำ ทักษะความสามารถของบุคลากรทุกระดับที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ เช่น การมีภาวะผู้นำ ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส ความมีคุณธรรม จริยธรรม ความขยันขันแข็ง ความมีจิตสำนึกที่ดี เป็นต้น

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล คือ รัฐกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ส่วนราชการมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานชัดเจน โปร่งใส วัดผลได้ และประชาชนได้รับบริการที่ดีและมีส่วนร่วม

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการ กำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อกำหนดเป้าหมาย ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับ หน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อ เหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและ พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถ บ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กรและประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้วโดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการ ตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กร ยอมรับได้

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การ กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบ สารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการ บริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผลเพื่อให้ทราบถึงผล การดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. ใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารงานบริหารโครงการ หรือบริหารองค์กร
๒. ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
๓. นำกลยุทธ์องค์กรไปดำเนินการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
๔. ระบุและบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญได้ทันเวลา

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ

๑. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การวัดผลการบริหารความเสี่ยง
๒. การใช้คำที่ทำให้เข้าใจแบบเดียวกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
๓. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
๔. มีกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
๕. การฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจในกรอบของการบริหารความเสี่ยง
๖. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดวิธีที่เหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM : Enterprise Risk Management)

คือ กระบวนการที่ได้รับอิทธิพลจากคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

ตามที่ได้เขียนได้มีการศึกษาการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ และแนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยการทำความเข้าใจเพื่อให้สามารถสรุปวิธีการและขั้นตอนการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติสรุปได้ดังนี้

๑. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายในโดยทั้งสองคณะไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกัน
๒. ควรมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรทุกคนได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ว่าการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นการสำรวจระบบการปฏิบัติงานและสำรวจความเป็นอยู่จริงในองค์กรในทุกๆ ด้านเพื่อทำการประเมินตนเองซึ่งตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ได้กล่าวไว้ว่า คือ การประเมินองค์ประกอบ ๕ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก) เพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงที่มีอยู่และนำไปสู่การหามาตรการในการควบคุมต่อไป
๓. กำหนดให้บุคลากรทุกคนจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) ของตนเองตามระบบการควบคุมภายใน โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ จุดควบคุมความเสี่ยง และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนให้ครบทุกกระบวนการ โดยเป็นไปตามมาตรฐาน แนวทางการปฏิบัติ กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เมื่อดำเนินการได้ครบทุกกระบวนการในแต่ละกลุ่มงานแล้วให้หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่ทุกคนในกลุ่มงานประชุมร่วมกัน เพื่อพิจารณาว่าผลงานที่ได้นั้นเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร
๔. ให้ทุกกลุ่มงานจัดเก็บ Flow Chart เข้าแฟ้ม โดยจัดทำสารบัญและจัดเก็บเอกสารเรียงตามลำดับให้ครบถ้วนทุกกระบวนการไว้ที่กลุ่มงาน จำนวน ๑ ชุด กำหนดให้มีระบบการจัดเก็บงานไว้ในอิเล็กทรอนิกส์ไฟล์ มีมาตรการควบคุมมิให้เกิดความเสียหาย เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการปีต่อ ๆ ไป

๕. จัดทำบันทึกเสนอผู้บริหารและแจ้งเวียนให้บุคลากรในหน่วยงานเพื่อทราบและถือปฏิบัติ ตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) ที่กำหนดไว้เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

๖. ทุกกลุ่มงาน (ส่วนงานย่อย) ดำเนินการประเมิน ๕ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน โดยจัดทำภาคผนวก ก ภาคผนวก ข จัดทำตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง จัดทำแบบ ปย. ๑ และแบบ ปย. ๒

๗. คณะทำงานด้านการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร (หน่วยรับตรวจ) รวบรวมผลการดำเนินงานของส่วนงานย่อยทั้งหมด เพื่อนำมาสรุปประเมินผลภาพรวมในระดับองค์กร จัดทำตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร รวมทั้ง หมายเหตุการควบคุมความเสี่ยงที่พบ จัดทำรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ. ๒) และรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ. ๓) จัดทำหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.๑) เสนอหัวหน้าหน่วยงานลงนาม

๘. แจ้งเวียนบุคลากรทราบ และนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างแท้จริง และหากพบว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นก็สามารถทำได้ แล้วสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงการเปลี่ยนแปลงนั้น

๙. ผู้ตรวจสอบภายในประจำหน่วยงานสอบทานแบบ ปย.๑ แบบ ปย.๒ ของทุกส่วนงานย่อย และสอบทานแบบ ปอ.๑ แบบ ปอ.๒ แบบ ปอ.๓ และจัดทำแบบ ปส. เสนอหัวหน้าหน่วยงาน

๑๐. คณะทำงานด้านการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร (หน่วยรับตรวจ) จัดส่ง หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.๑) ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และส่ง รายงานระดับองค์กร แบบ ปอ. ๑ แบบ ปอ. ๒ แบบ ปอ. ๓ ให้คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ประจำกระทรวงสาธารณสุข (ส่วนกลาง) หรือ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำจังหวัด (ส่วนภูมิภาค) และผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน ๑ ชุด ภายในวันที่ ๓๐ ธันวาคม ของทุกปี

๑๑. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายในดำเนินการติดตาม ประเมินผลระบบการควบคุมภายในเป็นรายครั้ง (๖ เดือน : ครั้ง) สรุปรายงานผลเสนอต่อผู้บริหารและ คณะกรรมการตรวจสอบประเมินผล ตามข้อ ๑๐ เพื่อให้คณะกรรมการจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการ ตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการต่อไป

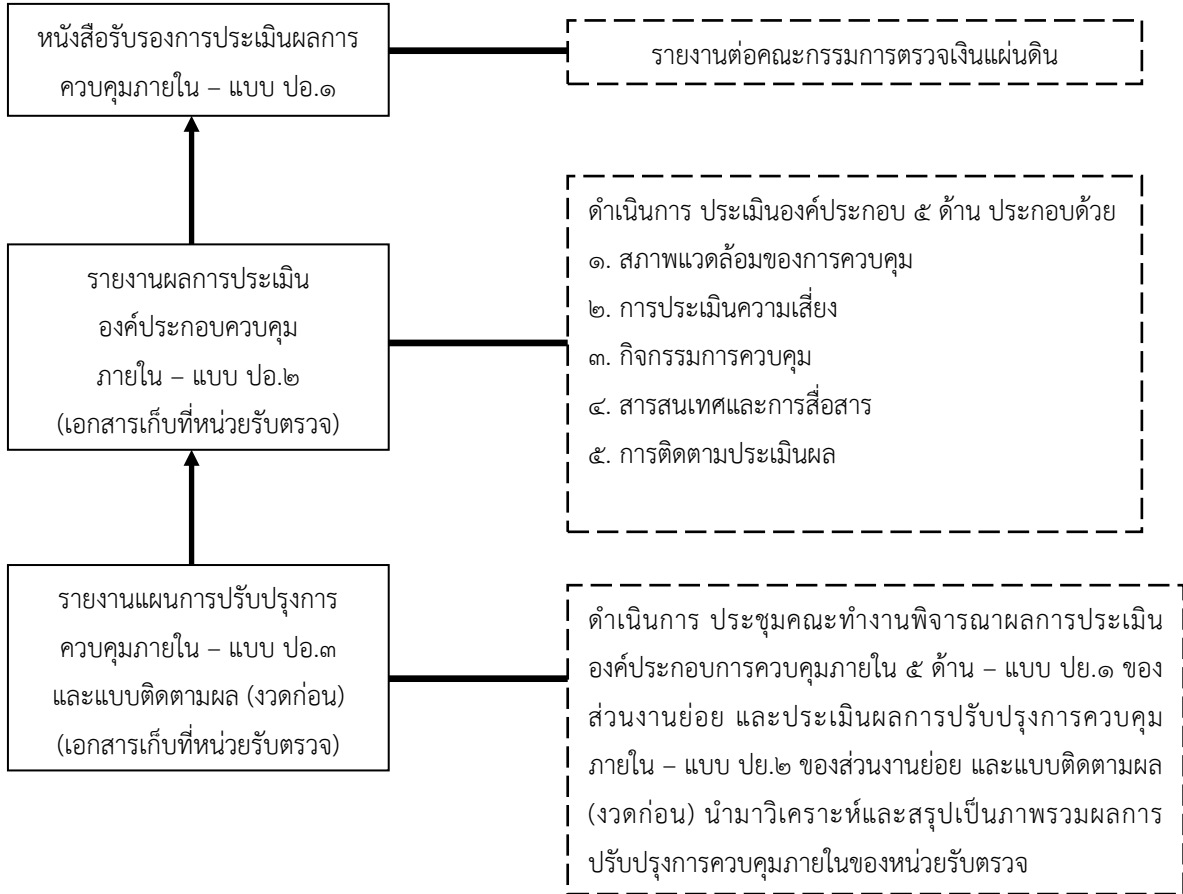
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๑. ผู้บริหาร	๑. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ๒. แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน ๓. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ๔. ให้ความเห็นชอบแผนการควบคุมภายในและแผนบริหารความเสี่ยง ๕. เสนอรายงานการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินภายใน ๙๐ วัน นับจากสิ้นปีงบประมาณ ๖. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีภายในองค์กร ๗. สร้างความเข้าใจที่ดีให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร
๒. หัวหน้าส่วนงานย่อยและผู้ปฏิบัติ	๑. นำเอาวิธีการควบคุมต่างๆ ไปใช้ในงานและกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้ ๒. ช่วยพัฒนาระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น
๓. คณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง	๑. กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ๒. อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็น และคำปรึกษาในการดำเนินการตามตัวชี้วัด ๓. ผลักดันและส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ๔. วางแผนและติดตามการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ๕. จัดทำและรายงานผลการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงและผลการติดตามเสนอต่อผู้บริหาร
๔. ผู้ตรวจสอบภายใน	๑. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ๒. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปส.) เสนอปลัดกระทรวงสาธารณสุข ๓. ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร

การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

ด้าน	การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
วัตถุประสงค์	๑. เชิงยุทธศาสตร์ ๒. การดำเนินงาน ๓. รายงานทางการเงิน ๔. การปฏิบัติตามข้อกำหนด	๑. การดำเนินงาน ๒. รายงานทางการเงิน ๓. การปฏิบัติตามข้อกำหนด
องค์ประกอบ	๑. สภาพแวดล้อมภายใน ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ ๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ ๔. การประเมินความเสี่ยง ๕. การตอบสนองความเสี่ยง ๖. กิจกรรมการควบคุม ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร ๘. การติดตามและประเมินผล	๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม ๒. การประเมินความเสี่ยง ๓. กิจกรรมการควบคุม ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร ๕. การติดตามและประเมินผล
ขอบเขต	ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อองค์กร	ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน
ลักษณะงาน	เน้นการประเมินความเสี่ยง	เน้นการควบคุมภายใน
การจัดการ	ทำความเข้าใจและจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยอาจจัดทำเป็นแผนแยกต่างหากจากการดำเนินงานปกติหรือจะเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติก็ได้	ทำความเข้าใจและจัดการกระบวนการควบคุมภายใน โดยเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

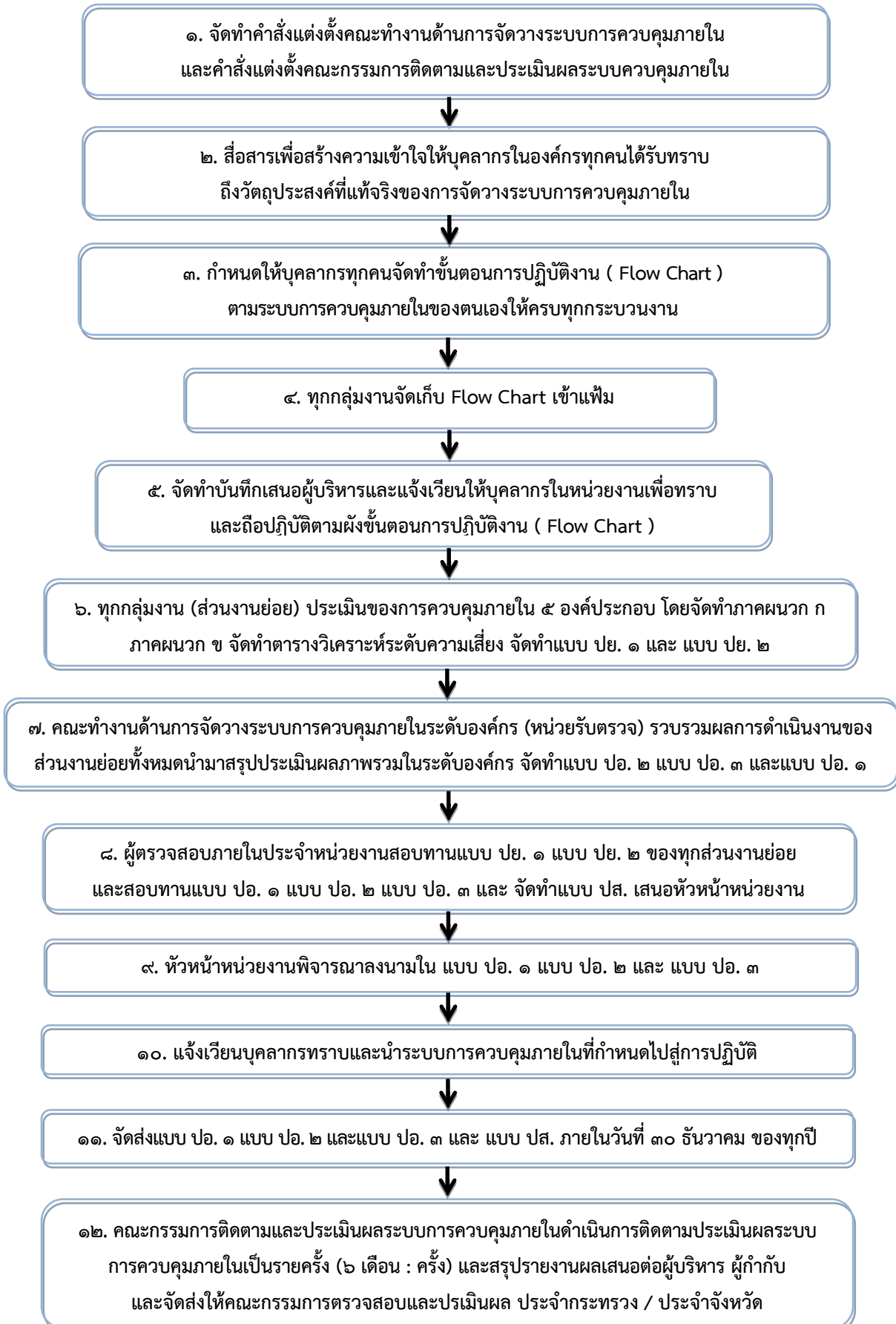
กระบวนการจัดทำรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๔ ข้อ ๖ ของหน่วยรับตรวจ



กระบวนการจัดทำรายงานตามระเบียบ ข้อ ๖ ของส่วนงานย่อย



กระบวนการจัดวางระบบการควบคุมภายใน



แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treachery Commission) ผู้ซึ่งเป็นคณะทำงานกำหนดแม่แบบการควบคุมภายในขึ้นในปี ๑๙๙๒ ได้ให้คำจำกัดความของการควบคุมภายในว่า หมายถึง “กระบวนการ (process) ที่ถูกนำไปปฏิบัติโดยบุคลากรขององค์กรอันมีคณะกรรมการผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ กระบวนการเหล่านี้ได้รับการกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจได้ในระดับหนึ่งว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ต้องการได้”

คำจำกัดความของการควบคุมภายใน ได้กล่าวถึงเรื่องวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (ซึ่งโดยทั่วไปก็เกี่ยวกับผลประกอบการ กำไร การทำให้กิจการเติบโต การไม่มีคดีความ หรือเหตุการณ์ร้ายต่างๆ ซึ่งไม่เคยคาดคิดมาก่อน) COSO จึงได้ช่วยจัดแบ่งวัตถุประสงค์ของธุรกิจเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของธุรกิจ โดยมุ่งที่การดำเนินงาน การมีกำไร และการดูแลรักษาทรัพย์สิน การบรรลุวัตถุประสงค์นี้ต้องมีกระบวนการที่มีคุณภาพ หรือมีประสิทธิผล ในขณะที่เดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค้ำกับต้นทุนที่ใช้ไปจึงจะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างของวัตถุประสงค์นี้ เช่น บริษัทต้องการผลกำไรในปีเพิ่มขึ้นร้อยละ ๒๐ จากปีก่อน เป็นต้น

๒. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน วัตถุประสงค์นี้ คือ การแสดงข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้ให้ต่อบุคคลภายนอก บริษัทที่มีวัตถุประสงค์ด้านนี้ เช่น การต้องการจัดทางการเงินให้มีความถูกต้อง โปร่งใส แสดงฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานตามหลักการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป เป็นต้น

๓. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์นี้ คือ การเน้นกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น กิจการผลิตสารเคมีต้องการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (๒๕๔๔ : ๑) มีแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกหรือแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในมิใช่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง และมีใช้ผลสุดท้ายของการกระทำแต่เป็นกระบวนการ (Process) ที่ต่อเนื่องและแทรกหรือแฝงอยู่ (Built in) ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยรับตรวจ ดังนั้น ฝ่ายบริหารขององค์กรจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Planning) การดำเนินการ (Executing) และการติดตามผล (Monitoring)

๒. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบการจัดให้มีระบบควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ วางกลไกการควบคุม และการกำหนดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคคลอื่นของหน่วยรับตรวจรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

๓. การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ถึงแม้การควบคุมภายในจะออกแบบไว้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากอาจจะมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิด การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับการควบคุมภายใน

อุษณา ภัทรมนตรี (๒๕๔๗ : ๔) มีแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน แต่ไม่ได้เป็นผลลัพธ์สุดท้าย ดังนั้น องค์การต้องการลดความเสี่ยงแต่การลดความเสี่ยงต้องมีโครงสร้างและการกระทำตามระบบการควบคุมภายใน

๒. การควบคุมภายในไม่ใช่เพียงแต่เป็นการกำหนดนโยบาย แบบฟอร์มที่สวยงาม และไม่ใช้ระบบที่จะไปจ้างคนมาทำให้ หรือไม่ใช่คู่มือที่วางไว้บนหิ้งหนังสือ แต่เป็นกระบวนการที่ทุกคนในองค์การต้องร่วมมือกันทำและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๓. การควบคุมภายในให้ความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมเหตุสมผล แต่การควบคุมไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นเป็นประกันสมบูรณ์เพราะการควบคุมมีข้อจำกัดแฝงอยู่

๔. การควบคุมเป็นการกระทำเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ของการควบคุม คือ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินการบัญชี และวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (๒๕๔๙ : ๑๘)

ได้ให้ความหมายของระบบการควบคุมภายในว่าระบบการควบคุมภายใน หมายถึง นโยบายและการควบคุมภายในที่คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของคณะกรรมการที่จะทำให้เกิดความมั่นใจเท่าที่จะสามารถทำได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของคณะกรรมการ การดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและตรวจพบการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชีและการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้อย่างทันเวลา

จากความหมายของการควบคุมภายในข้างต้น สรุปได้ว่า การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ดร.สุรพงษ์ มาลี (สำนักงาน ก.พ.)

ได้ให้ความหมายของความเสียหาย (Risk) หมายถึง โอกาส / เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานเบี่ยงเบนไป หรือเกิดความไม่แน่นอนในการบริหารงาน อันอาจทำให้เกิดความเสียหาย

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ได้ให้ความหมายของความเสียหาย (Risk) หมายถึง โอกาส / เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนหรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์ / เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุดทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร และได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร

เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

เอกสารวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาครัฐกลาง : กรมบัญชีกลาง

คู่มือตรวจสอบและประเมินผลการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในของหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข : กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข

คู่มือการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผล : กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน : มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผลงานวิจัยเรื่อง : ระบบการควบคุมภายใน : ประไพพิศ ลลิตาภรณ์ CIA no. ๓๐๘๑๕ สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษา โดยสรุป เช่น จากการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ทั้งการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง การรายงานผลและการจัดอบรมแก่บุคลากร ก่อเกิดให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีประโยชน์ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานต่างๆในองค์กร

ผลงานวิจัยเรื่อง : การวิเคราะห์ประสิทธิภาพระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร : สุวินชา การพัชชี ผลการศึกษา โดยสรุป เช่น อายุ ประสบการณ์การทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO อายุ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษามีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพร้อมของบุคลากร และการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

บทที่ ๓ ขั้นตอนการดำเนินการ

วิธีการศึกษา โดยศึกษารายละเอียดจากคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ เช่น ศึกษาจากแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน แนวทางของกรมบัญชีกลาง รวมทั้งศึกษาค้นคว้าจากเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปเนื้อหาสาระรายละเอียด ดังนี้

มาตรฐานการควบคุมภายในประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งสิ้น ๕ ประการ ซึ่งผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องจัดให้มีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดมี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)
๕. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๑. การจัดวางระบบการควบคุมภายใน เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ในปัจจุบัน มีการควบคุมภายในอยู่แล้ว การกำหนดหรือออกแบบการควบคุม โดยทั่วไปจะใช้วิธีปรับปรุงการควบคุมที่มีอยู่แล้ว การออกแบบการควบคุมภายในเริ่มจากการทำความเข้าใจกับภารกิจ วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม มาตรฐานการควบคุมภายใน กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน หลังจากนั้นจึงสอบทานสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง และออกแบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่ยอมรับได้

๑.๑ การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลควรมีขั้นตอน ดังนี้

กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ คือ การสร้างระบบการควบคุมภายในที่ดีช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถควบคุมดูแลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

วัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ

๑. วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยรับตรวจ (Entity – Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยรับตรวจ

๒. วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity - Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมของระดับส่วนงานย่อย ซึ่งจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยรับตรวจ การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจควรมีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดภารกิจของหน่วยรับตรวจ
๒. กำหนดวัตถุประสงค์ในหน่วยรับตรวจให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
๓. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยรับตรวจ
๔. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

๑.๒ **แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน** ในการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน หน่วยรับตรวจควรทำความเข้าใจโครงสร้างองค์กร ภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยต่างๆ ตามโครงสร้างองค์กร และจึงกำหนดงานในความรับผิดชอบออกเป็นกิจกรรม คำว่า “กิจกรรม” อาจพิจารณาจากกระบวนการงานที่ปฏิบัติอยู่ในแต่ละหน่วยงานย่อย

๑.๓ **การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน** อาจมาจาก ๒ วิธี ดังนี้

๑. วิธีทั่วไป ได้แก่ วิธีการควบคุมที่เหมาะสมสำหรับงาน/กิจกรรมทั่วไป เช่น บริหารงาน นโยบาย การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

๒. วิธีเฉพาะ ได้แก่ วิธีการควบคุมจากการออกแบบโดยเฉพาะ สำหรับงาน/กิจกรรมของหน่วยรับตรวจที่แตกต่างจากงาน/กิจกรรมทั่วไป โดยเน้นไปที่รายละเอียดของหลักการและวิธีการปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ โดยตรง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงเฉพาะตามทีระบุไว้ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงหรือพิจารณาจากความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาก่อนเป็นกิจกรรมการควบคุม

๒. หน่วยรับตรวจที่ต้องจัดวางระบบการควบคุมภายใน หน่วยรับตรวจที่เกิดขึ้นก่อนและหลังระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ซึ่งมีผลบังคับใช้วันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๔๔ แต่ยังไม่ได้จัดวางระบบการควบคุมภายใน ดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในและจัดทำหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน เรียง คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน โดยส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาค

๓. การนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติ เมื่อได้ออกแบบระบบการควบคุมภายในแล้ว ควรสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบทั่วกันเพื่อนำไปปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยปกติหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานจะมีหนังสือแจ้งเวียนให้บุคลากรทราบถึงระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นใหม่ หรือที่ปรับปรุงครั้งล่าสุด

ขั้นตอนการดำเนินการ

๑. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดวางระบบการควบคุมภายในและคณะทำงานติดตามประเมินผลระบบการควบคุมภายในโดยคณะทำงานทั้ง ๒ คณะต้องไม่มีชื่อซ้ำกัน และควรให้แต่งตั้งจากบุคลากรทุกกลุ่มงาน เพื่อให้ทุกกลุ่มงานมีความเข้าใจ มีส่วนร่วมในการจัดวางระบบขององค์กร กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละคณะให้ชัดเจน เพื่อให้คณะกรรมการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด

๒. มอบหมายให้บุคลากรทุกคนในองค์กรจัดทำ Flow Chart การปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบตามระบบการควบคุมภายใน พร้อมด้วยวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน และควรมีเอกสารตัวอย่างที่ได้จากการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนนั้นแนบในชุดของ Flow Chart นั้นๆ ด้วยเพื่อเป็นคู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

๓. ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในให้ครบทั้ง ๕ องค์ประกอบ (ภาคผนวก ก) ซึ่งเป็นการประเมินเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร การติดตามประเมินผล ในลักษณะของการบรรยายหรือประเมินโดยต้องประเมินให้ครบทั้ง ๕ องค์ประกอบ

๔. สรุปผลการประเมินภาคผนวก ก เป็น แบบ ปย. ๑ สำหรับส่วนงานย่อย และแบบ ปอ. ๒ สำหรับหน่วยรับตรวจหรือระดับองค์กร ลงลายมือชื่อหัวหน้า ตำแหน่ง วัน เดือน ปีที่ประเมิน ตามความเป็นจริงให้สัมพันธ์กับระดับของการประเมินว่าเป็นระดับส่วนงานย่อยหรือหน่วยรับตรวจ (ระดับองค์กร)

๕. ประเมินผลแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ข) ซึ่งเป็นคำถามที่ตอบว่าใช่หรือไม่ใช่ในส่วนนี้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีตัวอย่างให้หลายแบบ แต่ที่สำคัญที่สุดสำหรับหน่วยงานที่จัดวางระบบการควบคุมภายในนั้น จำเป็นต้องตั้งคำถามโดยการนำมาตามฐานการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ จุดควบคุมต่างๆ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการตรวจสอบหรือประเมินความเป็นอยู่จริงของการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบจุดอ่อน สิ่งที่ต้องปฏิบัติ หรือสิ่งที่ต้องควบคุมกำกับเพิ่มเติมซึ่งจะนำไปสู่การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่นั้น

๖. นำความเสี่ยงหรือจุดอ่อนที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือควบคุม ที่ได้จากการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในให้ครบทั้ง ๕ องค์ประกอบ (ภาคผนวก ก) ผลการประเมินจากแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ข) และจาก Flow Chart การปฏิบัติงาน เข้าสู่ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อหาค่าความเสี่ยงว่าอยู่ในใด เช่น ระดับปานกลาง สูง หรือสูงมาก เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการควบคุม

๗. นำความเสี่ยงที่สูงและสูงมากเข้าแบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย. ๒) สำหรับส่วนงานย่อย

๘. ทุกส่วนงานย่อยส่งแบบ ปย. ๑ และ แบบ ปย. ๒ ให้คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในเพื่อประเมินความเสี่ยงจากทุกกลุ่มงานย่อยแล้วจัดทำแบบ ปอ.๑ ปอ.๒ และ ปอ. ๓ ในระดับหน่วยรับตรวจ (ระดับองค์กร)

๙. ผู้ตรวจสอบภายในจัดทำแบบรายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปส.)

๑๐. จัดส่งแบบ ปอ.๑ ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภายในวันที่ ๓๐ ธันวาคมของทุกปี

๑๑. จัดส่งแบบ ปอ.๑ ปอ.๒ ปอ.๓ และ แบบ ปส. ให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด และคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำจังหวัด หรือประจำกระทรวง ภายในวันที่ ๓๐ ธันวาคมของทุกปี รายละเอียดตามตามแนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

๑๒. ผู้บริหารของหน่วยงานควรกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำจังหวัด หรือประจำกระทรวง ปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน)

การใช้รูปแบบรายงานของหน่วยรับตรวจและส่วนงานย่อย

๑. ระดับหน่วยรับตรวจ มีรายงาน ๓ แบบ คือ

๑.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน – แบบ ปอ.๑

เป็นการรับรองการควบคุมภายใน เพื่อให้ความเห็นว่ารระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่มีประสิทธิภาพ และเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือไม่เพียงใด

๑.๒ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน – แบบ ปอ.๒

เป็นการสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมในการประเมินกิจกรรมต่างๆ

๑.๓ รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน – แบบ ปอ.๓

เพื่อนำเสนอจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ พร้อมแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน จากการประเมินระดับส่วนงานย่อยตามแบบ ปย.๒

๒. ระดับส่วนงานย่อย มีรายงาน ๒ แบบ คือ

๒.๑ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน – แบบ ปย.๑

เพื่อนำเสนอผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในของส่วนงานย่อย

๒.๒ รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน – แบบ ปย.๒

เพื่อบันทึกกระบวนการในการประเมินผลการควบคุมภายใน ระบบการควบคุมที่มีอยู่ การประเมินผลการควบคุม ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ การควบคุมภายในที่ต้องปรับปรุงและผู้รับผิดชอบ

๓. ผู้ตรวจสอบภายในจัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน – แบบ ปส. เพื่อรายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจว่าดำเนินการตามวิธีการที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ เพียงใด พร้อมเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การติดตามประเมินผล (Monitoring)

มาตรฐาน : ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลโดยการติดตามผล

๑. ระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)

๒. เป็นรายครั้ง (Separate Evaluation)

การติดตามประเมินผลต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า

๑. ระบบควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติตามจริง

๒. การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและสอบทานได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

๔. การควบคุมภายใน ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. ติดตามผลระหว่างปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)

๒. ประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation)

๒.๑ ประเมินด้วยตนเอง (Control Self - Assessment)

๒.๒ ประเมินอย่างอิสระ (Independent Assessment)

๑. การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานมีการประเมินองค์ประกอบครบทั้ง ๕ องค์ประกอบ ได้แก่

๑.๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุม

หัวหน้าส่วนงานย่อย ต้องดำรงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงาน คุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีศีลธรรม มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถ และได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ

ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ มีรูปแบบและปรัชญาการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ เพื่อให้ภารกิจของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์

๑.๒ การประเมินความเสี่ยง

หัวหน้าส่วนงานย่อย มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินสภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสามารถระบุความเสี่ยง โอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น มีการดำเนินการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเหมาะสม เมื่อพบว่ามีความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหาย ให้รีบรายงานต่อผู้บริหารทราบโดยเร็ว

๑.๓ กิจกรรมการควบคุม

หัวหน้าส่วนงานย่อย และ ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ ต้องกำหนดวิธีการติดตามผลของการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่ดี เพื่อให้มีโอกาสแก้ไขปัญหา และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

๑.๔ สารสนเทศและการสื่อสาร

หัวหน้าส่วนงานย่อย ต้องติดตามผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการรวบรวม จัดเก็บผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นระบบ มีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ทั้งจากภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ และทันกาล

๑.๕ การติดตามและการประเมินผล

หัวหน้าส่วนงานย่อย และ ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ ต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับความเพียงพอ และประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ประจำจังหวัด/กระทรวง/ภาคราชการ อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง คือ รอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน

๒. การประเมินผลรายครั้ง เป็นการประเมินเป็นครั้งคราวตามวงเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม สามารถกระทำได้ ดังนี้

๒.๑ การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง ฝ่ายบริหารควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมตัวเองทั่วทั้งหน่วยงานโดยให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินการควบคุมภายในของส่วนงานนั้นๆ โดย

๑. ร่วมกันพิจารณาถึงประสิทธิผลในด้านการดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

๒. ร่วมกันวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ และกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ

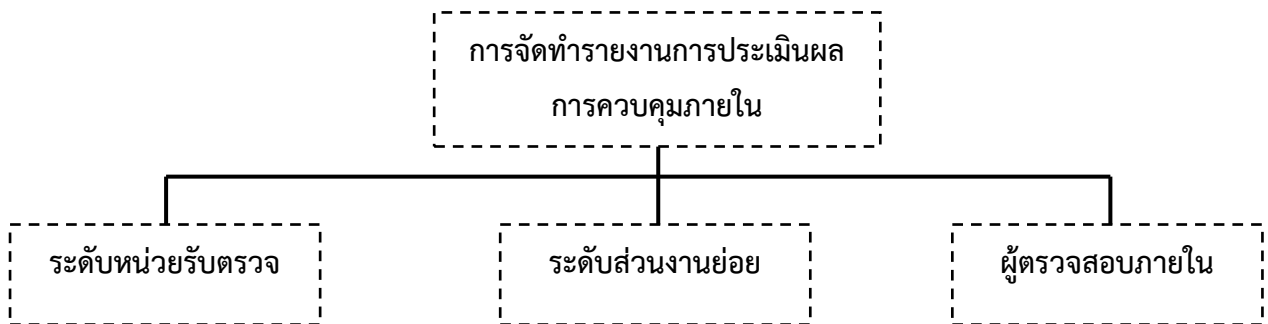
๓. ร่วมกันพิจารณา ลดกิจกรรมควบคุมที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้าไม่มีประสิทธิผล ไม่มีผลต่อการลดหรือป้องกันความเสี่ยง หรือไม่คุ้มค่า

๒.๒ การประเมินการควบคุมอย่างอิสระ เป็นการประเมินโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยตรงกับการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายนอก หรือที่ปรึกษาภายนอก

ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล ผู้บริหารต้องดำเนินการ ดังนี้

๑. กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง
๒. จัดให้มีการประเมินการควบคุมตนเอง
๓. จัดให้มีการประเมินอย่างอิสระ
๔. กำหนดให้มีการรายงานความไม่มีประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในเสนอต่อผู้บริหารอย่างเพียงพอและทันกาล
๕. ขอบบพร่อง ปัญหาที่ตรวจพบต้องได้รับการสื่อสารไปยังผู้รับผิดชอบในหน้าที่นั้นๆ และผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ สำหรับข้อตรวจพบที่มีสาระสำคัญต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับที่มีอำนาจตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ
๖. เมื่อผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามประเมินผลควรดำเนินการโดย นำข้อตรวจพบมาพิจารณาและกำหนดมาตรการที่เหมาะสม เพื่อจัดการหรือแก้ไขปัญหาหรือกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นเพื่อถือปฏิบัติและชี้แจงเหตุผลในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน



- แบบ ปอ. ๑
- แบบ ปอ. ๒
- แบบ ปอ. ๓

- แบบ ปย. ๑
- แบบ ปย. ๒

- แบบ ปส.

รูปแบบรายงานระดับหน่วยรับตรวจและคำอธิบาย

๑. แบบ ปอ.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

เรียน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / ผู้กำกับดูแล / คณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ)

การประเมินการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) ... สำหรับงวดตั้งแต่วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่..... เดือน..... พ.ศ. ได้ดำเนินการตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดอยู่ในเอกสารคำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๖ ระบบการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) ได้จัดทำให้มีขึ้นตามที่กำหนดในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน การดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

แนวคิดของการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลรวมถึงความมั่นใจว่าจะได้รับผลอย่างคุ้มค่าตามต้นทุนที่ใช้ โดยระบบการควบคุมภายในดังกล่าวได้ประมาณการและใช้ดุลยพินิจในการประเมินประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีระบบการควบคุมภายในกับค่าใช้จ่ายของระบบ ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายไม่ควรเกินประโยชน์ที่ได้รับ ซึ่งรวมถึงการลดความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด นอกจากนี้ อาจเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหายและความผิดปกติที่ไม่อาจสืบทราบได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดที่แฝงอยู่ในการควบคุมภายใน ซึ่งรวมถึงโอกาสของการหลีกเลี่ยงหรือละเลยการควบคุม รวมทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากร ด้านกฎหมาย หรือเกี่ยวกับกฎระเบียบของทางราชการ อีกทั้งประสิทธิผลของการควบคุมอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาเนื่องจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

จากผลการประเมินดังกล่าวเชื่อว่าการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่..... เดือน..... พ.ศ. เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรกภายใต้ข้อจำกัดตามวรรคสอง

ทั้งนี้ ได้แนบรายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน รวมทั้งสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในมาพร้อมนี้แล้ว

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

แบบที่ ๒ กรณีพบจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ

เรียน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / ผู้กำกับดูแล / คณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐราชการ)

การประเมินการควบคุมภายในของ...(ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่.....เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่..... เดือน..... พ.ศ. ได้ดำเนินการตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินซึ่งกำหนดอยู่ในเอกสาร คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๖ ระบบการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) ได้จัดให้มีขึ้นตามที่กำหนดในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

แนวคิดของการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลรวมถึงความมั่นใจจะได้รับผลอย่างคุ้มค่าตามต้นทุนที่ใช้โดยระบบการควบคุมภายในดังกล่าวได้ประมาณการและใช้ดุลยพินิจในการประเมินประโยชน์ที่จะได้รับการมีระบบการควบคุมภายในกับค่าใช้จ่ายของระบบ ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายไม่ควรเกินประโยชน์ที่จะได้รับซึ่ง รวมถึงการลดความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด นอกจากนี้อาจเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหายและความผิดปกติที่ไม่อาจสืบทราบได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดที่แฝงอยู่ในการควบคุมภายใน ซึ่งรวมถึงโอกาสของการหลีกเลี่ยง หรือละเลยการควบคุม รวมทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากรด้านกฎหมาย หรือเกี่ยวกับกฎระเบียบของทางราชการ อีกทั้งประสิทธิผลของการควบคุมอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาเนื่องจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

จากผลการประเมินดังกล่าวเชื่อว่าการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ถึงวันที่.....เดือน.....พ.ศ.เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดมีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรกภายใต้ข้อจำกัดตามวรรคสองอย่างไรก็ตามยังคงมีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ ดังนี้

- ๑.
- ๒.

ทั้งนี้ ได้แนบรายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อนรวมทั้งสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในมาพร้อมนี้แล้ว

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

คำอธิบายรูปแบบรายงาน ปอ.๑

คำอธิบายรูปแบบรายงานระดับหน่วยรับตรวจ

๑. แบบ ปอ.๑ ประกอบด้วย

๑.๑ ชื่อรายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงาน

๑.๒ ผู้รับรายงาน ได้แก่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลหน่วยรับตรวจ และคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (ถ้ามี)

๑.๓ วรรคแรก

ระบุชื่อหน่วยรับตรวจและงวดเวลาของการประเมินระบบการควบคุมภายใน

ระบุขอบเขตของการประเมินการควบคุมภายในตามแนวทางการติดตามประเมินผล การควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามที่กำหนดอยู่ในคำแนะนำ การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๖

๑.๔ วรรคสอง ระบุแนวความคิดการควบคุมภายในและข้อจำกัดที่มี

๑.๕ วรรคสาม สรุปผลการประเมินระบบการควบคุมภายในว่าเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มีความเพียงพอ บรรลุวัตถุประสงค์ ของการควบคุมภายในหรือไม่

๑.๖ วรรคสี่ ระบุรายงานและข้อมูลที่แนบ

๑.๗ ผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ หรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ พร้อมระบุตำแหน่งและวันที่รายงาน

๒. แบบ ปอ.๒ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

จัดทำโดยคณะกรรมการต้องรวบรวมผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปย.๑ ของส่วนงานย่อย มาสรุปเป็นภาพรวมขององค์กร แบบ ปอ.๒ โดยนำผลจากการประเมินกระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ เมื่อพบจุดอ่อนจึงนำจุดอ่อนนั้นมากำหนดแผนในการปรับปรุง เพื่อสรุปเป็นภาพรวมระดับหน่วยรับตรวจในแบบ ปอ.๓ ซึ่งผลการประเมินในแบบ ปอ.๒ จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับแผนการปรับปรุงในแบบ ปอ.๓

แบบ ปอ.๒

ชื่อหน่วยงาน (ระดับหน่วยรับตรวจ)

สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในระดับองค์กร

ณ วันที่.....เดือน..... พ.ศ.

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน / ข้อสรุป (๒)
๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน	
๑.๑.....	
๑.๒.....	
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๒.๑.....	
๒.๒.....	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๓.๑.....	
๓.๒.....	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๔.๑.....	
๔.๒.....	
๕. กิจกรรมการควบคุม	
๕.๑.....	
๕.๒.....	

สรุปผลการประเมิน.....
.....

ชื่อผู้รายงาน.....
ตำแหน่ง.....
วันที่...../...../.....

คำอธิบายรูปแบบรายงาน ปอ.๒

๒. แบบ ปอ.๒ ประกอบด้วย

๒.๑ ชื่อหน่วยรับตรวจ

๒.๒ ชื่อรายงาน สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

๒.๓ งวดรายงาน ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการประเมินองค์ประกอบของ <http://www.moph.go.th/การควบคุมภายใน>

๒.๔ คอลัมน์ (๑) องค์ประกอบการควบคุมภายในระบุข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบ

๒.๕ คอลัมน์ (๒) ผลการประเมิน / ข้อสรุป ระบุผลการประเมิน / ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน พร้อมจุดอ่อน หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

๒.๖ สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบการควบคุมภายใน

๒.๗ ผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ หรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ พร้อมระบุตำแหน่ง และวัน เดือน ปี ที่รายงาน

๓. แบบ ปอ.๓ แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

จัดทำโดยคณะกรรมการซึ่งต้องรวบรวมสรุปผลการพิจารณาจากแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒) ของส่วนงานย่อย ให้ครอบคลุมทุกภารกิจ และประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร หากพิจารณาแล้วเห็นว่าประเด็นใดในแบบ ปย.๒ เป็นภารกิจหลักขององค์กร จะต้องนำมาจัดทำเป็นแผนปรับปรุงในระดับองค์กร (แบบ ปอ.๓)

คำอธิบายรูปแบบรายงาน แบบ ปอ.๓

๑. ชื่อหน่วยรับตรวจ

๒. ชื่อรายงาน รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

๓. งวดรายงาน ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาของแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

๔. คอลัมน์ (๑) กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่กำลังประเมิน

๕. คอลัมน์ (๒) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ให้ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่จากแบบ ปย. ๒ คอลัมน์ (๔)

๖. คอลัมน์ (๓) งวด/เวลาที่พบจุดอ่อน ระบุงวด/เวลาที่พบหรือทราบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ตามที่ระบุในคอลัมน์ (๒)

๗. คอลัมน์ (๔) การปรับปรุงการควบคุม ระบุการปรับปรุงการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่ยังมีอยู่โดยสรุปผลมาจาก แบบ ปย.๒ คอลัมน์ (๕)

๘. คอลัมน์ (๕) กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวัน เดือน ปี ที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ

๙. คอลัมน์ (๖) หมายเหตุ ระบุข้อมูลอื่นที่ต้องการแจ้งให้ทราบ เช่น วิธีดำเนินการและเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

๑๐. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ หรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ พร้อมระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี รายงาน

ชื่อหน่วยรับตรวจ

รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

กระบวนการปฏิบัติงาน / โครงการ / กิจกรรม / ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุม (๑)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๒)	งวด / เวลา ที่พบจุดอ่อน (๓)	การปรับปรุง การควบคุม (๔)	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ (๕)	หมายเหตุ (๖)
	มาจากคอลัมน์ ๔ ของ แบบ ปย.๒		มาจากคอลัมน์ ๕ ของ แบบ ปย.๒	มาจากคอลัมน์ ๖ ของ แบบ ปย.๒	

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

๔. แบบ ปย.๑ แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

จัดทำโดยคณะทำงานของส่วนงานย่อยต้องรวบรวมสรุปผลการพิจารณาร่วมกันของ กระบวนงาน กิจกรรมของแต่ละกลุ่มงาน / ฝ่ายที่รับผิดชอบ (จากFlow Chart การปฏิบัติงาน) เพื่อนำมาสรุป ในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๑) แต่ละด้านว่ามีปัญหาอุปสรรค จุดอ่อนหรือความ เสี่ยงใดบ้าง เพื่อนำจุดอ่อนจากการประเมินนั้นมากำหนดเป็นแผนในการปรับปรุงเป็นภาพรวมระดับส่วนงาน ย่อยใน แบบ ปย.๒ ซึ่งผลการประเมินในแบบ ปย.๑ ต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับแผนการปรับปรุงในแบบ ปย.๒

แบบ ปย.๑

ชื่อส่วนงานย่อย

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน	
๑.๑.....	
๑.๒.....	
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๒.๑.....	
๒.๒.....	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๓.๑.....	
๓.๒.....	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๔.๑.....	
๔.๒.....	
๕. กิจกรรมการควบคุม	
๕.๑.....	
๕.๒.....	

ผลการประเมินโดยรวม

.....
.....

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

คำอธิบายรายงาน แบบ ปย.๑

๑. ชื่อส่วนงานย่อย
๒. ชื่อรายงาน รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
๓. งวดรายงาน ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
๔. คอลัมน์ (๑) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ระบุข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบ
๕. คอลัมน์ (๒) ผลการประเมิน / ข้อสรุป ระบุผลการประเมิน / ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
๖. สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน
๗. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าส่วนงานย่อย พร้อมระบุตำแหน่ง และวัน เดือน ปีที่รายงาน

๕. แบบ ปย.๒ รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

เป็นรายงานสำหรับบันทึกกระบวนการในการประเมินผลการควบคุมภายในที่ระบุกิจกรรมการควบคุมหรือวิธีปฏิบัติการประเมินผลการควบคุม พร้อมทั้งนำเสนอกิจกรรมที่มีจุดอ่อน หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ และระบุแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและผู้รับผิดชอบในภาพรวมของกลุ่มงาน / ฝ่าย ซึ่งประมวลผลข้อมูลมาจากรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๑) โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงไว้อย่างชัดเจน

คำอธิบายรายงาน แบบ ปย.๒

๑. ส่วนงานย่อย
๒. ชื่อรายงาน รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
๓. งวดรายงาน ระบุสำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ ๓๐ เดือนกันยายน พ.ศ.๒๕xx (กรณีรายงานตามปีงบประมาณ) หรือ วันที่ ๓๑ เดือนธันวาคม พ.ศ. ๒๕xx (กรณีรายงานตามปีปฏิทิน)
๔. คอลัมน์ (๑) กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ.....และวัตถุประสงค์ของการควบคุม ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้นรวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน อาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
๕. คอลัมน์ (๒) การควบคุมที่มีอยู่ สรุปขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน/นโยบาย/กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่สำหรับกิจกรรมต่างๆ
๖. คอลัมน์ (๓) การประเมินผลการควบคุม ประเมินว่าการควบคุมที่มีอยู่ตามคอลัมน์ (๒) เพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยตอบคำถามต่อไปนี้
 - การกำหนด / สั่งอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - มีการปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - ถ้ามีการปฏิบัติตาม การควบคุมช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่
 - ประโยชน์ที่ได้รับ คำนวณกับต้นทุนของการควบคุมหรือไม่

๗. คอลัมน์ (๔) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน คือ

- ด้านการดำเนินงาน (Operation) = O
- ด้านความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) = F
- ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ (Compliance) = C

๘. คอลัมน์ (๕) การปรับปรุงการควบคุม เสนอแนะการปรับปรุงการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามคอลัมน์ (๔)

๙. คอลัมน์ (๖) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ

๑๐. ชื่อผู้รายงาน ตำแหน่ง และวัน เดือน ปี ที่รายงาน ให้ระบุชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย ซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำพร้อมตำแหน่ง และลง วัน เดือน ปี ที่จัดทำเสร็จสิ้น

ชื่อส่วนงานย่อย
รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุม (๑)	การควบคุม ที่มีอยู่ (๒)	การประเมินผล การควบคุม (๓)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๔)	การปรับปรุง การควบคุม (๕)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖)	หมายเหตุ (๗)
พิจารณาจากแต่ละขั้นตอน ของกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow Chart การปฏิบัติงาน) จากภาคผนวก ก จากภาคผนวก ข และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ของปีก่อน	ระบุการควบคุม ที่ทำอยู่ปัจจุบัน เพื่อให้งานสำเร็จ	การควบคุมที่มีอยู่ เพียงพอและเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร	ยังมีความเสี่ยง หรือจุดอ่อนใดบ้างที่ เหลืออยู่และมีผลทำ ให้งานไม่สำเร็จ	มีวิธีการใดบ้างที่ สามารถช่วยให้ความ เสี่ยงลดลงและ ช่วยให้การดำเนินงาน สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด	กำหนดวันที่จะ ดำเนินการแล้วเสร็จ ตามความเหมาะสม แล้วแต่ความยากง่าย ของการปรับปรุง ในช่องที่ ๕ และชื่อ สกุลผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินการ	คำอธิบายเพิ่มเติม (ถ้ามี)

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

แบบติดตาม ปย. ๒

ชื่อหน่วยงาน.....

รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับงวดตั้งแต่วันที่..... ถึงวันที่

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุม (๑)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๒)	งวดเวลาที่พบ จุดอ่อน (๓)	การปรับปรุงการควบคุม (๔)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๕)	สถานะดำเนินการ (๖)	ผลการดำเนินงาน (๗)

สถานะดำเนินการ

- ☆ = ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้วแต่ล่าช้ากว่ากำหนด
- X = ยังไม่ได้ดำเนินการ
- = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ชื่อผู้รายงาน.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

หมายเหตุ : หน่วยงานควรมีการติดตามการดำเนินงานตามแผน (งวดก่อน) ก่อนจัดทำรายงานแผนการปรับปรุงปีปัจจุบันทั้งระดับหน่วยรับตรวจและระดับส่วนงานย่อย และข้อมูลคอลัมน์ ๑ ๒ ๔ ๕ ของแบบติดตาม ปย.๒ให้นำมาจากข้อมูลในคอลัมน์ ๑ ๔ ๕ ๖ ของแบบ ปย. ๒ ของปีงบประมาณก่อนหน้า

คำอธิบายแบบติดตาม ปย.๒

๑. ชื่อหน่วยงาน ให้ระบุส่วนงานย่อย

๒. ชื่อรายงาน รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในงวดก่อน - ระดับส่วนงานย่อย (แบบติดตาม ปย.๒)

๓. งวดรายงาน ระบุรายงานงวด ๖ เดือน ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕XX

และรอบ ๑๒ เดือน ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕XX

๔. คอลัมน์ที่ ๑ กระบวนการปฏิบัติงาน / โครงการ / กิจกรรม / ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุม ให้นำชื่อกระบวนการมาใส่พร้อมระบุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

๕. คอลัมน์ที่ ๒ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการควบคุมที่มีอยู่มาจากคอลัมน์ที่ ๔ ของแบบ ปย.๒

๖. คอลัมน์ที่ ๓ งวดเวลาที่พบจุดอ่อนให้ระบุงวดเวลาที่พบจุดอ่อน เช่น ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๕๙

๗. คอลัมน์ที่ ๔ การปรับปรุงการควบคุม ให้ระบุวิธีการปรับปรุงหรือแก้ไขมาจากคอลัมน์ ๕ ของแบบ ปย.๒

๘. คอลัมน์ที่ ๕ กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ ให้ระบุจากคอลัมน์ที่ ๖ ของแบบ ปย.๒

๙. คอลัมน์ที่ ๖ สถานการณ์ดำเนินการ ให้ระบุสถานการณ์ดำเนินการตามสัญลักษณ์ที่กำหนดไว้ตามแบบฟอร์ม

๑๐. คอลัมน์ที่ ๗ ผลการดำเนินงาน ให้ระบุวิธีการติดตาม และสรุปผลการประเมิน ข้อคิดเห็น เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิธีการแก้ไข ปรับปรุง ติดตามงานโดยให้มีหลักฐานการปฏิบัติที่ชัดเจน

๑๑. ชื่อผู้รายงาน ตำแหน่ง และวัน เดือน ปี ให้ระบุชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย พร้อมทั้งตำแหน่ง และวัน เดือน ปี ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ

ชื่อหน่วยงาน.....

รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับงวดตั้งแต่วันที่..... ถึงวันที่

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงาน ที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ ของการควบคุม (๑)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๒)	งวดเวลาที่พบจุดอ่อน (๓)	การปรับปรุง (๔)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๕)	สถานะดำเนินการ (๖)	ผลการดำเนินงาน (๗)

สถานะดำเนินการ

- ☆ = ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้วแต่ล่าช้ากว่ากำหนด
- X = ยังไม่ได้ดำเนินการ
- = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ชื่อผู้รายงาน.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

หมายเหตุ : หน่วยงานควรมีการติดตามการดำเนินงานตามแผน (งวดก่อน) (แบบติดตาม ปอ.๓) ก่อนจัดทำรายงานแผนการปรับปรุงปีปัจจุบัน (แบบ ปอ.๓) ของหน่วยรับตรวจ และข้อมูลคอลัมน์ ๑ ๒ ๓ ๔ และ ๕ ของแบบติดตาม ปอ.๓ให้นำมาจากข้อมูลในคอลัมน์ ๑ ๒ ๓ ๔ และ ๕ ของแบบ ปอ.๓ ของปีงบประมาณก่อนหน้า

คำอธิบายแบบติดตาม ปอ.๓

๑. ชื่อหน่วยงาน ให้ระบุชื่อหน่วยรับตรวจ
๒. ชื่อรายงาน รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในงวดก่อน - ระดับหน่วยรับตรวจ (แบบติดตาม ปอ.๓)
๓. งวดรายงาน ระบุรายงานงวด ๖ เดือน ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕XX
และรอบ ๑๒ เดือน ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕XX
๔. คอลัมน์ที่ ๑ กระบวนการปฏิบัติงาน / โครงการ / กิจกรรม / ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุมให้นำชื่อกระบวนการมาใส่ พร้อมระบุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
๕. คอลัมน์ที่ ๒ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการควบคุมที่มีอยู่ มาจากคอลัมน์ที่ ๒ ของแบบ ปอ.๓
๖. คอลัมน์ที่ ๓ งวดเวลาที่พบจุดอ่อนให้ระบุงวดเวลาที่พบจุดอ่อน เช่น วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๕๙ มาจากคอลัมน์ที่ ๓ ของแบบ ปอ.๓
๗. คอลัมน์ที่ ๔ การปรับปรุงการควบคุม ให้ระบุวิธีการปรับปรุงหรือแก้ไขมาจากคอลัมน์ ๔ ของแบบ ปอ.๓
๘. คอลัมน์ที่ ๕ กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ ให้ระบุจากคอลัมน์ที่ ๕ ของแบบ ปอ.๓
๙. คอลัมน์ที่ ๖ สถานการณ์ดำเนินการ ให้ระบุสถานการณ์ดำเนินการตามสัญลักษณ์ที่กำหนดไว้ตามแบบฟอร์ม
๑๐. คอลัมน์ที่ ๗ ผลการดำเนินงาน ให้ระบุวิธีติดตามและสรุปผลการประเมินข้อคิดเห็นเพื่อแสดงวิธีการแก้ไขปรับปรุงติดตามงานให้มีหลักฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
๑๑. ชื่อผู้รายงาน ตำแหน่ง และวัน เดือน ปี ให้ระบุชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย พร้อมทั้งตำแหน่ง และวัน เดือน ปี ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ

รายงานของผู้ตรวจสอบภายใน

จัดทำโดยหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรโดยต้องมีการสอบทานประเมินผลการควบคุมภายในที่ส่วนงานย่อยจัดทำ และสรุปผลมาเป็นภาพรวมของหน่วยรับตรวจว่ามีความถูกต้อง สอดคล้อง สัมพันธ์กัน มีความเหมาะสม เพียงพอ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่ระเบียบกำหนดหรือไม่ อย่างไร

แบบ ปส.

รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (กรณีไม่มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกต)

เรียน (หัวหน้าหน่วยรับตรวจ/ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจ)

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ.....(ชื่อหน่วยรับตรวจ).....
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและ
ระมัดระวังอย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่
กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

กรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้วมีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญต่อท้ายผลการสอบทาน ดังนี้

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ.....(ชื่อหน่วยรับตรวจ).....
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและ
ระมัดระวังอย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่าการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการ
ที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ดังนี้

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

คำอธิบายรายงาน แบบ ปส.

๑. ชื่อรายงาน รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
๒. ผู้รับรายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ
๓. วรรครายงาน
 - ระบุช่วงเวลาของการประเมินผลการควบคุมภายใน
 - ระบุขอบเขตของการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในว่าได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ
 - สรุปผลการสอบทาน
๔. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ หรือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจให้ทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน

ตัวอย่างรายงาน

ตัวอย่างรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๖ ที่แสดงนี้ แบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ รายงานที่หน่วยรับตรวจต้องจัดทำ และรายงานที่ต้องจัดส่ง

๑. รายงานที่หน่วยรับตรวจต้องจัดทำ

๑.๑ รายงานระดับส่วนงานย่อย รายงานที่ส่วนงานย่อยต้องจัดทำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อประมวลผลในภาพรวมเป็นรายงานของหน่วยรับตรวจ

๑.๑.๑ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปย.๑

๑.๑.๒ รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน แบบ ปย.๒

๑.๒ รายงานระดับหน่วยรับตรวจ รายงานที่หน่วยรับตรวจต้องจัดทำโดยผ่านการประมวลจากรายงานของส่วนงานย่อย ประกอบด้วย

๑.๒.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปอ.๑

๑.๒.๒ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปอ.๒

๑.๒.๓ รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน แบบ ปอ.๓

๑.๓ รายงานของผู้ตรวจสอบภายใน

๑.๓.๑ รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แบบ ปส.

๒. รายงานที่หน่วยรับตรวจต้องจัดส่ง เมื่อหน่วยรับตรวจได้ประเมินการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานแสดงผลการประเมินทั้งระดับส่วนงานย่อยและระดับหน่วยรับตรวจ รวมทั้งผ่านการสอบทานการประเมินจากผู้ตรวจสอบภายใน ตามรายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในแล้ว ให้หน่วยรับตรวจจัดทำหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปอ.๑ เรียง คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน/สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาค ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐการ

ตัวอย่างรายงานระดับหน่วยรับตรวจ

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

เรียน คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

กรม.....ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕xx ด้วยวิธีการที่กรม.....กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึง ระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

จากผลการประเมินดังกล่าว เห็นว่าการควบคุมภายในของกรม.....สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕xx เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอและ บรรลุ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

ลายมือชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่งอธิบดีกรม.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

กรณีมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน สามารถรายงานจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ โดยอธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังตัวอย่างด้านล่างนี้

จากผลการประเมินดังกล่าว เห็นว่าการควบคุมภายในของกรม.....
สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕xx เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอ
และบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

อนึ่ง การควบคุมภายในยังคงมีจุดอ่อนเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีนัยสำคัญ
กล่าวคือ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งการคัดเลือก
บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมส่วนหนึ่งยังไม่ตรงกับหลักสูตรและลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งกรม.....
จะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมโดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีต่อไป

ลายมือชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

หมายเหตุ : ตัวอย่างจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญได้มาจากการประเมินการควบคุมภายในตามแบบ ปย.๒ และ
ปรากฏอยู่ในรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.๓) ของการดำเนินการ
ตามระเบียบ ข้อ ๖ ซึ่งจุดอ่อนเหล่านี้จะแปรเปลี่ยนไปตามผลการประเมินในแต่ละงวดของการ
รายงาน

ตัวอย่าง

แบบ ปอ.๒

ชื่อหน่วยรับตรวจ (องค์กร)
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๕.....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายในโดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล มีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี บุคลากรมีความเข้าใจในขอบเขต อำนาจ หน้าที่ มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๒. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกรมและวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่ชัดเจน สอดคล้องและเชื่อมโยงกันในการที่จะทำงานให้สำเร็จ ด้วยงบประมาณ และทรัพยากรที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีการระบุความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ มีการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือที่สามารถบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงจากปัจจัยต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น</p>	<p>สภาพแวดล้อมการควบคุมของส่วนราชการในภาพรวมเหมาะสม และมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรของส่วนราชการอยู่ระหว่างการปรับสายการบังคับบัญชาให้มีความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในอย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถรองรับการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ</p> <p>หน่วยรับตรวจ (องค์กร) มีการประเมินความเสี่ยงโดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลมาใช้ และมีการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ จากผลการประเมินอย่างเป็นระบบ รวมทั้งยังสามารถกำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเครื่องมือที่นำมาใช้</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ
<p>๓. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้ กิจกรรมเพื่อการควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความระมัดระวังและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์</p>	<p>ในภาพรวมมีกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสมเพียงพอและสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามสมควร โดยกิจกรรมควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ โดยผู้บริหารและหัวหน้างานกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด อย่างไรก็ตาม งานในส่วนของการพัฒนาบุคลากรยังต้องมีการปรับปรุงกิจกรรมควบคุมเพิ่มเติมซึ่งได้รายงานไว้แล้ว</p>
<p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้และมีการสื่อสารไปยังฝ่ายบริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p>	<p>ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารมีความเหมาะสม กล่าวคือ มีระบบสารสนเทศที่สามารถใช้งานได้ครอบคลุมระหว่างส่วนราชการ และสำนักงานสาขาทุกแห่ง รวมทั้งจัดหารูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจน ทันเวลา และสะดวกต่อผู้ใช้ผ่านระบบเครือข่าย รวมทั้งได้มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p>
<p>๕. การติดตามประเมินผล</p> <p>องค์กรมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานโดยกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของฝ่ายบริหาร ผู้ควบคุมงานและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้มีการประเมินผลแบบรายครั้ง เป็นครั้งคราว กรณีพบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ความมั่นใจว่า ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับการพิจารณาสนองตอบและมีการวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที</p>	<p>ระบบการติดตามประเมินผลมีความเหมาะสม โดยผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสิ้นปีมีการประเมินตนเองร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งมีการประเมินอิสระโดยผู้ตรวจสอบภายใน ผลการประเมินมีการจัดทำรายงานพร้อมข้อเสนอแนะเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อสั่งการแก้ไขและกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีต่อไป</p>

ผลการประเมินโดยรวม

หน่วยรับตรวจ (องค์กร) มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ ๕ องค์ประกอบ มีประสิทธิผล และเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามมีบางกิจกรรมที่ต้องปรับปรุงกระบวนการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดวิธีการ และแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่เหมาะสมไว้แล้ว

ลายมือชื่อ.....
(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

หมายเหตุ : ถ้าเป็นระดับส่วนงานย่อยเรียก แบบ ปย .๑ และผู้ลงนามจะเป็นหัวหน้าส่วนงานย่อย

ตัวอย่าง

กรม.....

รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ณ วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๕..

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้านของ งานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ ของการควบคุม (๑)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๒)	งวด/เวลาที่พบจุดอ่อน (๓)	การปรับปรุงการควบคุม (๔)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๕)	หมายเหตุ (๖)
การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๑. การจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรประจำปี เพื่อให้แผนการพัฒนา บุคลากรเป็นไปตามนโยบาย สอดคล้องกับกรอบแผน ประจำปีขององค์กร เพื่อให้แผนการพัฒนา บุคลากรสอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากร	สำนัก/กอง.....ยังไม่มี เป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจนเนื่องจากขาดการ ประสานงานระหว่างกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานทำให้การจัดทำ แผนไม่เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน แบบสำรวจข้อมูลไม่ชัดเจน เพียงพอทำให้ได้ผลสรุปไม่ เป็นไปตามความต้องการ ของบุคลากร	งวดสิ้นสุด ๓๐ ก.ย. ๕.. งวดสิ้นสุด ๓๐ ก.ย. ๕...	ผู้บังคับบัญชาควบคุม ดูแลให้มีการประสานการ จัดทำแผนระหว่าง ผู้ปฏิบัติงาน ปรับปรุงแบบสำรวจให้มี ข้อมูลที่ชัดเจนเข้าใจง่าย บุคลากรสามารถตอบได้ตรง ตามความต้องการ	๒๕ มีนาคม ๒๕..... สำนัก/กอง..... ๒๐ มีนาคม ๒๕..... สำนัก/กอง.....	

<p>กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้านของ งานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ ของการควบคุม (๑)</p>	<p>ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๒)</p>	<p>งวด/เวลาที่พบจุดอ่อน (๓)</p>	<p>การปรับปรุงการควบคุม (๔)</p>	<p>กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๕)</p>	<p>หมายเหตุ (๖)</p>
<p>๒. การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมกับหลักสูตรตรงตามตำแหน่งและลักษณะงานที่รับผิดชอบ</p>	<p>บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่ตรงกับหลักสูตรเนื่องจากหน่วยงานไม่ได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับบุคลากรเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมและจัดทำฐานข้อมูลประวัติการฝึกอบรมบุคลากรไม่เป็นปัจจุบัน</p>	<p>งวดสิ้นสุด ๓๐ ก.ย.๕๕..</p>	<p>จัดทำระบบฐานข้อมูลประวัติการฝึกอบรมบุคลากรให้เป็นปัจจุบันเพื่อสามารถนำสารสนเทศด้านบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม</p>	<p>๒๐ สิงหาคม ๒๕..... สำนัก/กอง.....</p>	

ชื่อผู้รายงาน.....
ตำแหน่งอธิบดีกรม.....
วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ๒๕๕.....

ตัวอย่างรายงานระดับส่วนงานย่อย

แบบ ปย.๑

ชื่อหน่วยงาน.....

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายในโดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติที่ถูกต้องและไม่ถูกต้องรวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง บุคลากรเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๒. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนราชการและวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่ชัดเจนสอดคล้องและเชื่อมโยงกันในการที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยงบประมาณและทรัพยากรที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีการระบุนความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์ ความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีเครื่องมือที่สามารถบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงจากปัจจัยด้านต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น</p> <p>๓. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหาร กำหนดไว้กิจกรรม เพื่อการควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความระมัดระวังและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์</p>	<p>สภาพแวดล้อมการควบคุมในภาพรวมเหมาะสม แต่มีเรื่องที่ต้องปรับปรุง ดังนี้</p> <p>การฝึกอบรมให้กับพนักงานไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ การจัดอบรมควรสำรวจความต้องการและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ มีการกำหนดมาตรฐาน จริยธรรมแต่ไม่มีการเผยแพร่ให้พนักงานทราบ</p> <p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยรับตรวจและวัตถุประสงค์และเป้าหมายระดับกิจกรรมชัดเจนสอดคล้องและเชื่อมโยง</p> <p>มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ให้ความมั่นใจว่า มีการควบคุมที่ดีในภาพรวมกิจกรรมการควบคุม มีการกำหนดเป็นคำสั่งชัดเจน</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้และมีการสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p> <p>๕. การติดตามประเมินผล องค์กรมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานโดยกำหนดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของฝ่ายบริหาร ผู้ควบคุมงานและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ มีการประเมินผลแบบรายครั้งเป็นครั้งคราว กรณีพบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ความมั่นใจว่าข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับการพิจารณาสนองตอบและมีการวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที</p>	<p>มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้และมีการสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง</p>

ผลการประเมินโดยรวม

ชื่อหน่วยงาน..... มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ ๕ องค์ประกอบ มีประสิทธิผลและเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างไรก็ตาม มีบางกิจกรรมที่ต้องปรับปรุงกระบวนการการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดวิธีการและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่เหมาะสมไว้แล้ว

ชื่อผู้รายงาน.....
(.....)
ตำแหน่ง.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ๒๕๕...

ตัวอย่างรายงานระดับส่วนงานย่อย

แบบ ปย.๒

ชื่อส่วนงานย่อย สำนัก/กลุ่ม/ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๕.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (๑)	การควบคุมที่มีอยู่ (๒)	การประเมินผล การควบคุม (๓)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๔)	การปรับปรุง การควบคุม (๕)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖)	หมายเหตุ (๗)
การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๑. การจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรประจำปี เพื่อให้แผนการพัฒนา บุคลากรเป็นไปตามนโยบาย สอดคล้องกับแผน	มีการกำหนดแนว ทางการปฏิบัติงาน ประจำปีและการ มอบหมายจาก ผู้บริหารอย่างเป็น ทางการในการรวบรวม และจัดทำแผน	การกำหนดแนว ทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการมอบหมาย จากผู้บริหารมีผลดีต่อ การควบคุมและ ติดตามในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่เพียงพอ	สำนัก/กอง.....ยังไม่มี เป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจนเนื่องจากขาดการ ประสานงานระหว่างกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานทำให้การจัดทำ แผนไม่เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน	ผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลให้มี การประสานการ จัดทำแผนระหว่าง ผู้ปฏิบัติงาน	๒๐ ธันวาคม ๒๕..... สำนัก/กอง....	

<p>กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของ การควบคุม (๑)</p>	<p>การควบคุมที่มีอยู่ (๒)</p>	<p>การประเมินผล การควบคุม (๓)</p>	<p>ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๔)</p>	<p>การปรับปรุงการควบคุม (๕)</p>	<p>กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖)</p>	<p>หมายเหตุ (๗)</p>
<p>เพื่อให้แผนการพัฒนา บุคลากรสอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากร</p>	<p>มีการสำรวจความ ต้องการฝึกอบรมของ บุคลากรด้านต่างๆก่อน การจัดทำแผน</p> <p>จัดให้มีการ ประเมินผลการ ฝึกอบรมและสรุปผล การประเมินเสนอ หัวหน้างานอบรมตาม ตามแบบที่กำหนด</p>	<p>การควบคุมที่มีอยู่ เพียงพอสามารถลด ความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ ได้ระดับหนึ่ง</p> <p>มีการประเมินผล การฝึกอบรมตาม แบบฟอร์มทุกครั้ง แต่ไม่มีการสรุปผล</p>	<p>แบบสำรวจมีข้อมูลที่ไม่ ชัดเจนเพียงพอทำให้ได้ผล สรุปไม่เป็นไปตามความ ต้องการของบุคลากร</p> <p>ผู้ทำการประเมินผลการ ฝึกอบรมไม่ให้ความสำคัญ กับระบบการติดตามและ ประเมินผลการฝึกอบรมทำ ให้ละเอียดไม่สรุปผล</p>	<p>ปรับปรุงแบบสำรวจให้ มีข้อมูลที่ชัดเจนเข้าใจง่าย บุคลากรสามารถตอบ คำถามได้ตรงตามความ ต้องการ</p> <p>ผู้บังคับบัญชาควบคุมผู้ ประเมินอย่างใกล้ชิดชี้แจง วัตถุประสงค์แลประโยชน์ ให้ผู้ประเมินเข้าใจและเห็น ความสำคัญของการ สรุปผลการประเมิน</p>	<p>๑๕ มีนาคม ๒๕... สำนัก/กอง....</p> <p>๓๑ มกราคม ๒๕... ผู้อำนวยการสำนัก /กอง...</p>	

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม /ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ ของการควบคุม (๑)	การควบคุมที่มีอยู่ (๒)	การประเมินผล การควบคุม (๓)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๔)	การปรับปรุงการควบคุม (๕)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖)	หมายเหตุ (๗)
๒. การคัดเลือกบุคลากร เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้า รับการฝึกอบรมได้อย่าง เหมาะสมกับหลักสูตรตรง ตามตำแหน่งและลักษณะ งานที่รับผิดชอบ	การฝึกอบรมแต่ละ โครงการ/หลักสูตร สำนักทรัพยากรจะแจ้ง ให้หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องคัดเลือกผู้เข้า รับการฝึกอบรมให้ตรง ตามคุณสมบัติที่ กำหนด	การควบคุมที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอเนื่องจาก บางหน่วยงานใช้วิธี กระจายจำนวนผู้เข้า รับการอบรมตาม จำนวนกลุ่มย่อย โดย ไม่ได้คำนึงถึงคุณสมบัติ ของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมทำให้ผู้ที่ผ่าน การฝึกอบรมบางคนไม่ สามารถนำความรู้มา ปรับใช้ได้	บุคลากรที่เข้ารับการ ฝึกอบรมไม่ตรงกับหลักสูตร และลักษณะของงาน ที่ปฏิบัติอยู่เนื่องจาก หน่วยงานไม่ได้ใช้ข้อมูล สารสนเทศเกี่ยวกับบุคลากร เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก ผู้เข้ารับการอบรมเนื่องจาก ฐานข้อมูลประวัติการ ฝึกอบรมบุคลากรไม่เป็น ปัจจุบัน	จัดทำระบบฐานข้อมูล ประวัติการฝึกอบรม บุคลากรให้เป็นปัจจุบัน เพื่อสามารถนำสารสนเทศ ด้านบุคลากรมาใช้ ประโยชน์ในการคัดเลือก บุคลากรเข้ารับการ ฝึกอบรม	๑๓ มกราคม ๒๕... ผู้อำนวยการสำนัก /กอง...	

แบบ ปส.

ตัวอย่าง

รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน อธิบดีกรม.....

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของกรม.....สำหรับ
ปีสิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕xx การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ
ผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบการควบคุม
ภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ลายมือชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

กรณีนี้ที่ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้วมีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญต่อท้ายผลการสอบทานดังตัวอย่างด้านล่างนี้

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของกรม.....
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕xx การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ดังนี้

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมส่วนหนึ่ง ยังไม่ตรงกับหลักสูตรและลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งปรากฏในแผน การปรับปรุงการควบคุมภายในของกรมตามแบบ ปอ.๓ แล้ว แต่เห็นควรกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีของกรมเพื่อให้ดำเนินการต่อไป

ลายมือชื่อ.....
(.....)
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

การบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร/ฝ่ายปฏิบัติการ เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของส่วนราชการ
๔. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของกรม
๕. เพื่อให้ส่วนราชการลดมูลเหตุของโอกาสที่เกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับและควบคุมได้
๖. เพื่อให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมาย และตามแผนปฏิบัติราชการ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ทำให้ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีอยู่หลายวิธี ดังนี้

๑. Take - การยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการ หรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้แต่ควรมีมาตรการติดตามและดูแล

๒. Treat - การลดการควบคุมความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือการออกแบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงกระบวนการเพื่อป้องกันหรือลดโอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓. Transfer - การกระจายความเสี่ยง (Risk sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน

๔. Terminate - การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมนั้นไป

การควบคุม (Control)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหาร/ จัดการความเสี่ยง โดยการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

๑. **การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปีของส่วนราชการ หรือของกอง/สำนัก

๒. **การระบุความเสี่ยง** เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และมาจากสาเหตุใด

๓. **การประเมินความเสี่ยง** เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจเกี่ยวกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

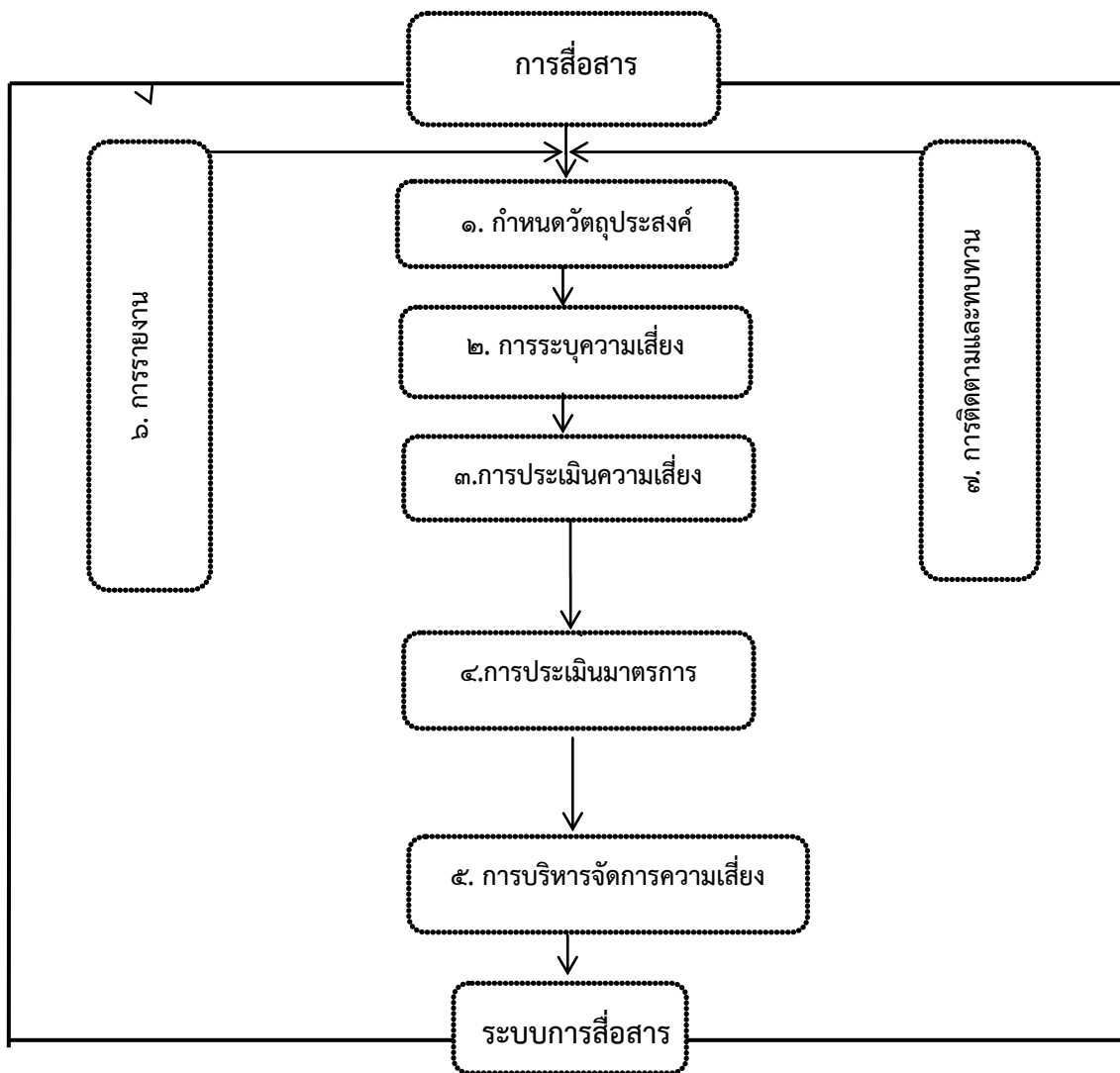
๔. **การประเมินมาตรการควบคุม** เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้วว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

๖. การรายงาน เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

๗. การติดตามผลและทบทวน เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

แผนผังแนวทางการบริหารความเสี่ยง



การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการ และฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์ อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลข หรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ตัวอย่างดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑ - ๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒ - ๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่่นานๆครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังแต่่นานๆครั้ง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	> ๑๐ ล้านขึ้นไป
๔	สูง	> ๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ บาท - ๕ แสนบาท
๒	น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐.- บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมาก
๔	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สิน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย

การกำหนดเกณฑ์ให้พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบของโครงการ / กิจกรรมที่ประเมินเป็นหลัก

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลางและน้อย
ตัวอย่าง ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบ ของความเสี่ยง	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
		๑	๒	๓	๔	๕

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง



การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม มีการวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

คณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความชำนาญมีประสบการณ์เรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือแต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้นนั้นมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อส่วนราชการหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ตามตัวอย่าง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว (สาเหตุของความเสี่ยง) ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาโดยการนำค่าของโอกาสที่จะเกิด **คูณกับ** ค่าของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง ว่าได้ค่าเท่าใด (๑ - ๒๕) อยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำ ปานกลาง สูง หรือสูงมาก ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดที่เป็นความเสี่ยงสูงสุด ซึ่งจะต้องรีบดำเนินการป้องกันหรือบริหารจัดการกับความเสี่ยงนั้นก่อน

การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยงาน หรือกอง/สำนัก เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจาก โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง **คูณกับ** ผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก หรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูลและทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. การควบคุมเพื่อให้อุบัติการณ์ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงาน ข้อบกพร่อง การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการค้นหา เป็นต้น

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานดี เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

เมื่อมีการประเมินความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีเดิมก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมากและหรือสูงมาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก ตามขั้นตอนดังนี้

๑. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่สูงและสูงมากมากำหนดวิธีการควบคุมที่จำเป็นและควรจะมีเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง โดยหามาตรการควบคุมที่สาเหตุของความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง) เหล่านั้น

๒. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

๓. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้วให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการหรือไม่

การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายจากผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอจะต้องนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง หรือการปรับปรุงการควบคุม

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ โดยแบ่งการจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือการป้องกันความเสี่ยงที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบการควบคุม แต่อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงนั้นอย่างสม่ำเสมอ

๒. การลด หรือ การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน หรือการออกแบบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย การประกันทรัพย์สินของบริษัท หรือการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาจัดการงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงนั้นได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาดังนี้

๑. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

๒. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุม เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่ได้รับจากมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่

๓. กรณีที่หน่วยงานเลือกกิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากที่หน่วยงานได้รับทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และหรือสูงมากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องจัดทำรายงาน

การติดตามผลและทบทวน

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๑. เป็นการประเมินคุณภาพ และความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๒. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการจัดทำเพิ่มเติมมาแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือความรุนแรงจากผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

โดยหน่วยงานต้องสอบถามว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ (Check list) การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผลโดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๑. การติดตามเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๖ เดือน ๙ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

๒. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหาร และการกำกับดูแล ตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบถามงานตามสายการบังคับบัญชา การตรวจสอบคุณภาพงาน เป็นต้น

การทบทวน เป็นการทบทวนความมีประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

บทสรุป ระบบบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้วยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ไปจนถึงงานขนาดเล็กในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาดและเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบกับความล้มเหลวหรือทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
๒. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์กร
๓. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
๔. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
๕. กำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
๖. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร

แต่ทั้งนี้ในองค์กรก็อาจมีข้อจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

๑. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
๒. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั้งทั้งองค์กรที่กำหนดไว้
๓. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก หรือเกิดเหตุการณ์พิเศษ
ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน
๔. การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีที่บุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทุจริต
๕. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยง
อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

บทที่ ๔

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

คู่มือระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้ส่วนราชการมีมาตรฐานเพียงพอที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม และเป็นอิสระ เพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของแต่ละหน่วยงานเป็นเครื่องมือในการบริหาร พัฒนาองค์กร ใช้ในการตรวจประเมินตนเอง เป็นคู่มือในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับงานตรวจสอบภายใน นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับวิธีการหรือมาตรการต่างๆ ที่ทางราชการกำหนดเนื่องจากวัตถุประสงค์ ภารกิจ และกิจกรรมในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันไป

คู่มือระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขไม่ว่าจะกำหนดไว้ดีเพียงใด แต่ก็ยังมีข้อจำกัดบางประการซึ่งไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ เพียงแต่เป็นการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลส่วนใหญ่จะกำหนดจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ประสพการณ์การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และผู้ตรวจสอบภายในที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติของงาน ดังนั้น ในกรณีที่มีเหตุการณ์อยู่เหนือความคาดหมายคู่มือที่มีอยู่ก็ไม่อาจป้องกันได้ครอบคลุมความเสี่ยงได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามคู่มือระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นคู่มือที่ใช้ในการดำเนินงานตรวจสอบและประเมินผลด้านต่างๆ ของหน่วยรับตรวจ ผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้เกี่ยวข้อง จึงควรมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสนับสนุนให้การดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมติคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ สุจริต ระมัดระวังรอบคอบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้เกิดการยอมรับในระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในของส่วนราชการต่อไป

การควบคุมภายใน

หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ๓ ด้าน คือ

๑. ด้านการดำเนินงาน (Operation : O)
๒. ด้านการรายงานการเงิน (Financial : F)
๓. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C)

ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานการทางการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม ได้แก่ ปรัชญา และรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจ และหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน

๒. การประเมินความเสี่ยง ได้แก่ วัตถุประสงค์ระดับองค์กร วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม การระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงการกำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

๓. กิจกรรมการควบคุม ได้แก่ การควบคุมทุกกิจกรรม การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบหมายงาน ข้อกำหนดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ มาตรการติดตามและตรวจสอบ

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่ สารสนเทศ การสื่อสาร

๕. การติดตามและการประเมินผล ได้แก่ การติดตาม การประเมินผล

ลักษณะของการควบคุม

๑. การควบคุมที่มองเห็นได้ (แบบรูปธรรม) (Hard Controls) เช่น โครงสร้างองค์กร กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ นโยบาย มาตรฐาน วิธีการปฏิบัติต่างๆ เป็นต้น

๒. การควบคุมที่มองไม่เห็น (แบบนามธรรม) (Soft Controls) ได้แก่ การมีภาวะผู้นำที่ดี ความมีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส ความมีจิตสำนึกที่ดี เป็นต้น

ประโยชน์ของการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๑. การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

๒. การบริหารและการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประหยัดและคุ้มค่า

๓. ข้อมูลรายงานทางการเงินถูกต้องครบถ้วนเชื่อถือได้ สามารถเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร ในการติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

๔. การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ จุดควบคุมความเสี่ยง ระยะเวลาในการดำเนินงาน ที่ละเอียด ชัดเจน สามารถใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

๖. ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงนำไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้อง และบริหารทุกระดับ

๗. ประชาชนหรือผู้รับบริการได้ประโยชน์จากการจัดวางระบบการควบคุมภายในของ ส่วนราชการ เนื่องจากการปฏิบัติงานมีขั้นตอนที่ชัดเจน มีมาตรฐาน มีความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการ และมีโอกาสเลือกปฏิบัติน้อยลง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM : Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร คือ กระบวนการที่ได้รับอิทธิพลจากคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

ตามที่ได้เขียนได้มีการศึกษาการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ และแนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน โดยการทำความเข้าใจเพื่อให้สามารถสรุปวิธีการและขั้นตอนการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

๑. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายใน โดยทั้งสองคณะไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกัน

๒. ควรมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรทุกคนได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ว่าการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นการสำรวจระบบการปฏิบัติงานและสำรวจความเป็นอยู่จริงในองค์กรในทุกๆ ด้านเพื่อทำการประเมินตนเองซึ่งตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ได้กล่าวไว้ว่า คือ การประเมินองค์ประกอบ ๕ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก) เพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงที่มีอยู่และนำไปสู่การหามาตรการในการควบคุมต่อไป

๓. กำหนดให้บุคลากรทุกคนจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) ของตนเองตามระบบการควบคุมภายใน โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ จุดควบคุมความเสี่ยง และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนให้ครบทุกกระบวนการ โดยเป็นไปตามมาตรฐาน แนวทางการปฏิบัติ กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เมื่อดำเนินการได้ครบทุกกระบวนการในแต่ละกลุ่มงานแล้วให้หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่ทุกคนในกลุ่มงานประชุมร่วมกัน เพื่อพิจารณาว่าผลงานที่ได้นั้นเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

๔. ให้ทุกกลุ่มงานจัดเก็บ Flow Chart เข้าแฟ้ม โดยจัดทำสารบัญและจัดเก็บเอกสารเรียงตามลำดับให้ครบถ้วนทุกกระบวนการไว้ที่กลุ่มงาน จำนวน ๑ ชุด กำหนดให้มีระบบการจัดเก็บงานไว้ในอิเล็กทรอนิกส์ไฟล์ มีมาตรการควบคุมมิให้เกิดความเสียหาย เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการต่อไป

๕. จัดทำบันทึกเสนอผู้บริหารและแจ้งเวียนให้บุคลากรในหน่วยงานเพื่อทราบและถือปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) ที่กำหนดไว้เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

๖. ทุกกลุ่มงาน (ส่วนงานย่อย) ดำเนินการประเมิน ๕ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน โดยจัดทำภาคผนวก ก ภาคผนวก ข จัดทำตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง จัดทำแบบ ปย. ๑ และ ปย. ๒

๗. คณะทำงานด้านการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร (หน่วยรับตรวจ) รวบรวมผลการดำเนินงานของส่วนงานย่อยทั้งหมด เพื่อนำมาสรุปประเมินผลภาพรวมในระดับองค์กร จัดทำตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร รวมทั้งหามาตรการควบคุมความเสี่ยงที่พบ จัดทำรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ. ๒) และรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ. ๓) จัดทำหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.๑) เสนอหัวหน้าหน่วยงานลงนาม

๘. แจ้งเวียนบุคลากรทราบและนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างแท้จริง และหากพบว่ามีจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นก็สามารถกระทำได้แล้วสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงการเปลี่ยนแปลงนั้น

๙. ผู้ตรวจสอบภายในประจำหน่วยงานสอบทานแบบ ปย.๑ แบบ ปย.๒ ของทุกส่วนงานย่อยและสอบทานแบบ ปอ.๑ แบบ ปอ.๒ แบบ ปอ.๓ และจัดทำแบบ ปส. เสนอหัวหน้าหน่วยงาน

๑๐. คณะทำงานด้านการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร (หน่วยรับตรวจ) จัดส่งหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.๑) ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และส่งรายงานระดับองค์กร แบบ ปอ. ๑ แบบ ปอ. ๒ แบบ ปอ. ๓ ให้คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำกระทรวงสาธารณสุข (ส่วนกลาง) หรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ประจำจังหวัด (ส่วนภูมิภาค) และผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน ๑ ชุด ภายในวันที่ ๓๐ ธันวาคมของทุกปี

๑๑. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายในดำเนินการติดตามประเมินผลระบบการควบคุมภายในเป็นรายครั้ง (๖ เดือน : ครั้ง) สรุปรายงานผลเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบประเมินผล ตามข้อ ๑๐ เพื่อให้คณะกรรมการจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการต่อไป

ภาคผนวก

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินได้ว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด อย่างไร

แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น ๕ องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วยข้อความภายใต้หัวข้อหลัก และ หัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหลัก **ผู้ใช้หรือผู้ประเมินอาจปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมข้อความตามความเหมาะสม** ช่องว่างใต้หัวข้อ “ความเห็น / คำอธิบาย” ใช้สำหรับจดบันทึกข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายในหัวข้อนั้น ๆ

ข้อคิดเห็น หรือคำอธิบายจะไม่เป็นลักษณะ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” แต่จะสรุปรวมว่าหน่วยงานให้ความสำคัญหรือปฏิบัติอย่างไรในเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ส่วนที่ว่างตอนท้ายของแต่ละองค์ประกอบการควบคุมภายในใช้สำหรับบันทึกผลการประเมินโดยทั่วไป และระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติหรือควรพิจารณาองค์ประกอบนั้นๆ และช่องว่างตอนท้ายสุดของแบบประเมินใช้สรุปผลการประเมินการควบคุมภายในโดยรวม

ในการพิจารณาให้ข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ผู้ประเมินควรใช้วิจารณญาณว่า

๑. ข้อความใต้ข้อต่างๆ ในแบบประเมินเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในองค์กรหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมควรปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบประเมินในหัวข้อย่อยนั้นๆ ก่อน
๒. หน่วยที่ได้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่ อย่างไร
๓. การปฏิบัติจริงมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน หรือไม่ อย่างไร
๔. การปฏิบัติจริงมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ อย่างไร

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
<p>๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม</p> <p>ผู้ประเมินควรพิจารณาแต่ละปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการควบคุม เพื่อพิจารณาว่าหน่วยรับตรวจมีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีหรือไม่</p> <p>๑.๑ ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none">● มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผลการตรวจสอบและการประเมินผลทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก● มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการเงินและรายงานทางการเงิน งบประมาณและการดำเนินงาน● มีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ● มีทัศนคติที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบและการพิจารณาวิธีการลดหรือป้องกันความเสี่ยง● มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance – Based Management)	<ul style="list-style-type: none">● มีทัศนคติที่ดีและให้การสนับสนุนการตรวจสอบมีการประชุมอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจติดตามภายในหน่วยงาน● มีรายงานทางการเงิน งบประมาณ และการดำเนินงานทุกเดือนในที่ประชุม● มีการกระจายอำนาจไปยังระดับหัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในบางเรื่องสามารถตัดสินใจเองได้● มีการประเมินความเสี่ยง ตรวจติดตามปรับปรุงแก้ไขและรายงานผลการดำเนินงาน● มีความมุ่งมั่นโดยใช้เกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานมาเป็นองค์ประกอบในการบริหารงาน

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
<p>๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม</p> <ul style="list-style-type: none">● มีข้อกำหนดด้านจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษร และเวียนให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว● พนักงานทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรมและแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง● ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม● ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณีเมื่อไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติ● ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้● ฝ่ายบริหารกำหนดสิ่งจูงใจที่ยุติธรรมและจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม● ฝ่ายบริหารดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหา เรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมของพนักงานเกิดขึ้น	<ul style="list-style-type: none">● หน่วยงานมีแนวทางในการปฏิบัติและมีแบบอย่างที่จะสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โดยให้ยึดถือหลักจริยธรรมตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการเป็นที่ตั้ง อีกทั้งมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบถึงข้อกำหนดด้านจริยธรรม รวมถึงบทลงโทษหากมีการกระทำความผิด เช่น การว่ากล่าวตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร การทำทัณฑ์บน ตัดเงินเดือน ให้บุคลากรทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด● มีการกำหนดบทลงโทษแก่เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามนโยบาย และระเบียบปฏิบัติ เช่น การตีมสุราในสถานที่ราชการ การทำทัณฑ์บน และตัดเงินเดือน● มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้● มีการพิจารณาความดีความชอบ มีการคัดเลือกข้าราชการดีเด่น โดยมีเกณฑ์จริยธรรมดำเนินการ● มีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบถึงข้อกำหนดด้านจริยธรรมรวมถึงบทลงโทษหากมีการกระทำความผิด เช่น การว่ากล่าวตักเตือน เป็นลายลักษณ์อักษร การทำทัณฑ์บน การตัดเงินเดือน บุคลากรทุกคนรับทราบถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
<p>๑.๓ ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none">● มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ● มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งและเป็นปัจจุบัน● มีการระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน● มีแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม● การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none">● มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถแต่ละตำแหน่งมีคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรโดยอ้างอิงตามสำนักงาน ก.พ. กำหนด● มีการแจ้งให้พนักงานทราบเป็นลายลักษณ์อักษรมีแผนการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลโดยเปิดโอกาสบุคลากรเลือกพัฒนาตามความเหมาะสม● ดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินแบบประเมินผลสัมฤทธิ์โดยกำหนด น้ำหนัก ค่าคะแนนตามความยากง่ายของงาน โดยระบุให้ชัดเจนว่าผลการปฏิบัติงานดีหรือต้องปรับปรุง
<p>๑.๔ โครงสร้างองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none">● มีการจัดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ● มีการประเมินผลโครงสร้างเป็นครั้งคราวและปรับเปลี่ยนที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง● มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้พนักงานทุกคนรับทราบ	<ul style="list-style-type: none">● มีการจัดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงาน● อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ระหว่างปรับปรุงแก้ไขแผนภูมิ ลำดับชั้น แผนภูมิ (mind map) Matrix Organization

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
<p>๑.๕ การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีการมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ ● ผู้บริหารมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการมอบหมายหน้าที่และมอบอำนาจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งเวียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เช่น มีการมอบอำนาจให้หัวหน้างานและหัวหน้าฝ่าย ● มีการติดตามกำกับแผนงาน / โครงการต่างๆ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีการติดตามรายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติงานตามของภารกิจอย่างสม่ำเสมอ
<p>๑.๖ นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสมโดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม ● มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรมพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ● การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ● การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณารวมถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม ● มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหาเมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการกำหนดมาตรฐาน หรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ● สนับสนุนให้เข้าร่วมรับการอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพข้าราชการ การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีหัวหน้ากลุ่มงานเป็นประธาน ● แบบประเมินการปฏิบัติงานได้กำหนดเรื่องความซื่อสัตย์ และความมีจริยธรรมไว้ในแบบฟอร์มแล้ว ● มีการลงโทษตามวินัยข้าราชการเมื่อมีการกระทำผิดวินัยของทางราชการแล้วแต่กรณีโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบสวนข้อเท็จจริงและมีบทลงโทษตามความผิดนั้น ๆ

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
<p>๑.๗ กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none">● มีคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐการ และมีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในองค์กร● ให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	<ul style="list-style-type: none">● มีการแต่งตั้งคณะทำงานควบคุมภายในของหน่วยงาน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร มีการตรวจสอบ สอบทานในภารกิจสำคัญ พร้อมรายงานผลต่อหัวหน้าหน่วยงานรับทราบ <p>หมายเหตุ</p> <p>แต่มีบางส่วนที่ต้องได้รับการปรับปรุง ควบคุม กำกับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในเรื่องของการดูแลห้องน้ำผู้ป่วยของโรงพยาบาล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คือ ห้องน้ำมีความสะอาดและพร้อมใช้งาน ผู้ใช้บริการห้องน้ำมีความปลอดภัย ไม่ลื่นล้มและติดเชื้อจากการใช้ห้องน้ำ และไม่มีการแพร่กระจายของเชื้อโรค</p>

บรรณานุกรม

กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง ระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. ๒๕๕๑

สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐกลุ่มมาตรฐานและนโยบายการบัญชีภาครัฐ มกราคม ๒๕๕๖ หลักการและนโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐฉบับที่ ๒

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มประกันสุขภาพ คู่มือบัญชีสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง ผังบัญชีมาตรฐานในระบบ GFMS Version ๒๕๕๑

กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง แนวทางการตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชีของส่วนราชการสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชีของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน แนวทาง: การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๒

สำนักนายกรัฐมนตรี พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

กรมบัญชีกลาง กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน ตุลาคม ๒๕๔๘ แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในภาคราชการ การตรวจสอบการดำเนินงาน

กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายใน

กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง แนวทางการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๕

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แนวทางการตรวจสอบภายใน

กระทรวงการคลัง มาตรฐานการบัญชีภาครัฐ

กรมบัญชีกลาง แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในภาคราชการ

สำนักนายกรัฐมนตรี ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

สำนักนายกรัฐมนตรี ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุวิธีอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๔๙

คณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ แนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๕๓

กระทรวงการคลัง ระเบียบว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๕๓