



คู่มือการควบคุมภายใน ของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

(ฉบับปรับปรุง มกราคม 2566)

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 มาตรฐานการควบคุมภายใน.....	1
1. ความหมาย วัตถุประสงค์ องค์ประกอบ แนวคิดและการพัฒนาการควบคุมภายใน.....	1
2. ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารต่อการควบคุมภายใน.....	6
3. แนวคิดและการพัฒนาการควบคุมภายใน.....	9
4. ประเภทของการควบคุม.....	10
5. มาตรฐานการควบคุมภายใน.....	10
บทที่ 2 การจัดวางระบบควบคุมภายใน.....	23
1. การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ.....	23
2. แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน.....	24
3. การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน.....	28
4. หน่วยงานของรัฐที่ต้องจัดวางระบบควบคุมภายใน.....	28
บทที่ 3 การติดตามการควบคุมภายใน.....	29
1. ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน.....	29
2. การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน.....	29
3. แบบฟอร์มการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของ สทป.....	42
เอกสารอ้างอิง.....	63

1. ความหมาย วัตถุประสงค์ องค์ประกอบ แนวคิดและการพัฒนาการควบคุมภายใน

1.1 ความหมาย

การควบคุมภายใน หมายถึง “กระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

กระบวนการการควบคุมภายในของ สทป. ได้จัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในกระบวนการทำงานขององค์กรว่าสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ทั้งด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดขององค์กร ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในองค์กร

1.2.2 ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ทางการเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

1.2.3 ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

1.3 องค์ประกอบ

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO โดยปรับให้เหมาะสมตามบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลที่ดี มี 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

1.3.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติใน สทป. ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานตามความคาดหวังของคณะกรรมการสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และฝ่ายบริหาร สทป. ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ สภาพแวดล้อมของการควบคุม ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- 1) แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)
 - 1.1) กำหนดแนวทางจากระดับบน (Tone at the Top)
 - 1.2) วางมาตรฐานของกฎบัตรที่จำเป็น
 - 1.3) ประเมินความเหมาะสมของกฎบัตรที่ใช้เทียบกับมาตรฐาน
 - 1.4) ระบุประเด็นที่ยังเบี่ยงเบนจากสถานะที่ควรจะเป็นและมีความเหมาะสม
- 2) คณะกรรมการสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีหน้าที่กำกับดูแล ให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)
 - 2.1) จัดวางความรับผิดชอบด้านการสอดส่อง (Oversight)
 - 2.2) ทำให้มีคุณสมบัติของความเชี่ยวชาญในการสอดส่องการควบคุมภายใน
 - 2.3) ดำเนินการสอดส่องอย่างเป็นอิสระ
 - 2.4) ทำการสอดส่องทั้งระบบการควบคุมภายใน
- 3) ผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ จัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสม ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ
ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)
 - 3.1) พิจารณาโครงสร้างองค์กรโดยรวมที่เป็นสภาพแวดล้อมของการควบคุม
 - 3.2) จัดวางสายการรายงาน การบังคับบัญชา
 - 3.3) กำหนด มอบหมาย และจำกัดขอบเขตของอำนาจกระทำและความรับผิดชอบ
- 4) ผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)
 - 4.1) จัดทำนโยบาย แนวพึงปฏิบัติและวิธีปฏิบัติ
 - 4.2) ประเมินสมรรถนะและระบุประเด็นที่ยังเป็นจุดอ่อน หรือบกพร่อง
 - 4.3) สร้างระบบแรงจูงใจ พัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
 - 4.4) วางแผนและเตรียมการทดแทนกันของบุคลากร
- 5) สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)
 - 5.1) ใช้บังคับหลักตามรับผิดชอบผ่านการจัดวางโครงสร้างองค์กรการมอบอำนาจ และกำหนดความรับผิดชอบ
 - 5.2) จัดวางเครื่องวัดผลการดำเนินงาน ระบบแรงจูงใจ และการพิจารณาความดีความชอบ
 - 5.3) ประเมินผลผ่านการวัดผลดำเนินงาน แรงจูงใจ และการพิจารณาความดีความชอบอย่างต่อเนื่อง
 - 5.4) พิจารณาแรงกดดัน การบีบคั้นที่ยังคงมีอยู่เกินควร
 - 5.5) ประเมินผลดำเนินงานและการพิจารณาความดีความชอบหรือวินัยส่วนบุคคล



1.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

1) ระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)

1.1) วัตถุประสงค์การดำเนินงาน (Operations Objectives)

1.1.1) สะท้อนการตัดสินใจใช้ในทางเลือกของผู้บริหาร

1.1.2) พิจารณาค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Tolerance) ที่ยอมรับได้

1.1.3) รวมเป้าหมายผลดำเนินงานด้านการปฏิบัติและเป้าหมายผลดำเนินงาน

ทางการเงินด้วยกัน

1.1.4) จัดวางการมุ่งมั่นและรับปากจะจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน

1.2) วัตถุประสงค์การรายงานทางการเงินแก่บุคคลภายนอก

1.2.1) ปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานทางบัญชี

1.2.2) พิจารณาด้วยเอกสารหลักฐาน

1.2.3) สะท้อนกิจกรรม ธุรกรรมขององค์กร

1.3) วัตถุประสงค์รายงานที่ไม่ใช่การเงินที่เปิดเผยแก่บุคคลภายนอก

1.3.1) ปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานและกรอบแนวทางที่กำหนดจากภายนอก

1.3.2) สะท้อนกิจกรรม ธุรกรรมขององค์กร

1.3.3) พิจารณาระดับของความเที่ยงตรงที่จำเป็น

1.4) วัตถุประสงค์การรายงานเพื่อบริหารจัดการภายในกิจการ

1.4.1) สะท้อนการตัดสินใจใช้ในทางเลือกของผู้บริหาร

1.4.2) พิจารณาระดับของความเที่ยงตรงที่จำเป็น

1.4.3) สะท้อนกิจกรรม ธุรกรรมขององค์กร

1.5) วัตถุประสงค์ด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎหมาย

1.5.1) สะท้อนการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบภายนอก

1.5.2) พิจารณาค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Tolerance) ที่ยอมรับได้

2) ระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งองค์กร และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)

2.1) ครอบคลุมทั้งองค์กร หน่วยงานย่อย ระดับแผนก หน่วยปฏิบัติ และระดับกิจกรรม

เจ้าของภาระงาน

2.2) วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก

2.3) ดำเนินการระบุความเสี่ยงด้วยบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารที่เหมาะสม

2.4) ประเมินการความสำคัญ ระดับความเสี่ยงที่รวบรวมได้



- 2.5) กำหนดแนวทางและวิธีการตอบโต้กับความเสียง
- 3) พิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตในระหว่างการค้นหาและระบุความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)

- 3.1) พิจารณาการทุจริตในหลายรูปแบบ
 - 3.2) การค้นหาและระบุทั้งมูลเหตุจูงใจและแรงกดดันให้เกิดการทุจริต
 - 3.3) การค้นหาและระบุโอกาสในการเกิดการทุจริต
 - 3.4) การค้นหาและระบุทัศนคติของบุคคลและคตินิยมที่ยังขัดแย้ง
- 4) ระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบ

การควบคุมภายใน

ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)

- 4.1) การค้นหาความเสี่ยงจากความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก
- 4.2) การค้นหาความเสี่ยงจากความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงที่มาจากโมเดลธุรกิจ
- 4.3) การค้นหาความเสี่ยงจากความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงในบุคลากรที่เป็นผู้นำหลัก

1.3.3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- 1) ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)

- 1.1) บูรณาการกับการระบุและค้นหาความเสี่ยง
- 1.2) พิจารณาปัจจัยเฉพาะเจาะจงระดับองค์กร
- 1.3) กำหนดกระบวนการดำเนินธุรกิจที่เชื่อถือได้
- 1.4) ประเมินส่วนผสมของกิจกรรมการควบคุมรูปแบบต่าง ๆ
- 1.5) พิจารณาว่าระดับกิจกรรมควรครอบคลุมถึงระดับใด
- 1.6) กำหนดการแบ่งแยกหน้าที่ออก เพื่อสอบทานและถ่วงอำนาจกัน

- 2) ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)

- 2.1) กำหนดการพึ่งพาการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทางธุรกิจและการควบคุมทั่วไปทางเทคโนโลยี

- 2.2) จัดวางกิจกรรมการควบคุมด้วยโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่น่าเชื่อถือ

- 2.3) จัดวางกิจกรรมการควบคุมด้วยกระบวนการบริหารเพื่อรักษาความปลอดภัยด้านสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ

- 2.4) จัดวางกิจกรรมการควบคุมด้วย กระบวนการในเรื่อง

- 2.4.1) การจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยี



2.4.2) การพัฒนาเทคโนโลยี

2.4.3) การธำรงรักษาเทคโนโลยี

3) จัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จ คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)

3.1) จัดวางนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการถ่ายทอดและส่งต่อ ทิศทางที่ผู้บริหารกำหนด

3.2) จัดวางความรับผิดชอบและความรับผิดชอบต่อผลงานเพื่อบริหารจัดการที่ สอดคล้องนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติ

3.3) ดำเนินงานให้เป็นไปด้วยลักษณะที่เหมาะสมและทันเวลา

3.4) ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสมและถูกต้อง

3.5) ดำเนินการใช้บุคลากรที่มีสมรรถนะที่เหมาะสม

3.6) การทบทวนนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1.3.4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) สารสนเทศ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายใน และภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของสถาบัน เทคโนโลยีป้องกันประเทศ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบ และความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

1) สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ จัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง และมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)

1.1) ระบุสารสนเทศที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้งาน

1.2) ตรวจสอบหาแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอก

1.3) ดำเนินการรวบรวมข้อมูลให้เข้ามาเป็นสารสนเทศ

1.4) ธำรงรักษาและประกันคุณภาพของสารสนเทศตลอดทุกกระบวนการทางธุรกิจ

1.5) พิจารณาเปรียบเทียบต้นทุนและประโยชน์ มองการลงทุนในสารสนเทศที่มีคุณภาพ

2) สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ มีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึง วัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)

2.1) ทำการสื่อสารสารสนเทศเพื่อการควบคุมภายใน

2.2) ทำการสื่อสารสารสนเทศกับคณะกรรมการบริษัท

2.3) กำหนดสายการสื่อสารที่แยกจากกัน เพื่อใช้สอบทานกัน

2.4) เลือกสรรวิธีการสื่อสารที่เชื่อถือได้เหมาะสม



3) สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ มีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)

- 3.1) ทำการสื่อสารกับบุคคลภายนอก
- 3.2) พัฒนาศักยภาพในการสื่อสารกลับสู่ภายใน
- 3.3) ทำการสื่อสารข้อมูลป้อนกลับแก่คณะกรรมการบริษัท
- 3.4) กำหนดสายการสื่อสารที่แยกจากกัน เพื่อใช้สอบทานกัน
- 3.5) เลือกสรรวิธีการสื่อสารที่เชื่อถือได้ เหมาะสม

1.3.5 กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring) กิจกรรมการติดตามผล เป็นการประเมินผล ระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

1) ระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผล เป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)

1.1) พิจารณาส่วนผสมระหว่างการประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยเจ้าของภาระงาน ระหว่างปฏิบัติงานและการประเมินจากบุคคลอื่น

- 1.2) พิจารณาอัตราการเปลี่ยนแปลง
- 1.3) จัดวาง baseline ด้วยความเข้าใจ
- 1.4) ใช้บุคลากรที่มีความรู้
- 1.5) บูรณาการกิจกรรมการประเมินผลกับกระบวนการทางธุรกิจ
- 1.6) ปรับขอบเขตและความถี่ตามความจำเป็น
- 1.7) ประเมินผลที่อิงตามวัตถุประสงค์

2) ประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลา ต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

ประเด็นที่มุ่งเน้น (Points of Focus)

- 2.1) ค้นหาและระบุผลลัพธ์
- 2.2) ทำการสื่อสารประเด็นที่เป็นจุดอ่อนและข้อบกพร่อง
- 2.3) กำกับติดตามการแก้ไขจนกว่าจะเกิดความถูกต้อง

2. ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารต่อการควบคุมภายใน

“การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด”

คำว่า “การควบคุมภายใน” หรือ “ระบบการควบคุมภายใน” เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงของ สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศทุกคนควรให้ความสำคัญเพราะเป็นพันธกิจที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้สามารถ ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ดังนั้นการออกแบบ



การควบคุมภายในที่เหมาะสมและการติดตามผลการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารกำหนด รวมทั้งการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบจุดอ่อนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ให้สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามนโยบายและวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง **ผู้บริหารระดับสูง** ของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการกำหนดหรือ ออกแบบและประเมินผลการควบคุมภายในของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ รวมถึงการกำหนดหรือ ออกแบบระบบการควบคุมภายในของส่วนงานต่าง ๆ ภายใต้ความรับผิดชอบให้มีประสิทธิผลในระดับที่ น่าพอใจอยู่เสมอ โดยผู้บริหารริเริ่มและดำเนินการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุม และปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ในส่วนที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในผู้บริหารควรกำหนดบทบาทของหน่วยตรวจสอบภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้าง การควบคุมภายใน โดยทำหน้าที่สอบทานหรือประเมินผลการควบคุมภายในของสถาบันเทคโนโลยีป้องกัน ประเทศอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เพื่อให้ความมั่นใจว่าสถาบันเทคโนโลยีป้องกัน ประเทศมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ผู้บริหารระดับรองลงมาทุกระดับ มีหน้าที่กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในของส่วนงาน ที่แต่ละคนรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับการควบคุมภายในที่สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศกำหนด และสอบทานหรือประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการควบคุมภายในที่นำมาใช้ การประเมิน การควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในให้มีความรัดกุม การปลูกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเข้าใจ มองเห็นความสำคัญ มีวินัยและจิตสำนึกที่ดีก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การควบคุมภายในมีประสิทธิผล อย่างต่อเนื่อง เช่น ผู้บริหารฝ่ายการเงินหรือหัวหน้าการเงินรับผิดชอบการควบคุมภายในด้านการเงิน การบัญชี ผู้บริหารฝ่ายพัสดุรับผิดชอบการควบคุมภายในด้านพัสดุของส่วนงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น

“ผู้บริหารควรตระหนักว่าโครงสร้างการควบคุมภายในที่ดี เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ”

การจัดให้มีโครงสร้างการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และเพียงพอขึ้นขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ผู้บริหารหรือผู้นำของหน่วยงานภาครัฐไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ต้องดำเนินการเพื่อความมั่นใจได้ว่าหน่วยงานของตน มีโครงสร้าง การควบคุมภายในที่เหมาะสม ติดตามผล และปรับปรุงให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้การ ควบคุมนั้นมีประสิทธิผลอยู่เสมอ ทักษะที่ดีต่อการควบคุมภายใน และการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเองและ ต่อองค์กร และควรมีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอในหลักการพื้นฐานของการควบคุมภายในและ ให้ความสำคัญของการจัดให้มีการควบคุมภายใน การนำการควบคุมภายในไปปฏิบัติและการดำรงรักษาไว้ซึ่ง การควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

ผู้บริหารควรกำหนดให้หน่วยตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร โดยมีหน้าที่ประเมินระบบการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ควรเป็น ผู้ที่มีประสบการณ์ทักษะ และมีคุณสมบัติเหมาะสม หน่วยตรวจสอบภายในควรมีทรัพยากรที่เพียงพอ และมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่จะทำหน้าที่ประเมินระบบการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนข้อมูล สารสนเทศต่อผู้บริหารในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน และกระบวนการบริหารความเสี่ยง



การกำหนดหรือออกแบบโครงสร้างการควบคุมภายในและดำรงรักษาไว้ให้มีประสิทธิผล

บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหาร ต่อการควบคุมภายใน	บทบาทและความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน ต่อการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน
➢ สร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีโดย - จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยเฉพาะในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีจริยธรรม - สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างต่อเนื่อง - ฝ่ายบริหารปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดี - พิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม ➢ พิจารณาแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ➢ มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับส่วนงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ➢ จัดให้มีสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสมสะดวกในการจัดทำและพิจารณารายงานผลการปฏิบัติงาน ➢ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนกระบวนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ➢ กำหนดนโยบายการควบคุมจากผลของการประเมินความเสี่ยง ➢ สนับสนุนกระบวนการประเมินการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง	➢ ดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมในกิจกรรมที่ประเมิน ➢ ปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถ ะมัดระวังในวิชาชีพและความรับผิดชอบ ➢ รายงานและให้ข้อเสนอแนะผู้บริหารเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในเพื่อการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ➢ ให้คำแนะนำวิธีการประเมินการควบคุมภายในแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ➢ ศึกษาค้นคว้าวิธีการควบคุมใหม่ ๆ เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหารพิจารณาใช้ลดหรือป้องกันจุดอ่อนการควบคุมภายใน ➢ ติดตามผลการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในตามแผนปฏิบัติงานที่ได้รับอนุมัติจากฝ่ายบริหาร ➢ ประสานงานกับผู้ตรวจสอบภายนอกเกี่ยวกับผลการประเมินระบบการควบคุมภายในขององค์กร



3. แนวคิดและการพัฒนาการควบคุมภายใน

3.1 แนวคิด

1) การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับ

2) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

3) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

4) การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

5) การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

3.2 หน่วยงาน

1) คณะกรรมการสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศและฝ่ายบริหารระดับสูง

คณะกรรมการสถาบันฯ และฝ่ายบริหารระดับสูง เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการปรับปรุงจุดอ่อนของการควบคุมภายใน รวมทั้งปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของจริยธรรมและความซื่อสัตย์ ไม่ยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นสำคัญ ไม่ใช้ประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง รวมทั้งไม่ใช้อิทธิพลและช่องโหว่ในกฎ ข้อบังคับ แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถลดข้อจำกัดของการควบคุมภายในลงได้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่การดำเนินงานอย่างยั่งยืน

2) หัวหน้าส่วนงานย่อยและผู้ปฏิบัติ

หัวหน้าส่วนงานย่อยเป็นผู้นำเอาวิธีการควบคุมต่าง ๆ ไปใช้ในการควบคุมงานและกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามวิธีการที่ฝ่ายบริหารกำหนด นอกจากนั้นหัวหน้าส่วนงานย่อยยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจปัญหาอุปสรรค จุดอ่อนการควบคุมภายใน และความเสี่ยงในกิจกรรมที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี จึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม หัวหน้าส่วนงานย่อยและผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตอย่างสม่ำเสมอ ควบคู่ไปด้วย

3) ผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการควบคุมภายใน โดยการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระตุ้นบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงานให้เห็นความสำคัญของการควบคุมภายในและปฏิบัติตามระบบด้วยความเคร่งครัดอย่างมีวินัย

4) วิธีการควบคุมและเครื่องมือที่ใช้

วิธีการควบคุมที่นำมาใช้ในปัจจุบันอาจเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะที่ใช้ เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไป วิธีการควบคุมที่ใช้อยู่อาจไม่เหมาะสม ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการควบคุมภายในจะต้อง

คิดนำวิธีการควบคุมใหม่ ๆ มาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องปรับเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ประเภทของการควบคุม แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

4.1 การควบคุมเชิงนามธรรม (Soft Controls)

หมายถึง การควบคุมที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึก การกระทำ ทักษะ ความสามารถ ของบุคลากรทุกระดับ ที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ความขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ เป็นต้น

4.2 การควบคุมเชิงรูปธรรม (Hard Controls)

หมายถึง การควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สำหรับผู้รับผิดชอบกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ผังโครงสร้าง หน่วยรับตรวจ นโยบาย และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น การควบคุมภายในจะมีประสิทธิผลเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับ การควบคุมทั้งสองส่วนประกอบกัน องค์กรที่มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลจะให้ความสำคัญ ในเรื่องการควบคุมเชิงนามธรรม แต่ก็ไม่ได้ละเลยการควบคุมเชิงรูปธรรม

5. มาตรฐานการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ได้จัดทำขึ้น ตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO 2013 โดยมี การ ปรับ ให้ เหมาะ สม กับ บริบท ของ ระบบ การ บริหาร ราชการ แผ่น ดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ มีการกำกับดูแลที่ดี มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 5.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- 5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5.3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 5.4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)
- 5.5 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุม เป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น ๆ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงาน ตามภารกิจขององค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 3 ประการ คือ

- การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- รายงานทางการเงินน่าเชื่อถือ
- มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

5.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการบริหารองค์กร ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กรต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรทุกระดับมีทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเกิดจิตสำนึกในเรื่องความซื่อสัตย์ จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และความสำคัญของบริษัทผลการควบคุมภายใน

สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมภายในอื่น ๆ มีประสิทธิผลในองค์กร หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น ในกรณีตรงข้าม สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิผลอาจทำให้องค์ประกอบ การควบคุมอื่น ๆ มีประสิทธิผลลดลง สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในสะท้อนให้เห็นทัศนคติ และการรับรู้ถึง ความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในองค์กร

สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนัก (Control Consciousness) และบรรยากาศของการควบคุมในหน่วยงาน ให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบโดยเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูง (Tone at the top)

สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีปัจจัยต่าง ๆ เช่น

1) ความซื่อสัตย์และจริยธรรม

ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดคุณธรรมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน เป็นที่ยอมรับว่าองค์กรที่มีบุคลากรที่ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูงจำนวนมาก สามารถนำพาหน่วยงานของตนให้ก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนโดยทั่วไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการแสดงออกอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำรวมทั้งสื่อสารภายในให้บุคลากรรับทราบถึงการปฏิบัติของผู้บริหาร และควรจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมรวมถึงข้อห้ามบุคลากรในลักษณะที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) อย่างชัดเจน

ผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งมีบทบาทหน้าที่และ/หรือความสัมพันธ์ ที่มีวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ส่วนตัว หรือพวกพ้องที่ทับซ้อนกับบทบาทหน้าที่ในหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้นขาดความเป็นอิสระและเป็นกลาง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากผลประโยชน์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทำให้บุคคลนั้นต้องอยู่ในสภาวะการที่ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และอาจนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ เช่น บุคลากรขององค์กรเข้าไปเป็นคู่สัญญา หรือมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับองค์กร หรือเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่เข้าเป็นคู่สัญญากับองค์กร เป็นต้น ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดข้อห้ามเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนดังกล่าวไว้ในข้อกำหนดด้านจริยธรรม ทั้งฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกคนในหน่วยงานต้องหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้วย

2) การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร

ความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งความชำนาญและประสบการณ์สำหรับบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ว่าควรอยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสม

กับหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เครื่องมือสำคัญก็คือการจัดทำเอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

3) คณะกรรมการสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการสถาบันฯ มีส่วนสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งหากหน่วยงานมีการกำกับดูแลที่ดีจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพด้วย ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบเป็นกลไกที่ช่วยในการตรวจสอบและสอบทานการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางที่คณะกรรมการบริหารกำหนด รวมถึงผลสำเร็จตามแผนงานต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารดำเนินการ คณะกรรมการตรวจสอบจึงต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีความรู้ความสามารถที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร

ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร หมายถึง แนวคิด ทศนคติและวิธีปฏิบัติงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารแต่ละคนมีแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งประสบการณ์ที่แตกต่างออกไป ปรัชญาและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน จะทำให้เกิดจุดอ่อนการควบคุมภายในที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างและประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

5) โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นการกำหนดลำดับการบริหาร การควบคุม ความรับผิดชอบกิจกรรม รวมถึงเส้นทางการรายงานผลการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดีย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกให้เห็นถึงกรอบการทำงานของแต่ละกิจกรรมที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมแต่ละแห่ง อาจแตกต่างกันตามขนาดและลักษณะกิจกรรมในแต่ละหน่วยรับตรวจ

6) การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ

การมอบอำนาจ หมายถึง การกระจายการควบคุมในส่วนที่ผู้บริหารต้องดูแลไปยังผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และตามความจำเป็นในการดำเนินกิจการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกระจายอำนาจ ควรพิจารณาถึง ลักษณะกิจกรรม ความซับซ้อน ขนาดพื้นที่และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือให้เกิดความเสี่ยงในระดับที่ความเสี่ยงต่ำสุดที่อาจเกิดจากการตัดสินใจของบุคลากรผู้ได้รับมอบอำนาจ ดังนั้น เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ผู้บริหารจึงควรมอบอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง จัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานของบุคลากรทุกระดับ เอกสารคู่มือระบบงานโดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อนลงทุนสูง ระบบการควบคุมและระบบการรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพและทันกาลไว้อย่างชัดเจนให้เป็นแนวทางอ้างอิงในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือละเว้นการปฏิบัติงาน รวมทั้งการดำเนินงานเกิดหยุดชะงักเมื่อมีการโยกย้าย สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

7) นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล

บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน รวมทั้งต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเผยแพร่แนวทางหรือหลักเกณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากรรับทราบโดยละเอียด รวมถึงควรพัฒนาให้ความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

5.2 การประเมินความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญและประเมินความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกด้วยวิธีการที่เป็นระบบอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้หน่วยรับตรวจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

ตามมาตรฐานฯ กำหนดให้ผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด การที่องค์กรได้รับรู้ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) ระบุปัจจัยเสี่ยง
- 2) วิเคราะห์ความเสี่ยง
- 3) การจัดการความเสี่ยง

1) ระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

2) วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี การวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลข ว่ามีผลกระทบต่อองค์กรเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประมาณโอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร โดยการใช้วิธีการให้คะแนน ดังนี้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับที่	ระดับของโอกาส	คำจำกัดความของแต่ละระดับ
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นทุกเดือนต่อ 1 ครั้ง
4	สูง	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุก ๆ 1 – 6 เดือน
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุก ๆ 1 ปี
2	ต่ำ	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุก ๆ 2 – 3 ปี
1	ต่ำมาก	เป็นไปได้ทางทฤษฎีแต่ไม่น่าจะเกิดขึ้น

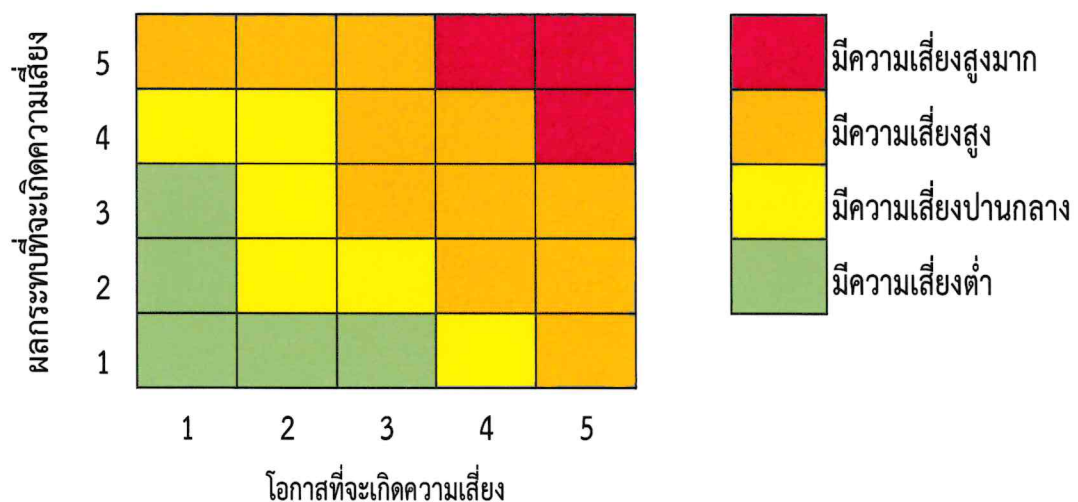
ผลกระทบของความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ในภาพรวม

ระดับที่	1	2	3	4	5
ระดับผลกระทบ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ภาพลักษณ์และชื่อเสียง	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวหรือ มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดเฉพาะกลุ่มแต่ไม่มีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรบ้างเล็กน้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศเป็นช่วงระยะสั้นและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก

ระดับที่	1	2	3	4	5
ระดับผลกระทบ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ทรัพยากรบุคคล	มีผลเล็กน้อยต่อขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่	มีผลต่อขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ/ผลการดำเนินงานในระยะสั้น ๆ	มีผลต่อขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ/ผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ	มีผลต่อขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ/ผลการดำเนินงานอย่างมาก	มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างรุนแรง และอาจบ่อนทำลายชื่อเสียงขององค์กร
กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลกระทบที่สำคัญ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยที่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างมีนัยสำคัญ แต่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างมาก และไม่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างรุนแรง ซึ่งส่งผลกระทบทางการเงินและชื่อเสียงองค์กร
การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	กระบวนการและการดำเนินงานไม่หยุดชะงัก	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน	กระบวนการและการดำเนินงานหยุดชะงักอย่างมีนัยสำคัญ	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานอย่างรุนแรง	การหยุดดำเนินการและกระบวนการเป็นเวลา มากกว่า 1 วัน

ระดับที่	1	2	3	4	5
ระดับผลกระทบ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
การบรรลุวัตถุประสงค์	ไม่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	มีผลกระทบปานกลางต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่มีแนวทางแก้ไขที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และไม่มีแนวทางแก้ไขในระยะสั้นถึงปานกลาง	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจ

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูง แต่อาจลดความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับต่ำและโอกาสจะเกิดความเสี่ยงมีน้อย การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสองจุดนี้ต้องใช้วิจารณญาณอย่างมากว่าควรอยู่ในระดับใด เพราะการวัดผลความเสี่ยงทำได้ยาก โดยอาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใดแสดงได้ดังนี้



นอกจากการใช้แนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนภาพข้างต้นแล้ว ในทางปฏิบัติฝ่ายบริหารควรพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ เช่น ความเสี่ยงบางประเภทอาจมีโอกาที่จะเกิดสูงมาก ถึงแม้ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงดังกล่าวในแต่ละครั้งมีจำนวนเงินน้อย แต่หากเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ผลโดยรวมอาจมีจำนวนเงินที่มีสาระสำคัญและอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรได้

3) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนการกำหนดวิธีการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาที่จะเกิดความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร ในการพิจารณาเลือกดำเนินการผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

ทั้งนี้ฝ่ายบริหารควรพิจารณาว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ระบบการทำงานไม่เหมาะสม คุณภาพและความสามารถของบุคลากร ขนาดและโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น หรือปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และกฎหมายใหม่ที่มีผลใช้บังคับ เป็นต้น รวมทั้งจะต้องพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงในด้านใด

กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับองค์กรโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอกซึ่งมิได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

(1) **การหลีกเลี่ยง (Avoiding)** การดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หลีกเลี่ยงหรือหยุดทำธุรกิจและสินค้าหรือบริการที่ไม่ถนัด

(2) **การแบ่งปัน (Sharing)** เป็นการแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยง เช่น การทำประกัน การใช้บริการภายนอก (Outsource) เป็นต้น

(3) **การลด (Reducing)** เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการควบคุมภายในเพื่อลดโอกาที่จะเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

(4) **การยอมรับ (Accepting)** องค์กรยอมรับความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่องค์กรอาจมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลเพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ และมีความเข้าใจความเสี่ยงเป็นอย่างดี รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความเสี่ยงอาจน้อยกว่าต้นทุนที่ต้องเสียไป

กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม อาทิ ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำอาจจัดให้มีกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น เช่น การกำหนดนโยบายการคัดเลือกผู้ขายที่ดีที่สุดในเรื่องคุณภาพและราคา การกำหนดวงเงินการอนุมัติจัดซื้อให้เหมาะสม การจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย รวมทั้งสถิติราคาและปริมาณการจัดซื้อ การแบ่งแยกหน้าที่ตามหลักการควบคุมภายในที่ดี การกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดซื้อ เป็นต้น

5.3 กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดหรือออกแบบเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและระเบียบ วิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงและได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน และการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

กิจกรรมการควบคุมมีอยู่ในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงาน เช่น การควบคุมงาน การให้คำแนะนำ การมอบอำนาจ การอนุมัติ การตรวจสอบ การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่ การจัดบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักฐานแสดงการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ ดังนั้นในการปฏิบัติงานทุกด้าน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย

กิจกรรมการควบคุมมีอยู่หลายประเภท การจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมมากน้อยเพียงใด ประเภทกิจกรรมใดขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงขององค์กรนั้น ซึ่งแต่ละองค์กรอาจมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงลักษณะความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ และวิธีการประเมินความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดกิจกรรมการควบคุมที่มีความสัมพันธ์และเหมาะสมกับความเสี่ยงนั้น ๆ

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ปฏิบัติโดยทั่วไป ผู้บริหารอาจพิจารณานำไปใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ดังนี้

1) การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางของหน่วยงาน ส่วนผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้กำหนด ระเบียบ วิธีปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยระเบียบวิธีปฏิบัตินั้นจะต้องสอดคล้องและรองรับ ตามนโยบายหรือแผนงาน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ รวมทั้งจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อวัดผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และนำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

2) การสอบทานโดยผู้บริหาร

การสอบทานรายงานและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ โดยผู้บริหาร เป็นกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญ ที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่องโดยสม่ำเสมอ และควรบันทึกผลการสอบทานการปฏิบัติงานและสถานการณ์ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องติดตามแก้ไขเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งการสอบทานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในแต่ละระดับอาจมุ่งเน้นให้ความสนใจในประเด็นที่แตกต่างกัน

การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารสูงสุด ควรมุ่งเน้นให้ความสนใจกับการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในภาพรวมและวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กร โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณ เป้าหมายตามแผนงาน ประเมินการรวมทั้งเปรียบเทียบกับข้อมูลในงวดที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบกับข้อมูลของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน หรือตัวชี้วัดความสำเร็จอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานว่ามีปัญหาในด้านใดบ้าง รวมทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุ และแนวทางการแก้ไขที่เป็น

การสอบทานโดยผู้บริหารระดับรองลงมา ผู้บริหารระดับรองลงมาหรือผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่งภายในองค์กร ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุด จึงควรมุ่งเน้นสอบทานผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานหรือกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างที่มีสาระสำคัญที่เกิดขึ้นรวมทั้ง สอบทานการปฏิบัติงานจริงกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ การสอบทานควรเข้มงวดหรือกระทำบ่อยครั้ง มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะและระดับความเสี่ยงของงานนั้น ๆ

3) การควบคุมการประมวลผลข้อมูล

ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กร ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ทั้งข้อมูลทางบัญชีการเงินและข้อมูลอื่นที่สำคัญ ดังนั้นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลทั้งในรูปของสารสนเทศหรือ รายงาน จะต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และให้เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ กิจกรรมการ ควบคุมที่ควรมีเพื่อให้ได้สารสนเทศและรายงานที่มีความสมบูรณ์ ได้แก่ มีการอนุมัติรายการทุกครั้งก่อนทำการ บันทึบบัญชี ทะเบียนหรือแฟ้มหลักฐานอื่น การสอบทานหรือเปรียบเทียบข้อมูลก่อนการบันทึกรายการนั้น การสอบทานหรือการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกัน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูล ทั้งอุปกรณ์ รายงานและบุคลากร

4) การอนุมัติ

ในการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้โดยลำพัง จึงจำเป็นต้องมอบหมายให้บุคลากรระดับรองลงมาปฏิบัติแทนโดยการมอบ อำนาจ ในการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ นั้น ควรกำหนดขอบเขตของอำนาจในการอนุมัติให้ ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและควรสื่อสารให้บุคลากรทราบทั่วกัน ผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เป็น ผู้อนุมัติควรสอบทานความเพียงพอของเอกสารประกอบการขออนุมัติ ว่าถูกต้องเหมาะสม และเป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และมีวงเงินที่อนุมัติอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจ ที่ตนสามารถอนุมัติได้ รวมทั้งควรสอบถามเกี่ยวกับรายการที่ผิดปกติจากผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนลงนามอนุมัติให้ดำเนินการ นอกจากนี้ผู้ที่มิอำนาจอนุมัติไม่ควรลงนามอนุมัติในแบบฟอร์มเปล่าหรือแบบฟอร์มที่ไม่มีข้อมูลรายการ ที่ขออนุมัติอย่างเพียงพอ

5) การดูแลป้องกันทรัพย์สิน

การดูแลป้องกันทรัพย์สินเป็นการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐานและระบบงานที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับขององค์กร เป็นต้น เพื่อป้องกันการสูญหาย การทุจริต และการนำไปใช้ประโยชน์โดยผู้ที่ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายบริหาร ควรจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ การดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินที่ดี คือ การควบคุม การเข้าถึงทรัพย์สินนั้น เช่น การเก็บเงินสดและของมีค่าในเซฟที่ปลอดภัย การใส่กุญแจห้องเก็บพัสดุหรือตู้เก็บ เอกสารหลักฐานที่สำคัญ การใช้ระบบรักษาความปลอดภัยโดยใช้การ์ดหรือแผงสัญญาณ การใช้รหัสผ่าน การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนี้ฝ่ายบริหารควรกำหนดให้มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และมีการตรวจนับทรัพย์สินเป็นระยะ ๆ โดยบุคคลที่ไม่ใช่อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาและดูแลรักษาทรัพย์สินนั้น ๆ และเปรียบเทียบผลที่ได้จากการตรวจนับกับทะเบียนทรัพย์สิน หากมีผลต่างเกิดขึ้น ควรติดตามหาสาเหตุ แล้วดำเนินการตามควรแก่กรณี และปรับปรุงทะเบียนทรัพย์สินให้ถูกต้อง

6) การแบ่งแยกหน้าที่

หน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายจำเป็นต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดหรือการทุจริต เช่น

- (1) การอนุมัติรายการ หรือ การให้ความเห็นชอบ
- (2) การประมวลผล หรือ การบันทึกรายการ
- (3) การดูแลรักษาทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง

ไม่ควรให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติงานนั้นตั้งแต่ต้นจนจบ ในกรณีที่ต้องมีการมีข้อจำกัดด้านบุคลากร ทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกหน้าที่งานดังกล่าวได้ ควรกำหนดกิจกรรมอื่นทดแทน เช่น กำหนดให้มีการสอบทานรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้น หรือกำหนดให้มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้อาจกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรเป็นครั้งคราว โดยเฉพาะหน้าที่งานที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหายแก่องค์กร เพื่อมิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำการอันไม่เหมาะสม หรือทุจริตโดยอาศัยระยะเวลาที่ทำงานต่อเนื่องในหน้าที่งานเดิมเป็นเวลานาน

7) การจัดทำเอกสารหลักฐาน

การดำเนินงาน หรือระบบงานใดที่มีความสำคัญควรมีการจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือหนังสือไว้ เพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เข้าใจวิธีปฏิบัติงานและสามารถค้นคว้าหรืออ้างอิงได้ รวมทั้งสามารถใช้ในการตรวจสอบ สอบทานความถูกต้อง พิจารณานุมัติรายงานอย่างรัดกุม เช่น ระเบียบคำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน ผังทางเดินของระบบงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน

5.4 สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการกำหนด กลยุทธ์ ประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอเหมาะสม เชื่อถือได้ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

การดำเนินงานขององค์กร บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศ โดยผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องชี้แนะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยข้อมูลข่าวสารที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ทันเวลาและมีความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จำเป็นต้องได้รับข้อมูลทุกด้านขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปี และบรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เช่น ข้อมูลด้านการดำเนินงาน ซึ่งต้องนำมาใช้จัดทำรายงานการเงินจะรวมถึงข้อมูลต่าง ๆ ด้านการจัดซื้อค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รายการอื่น ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินถาวร สินค้าคงคลังหรือพัสดุคงคลัง และลูกหนี้ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ หรือไม่ ข้อมูลด้านการเงินเป็นที่ต้องการของผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อใช้ในการตัดสินใจ จึงควรจัดให้มีข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและแจกจ่ายข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลาให้ฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารนั้นเพื่อช่วยให้ผู้รับสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การสื่อสารที่ดีควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกันภายในองค์กร นอกจากการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว ควรมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลภายนอกด้วยเพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

5.5 การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล เป็นวิธีการที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารมีความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในมีการปฏิบัติตาม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการทำงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดหรือออกแบบไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพหรือต้องปรับปรุง

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลาการติดตามผลในระหว่างการทำงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง มีดังต่อไปนี้

1) การติดตามผลในระหว่างการทำงาน โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร การติดตามผลครอบคลุมทุกกิจกรรมและต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในองค์กร

2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การประเมินเป็นครั้งคราวตามเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การติดตามประเมินผล การประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถทำได้ดังนี้

(1) การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในด้วยการให้ผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยนั้น ๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อยภายในองค์กร

(2) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นการประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็นอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมีความเที่ยงธรรมมากขึ้น การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล

ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับความพึงพอใจและประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน และจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามการประเมินผล ควรดำเนินการดังนี้

- พิจารณาวិธีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมจากผลการประเมินฯ
- กำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ
- สั่งการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
- ชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใด ๆ ตามข้อเสนอแนะ

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน ผู้บริหารควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาดของหน่วยงาน ในความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามเนื่องจากหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีการควบคุมภายในอยู่แล้ว การกำหนดหรือออกแบบการควบคุม โดยทั่วไปจะใช้วิธีปรับปรุงการควบคุมที่มีอยู่แล้ว การออกแบบการควบคุมเริ่มจากการทำความเข้าใจกับภารกิจ วัตถุประสงค์ระดับองค์กรและระดับกิจกรรม มาตรฐานการควบคุมภายใน กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน หลังจากนั้นจึงสอบทานสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง และออกแบบการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่ยอมรับได้

1. การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล ควรมีขั้นตอน ดังนี้

1.1) กำหนดวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงาน องค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ คือ การสร้างระบบการควบคุมภายในที่ดีช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถควบคุมดูแล การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

วัตถุประสงค์ของหน่วยงานแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

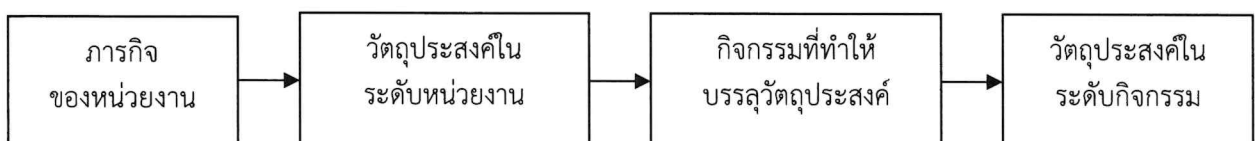
วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity - Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร

วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity - Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมของระดับส่วนงานย่อย ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยรับตรวจ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรควรมีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดภารกิจขององค์กร
- (2) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
- (3) กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
- (4) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม



วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้

ระบบการควบคุมภายในที่ดี จะต้องให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี ดังนั้นในการประเมินระบบการควบคุมภายใน องค์กรจึงควรระบุไว้ด้วยว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านใด

1.2) ค้นหาความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญ ที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

1.3) พิจารณาการควบคุมที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้ในระดับใด

1.4) ระบุกิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงที่เหลือให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1.5) ประมาณการต้นทุนที่จะต้องใช้ในการจัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมการควบคุม ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต้องไม่สูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีกิจกรรมการควบคุม

1.6) จัดทำแผนในการนำกิจกรรมการควบคุมนั้นมาใช้

1.7) นำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติ และติดตามผล

2. แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน

ในการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน หน่วยงานทำความเข้าใจโครงสร้างองค์กร ภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของส่วนงานย่อยต่าง ๆ ตามโครงสร้างองค์กร แล้วจึงกำหนดงานในความรับผิดชอบ ออกเป็นกิจกรรม

คำว่า “กิจกรรม” ในที่นี้อาจพิจารณาจากกระบวนการงานที่ปฏิบัติอยู่ในแต่ละส่วนงานย่อย ซึ่งจะขอยกตัวอย่างการควบคุมภายในด้านทรัพยากรบุคคล พร้อมแผนผังแสดงกระบวนการ/กิจกรรม เพื่อเป็นแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในด้านทรัพยากรบุคคลโดยแบ่งเป็น กิจกรรม/งานต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดกรอบอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการโยกย้าย

1) วัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลในเรื่องกรอบอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการโยกย้าย มีประสิทธิผล และสอดคล้องกับระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนด

2) เหตุการณ์ที่เกิดความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล เช่น

(1) การกำหนดกรอบอัตรากำลังไม่สัมพันธ์กับปริมาณงาน ที่ส่วนงานย่อยแต่ละส่วนงาน รับผิดชอบ

(2) คำบรรยายลักษณะงานและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดไว้ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเข้าใจหน้าที่ของตนเองคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริง มีการทำงานซ้ำซ้อน

(3) อัตรากำลังที่ไม่เพียงพออาจทำให้บุคลากรที่มีอยู่ทำงานหนักเกินไป ซึ่งส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ผลงานไม่มีคุณภาพ หรือหากมีบุคลากรมากเกินไปอาจทำให้มีการใช้ทรัพยากรไม่เต็มที่ เกิดการว่างงาน สูญเสียค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนความจำเป็น

(4) การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรมาปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถกับตำแหน่งงาน เนื่องจากไม่มีการกำหนดกระบวนการคัดเลือก หรือมีการกำหนดแต่การคัดเลือกไม่ได้มาตรฐาน

(5) การพัฒนาบุคลากรที่ไม่เพียงพอหรือไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

(6) มีการโยกย้ายบุคลากรบ่อยเกินไป จนทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรที่ย้ายมาใหม่ต้องใช้เวลาในการศึกษางานที่ได้รับมอบหมาย

3) กิจกรรมในการจัดวางระบบการควบคุมภายในด้านทรัพยากรบุคคล เช่น

(1) กรอบอัตรากำลัง

- กำหนดนโยบายด้านอัตรากำลัง และสนับสนุนให้มีการปรับปรุงรวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อนำไปจัดทำแผนให้สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่จริง โดยบุคลากรให้การยอมรับ
- กำหนดแผนและงบประมาณอัตรากำลัง พร้อมทั้งปรับปรุงให้เหมาะสมกับโครงสร้างอยู่เสมอ
- แผนและงบประมาณอัตรากำลัง ได้รับความเห็นชอบจากคณะผู้บริหาร และสอดคล้องกับนโยบายด้านอัตรากำลัง

(2) การสรรหาบุคลากรและบรรจุแต่งตั้ง

- กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง
- กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร
- ปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านบุคลากร เช่น กฎ กพ. กฎหมายแรงงาน เป็นต้น
- เผยแพร่ข้อมูลอย่างทั่วถึง ในการรับสมัครหรือสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งต่าง ๆ
- กำหนดกระบวนการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด

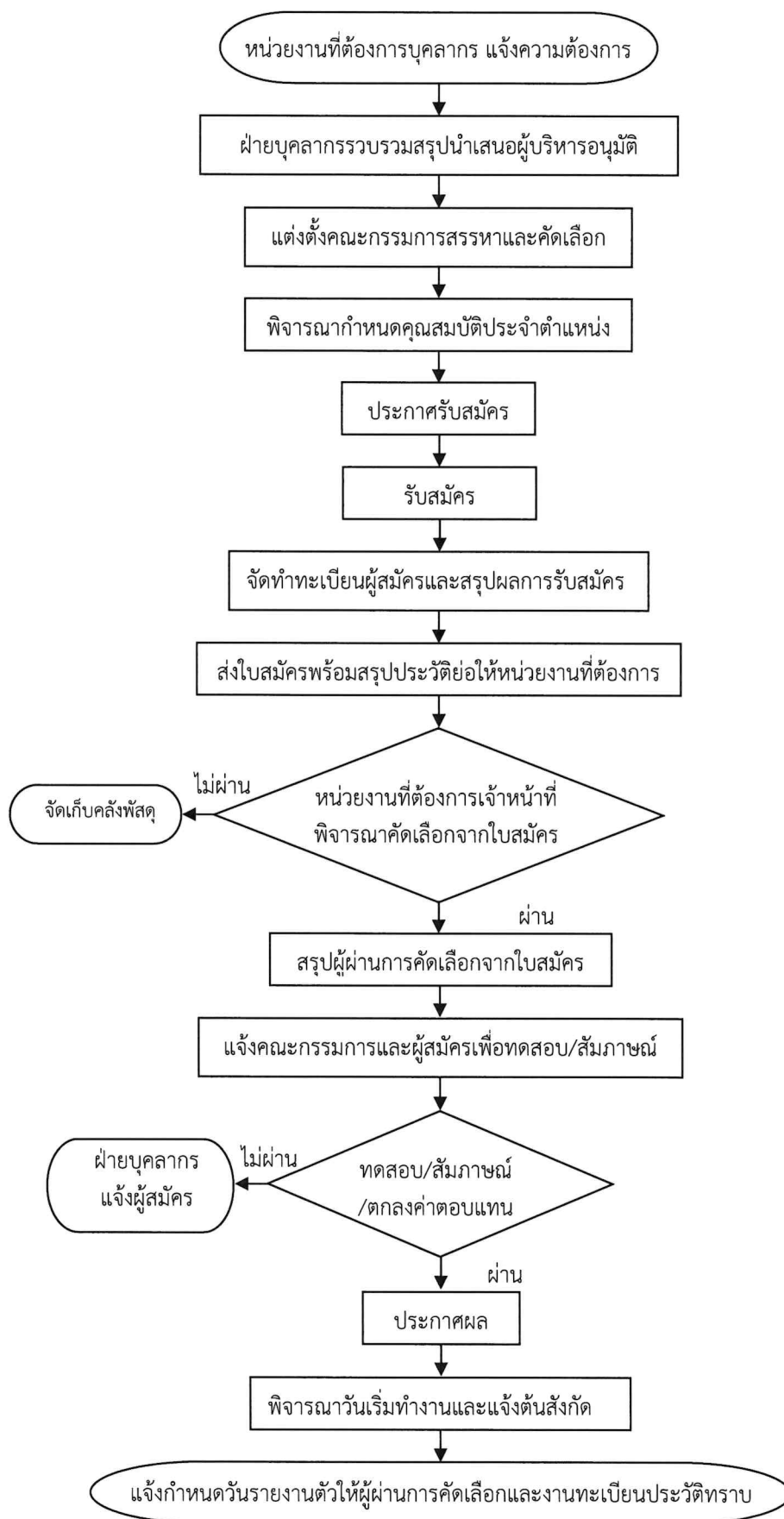
(3) การฝึกอบรม

- กำหนดนโยบายด้านการพัฒนา ฝึกอบรมบุคลากร และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังขององค์กร
- วางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมประจำปี โดยพิจารณาจากความต้องการของบุคลากร
- กำหนดระบบการติดตามประเมินผลบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม และนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนการพัฒนาฝึกอบรมต่อไป
- จัดให้มีฐานข้อมูลประวัติการฝึกอบรมบุคลากรทุกคนที่เป็นปัจจุบัน

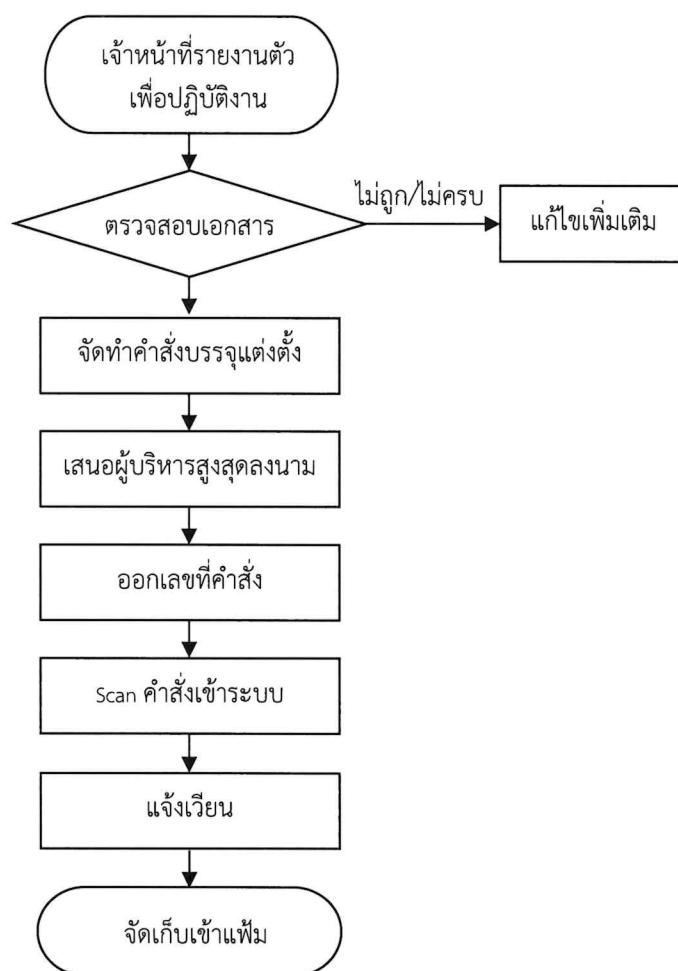
(4) การโยกย้าย

- วางหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการโยกย้ายหมุนเวียนบุคลากรร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร
- จัดให้มีทะเบียนประวัติบุคลากรรายบุคคลหรือฐานข้อมูลบุคลากร พร้อมข้อมูลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
- จัดให้มีแบบฟอร์มแสดงความจำนงในการขอโยกย้ายและกำหนดระยะเวลาในการแสดงความจำนงขอโยกย้าย

ตัวอย่างแผนผังแสดงกระบวนการงานสรรหาบุคลากร



ตัวอย่างแผนผังแสดงกระบวนการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร



3. การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน อาจมาจาก 2 วิธี

1) วิธีทั่วไป ได้แก่ วิธีการควบคุมที่เหมาะสมสำหรับงาน/กิจกรรมทั่วไป เช่น การบริหารงาน นโยบาย การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานสามารถเลือกจากรายการควบคุมทั่วไป เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน เพื่อนำมาปรับเป็นกิจกรรมการควบคุม

2) วิธีเฉพาะ ได้แก่ วิธีการควบคุมจากการออกแบบโดยเฉพาะ สำหรับงาน/กิจกรรมของหน่วยงานที่แตกต่างจากงาน/กิจกรรมทั่วไป โดยเน้นไปที่รายละเอียดของหลักการและวิธีการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงเฉพาะตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงหรือพิจารณาจากความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมากกำหนดเป็นกิจกรรมการควบคุม

การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในทั้งวิธีทั่วไปและวิธีเฉพาะ ผู้ออกแบบสอบถามจะต้องเข้าใจกระบวนการงานของกิจกรรมนั้นเป็นอย่างดี วิธีการอย่างง่ายคือ จัดทำแผนผังกระบวนการแล้วพิจารณาว่าการควบคุมภายในที่ดีที่สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนตามแผนผังกระบวนการเพื่อให้การดำเนินงานตามกิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ มีอะไรบ้างแล้วนำมาจัดทำแบบสอบถาม

4. หน่วยงานของรัฐที่ต้องจัดวางระบบควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้ดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบระบบควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่โดยให้มีรายงานการจัดวางระบบควบคุมภายใน และส่งให้ผู้กำกับดูแลภายใน 60 วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบควบคุมภายในแล้วเสร็จ

เมื่อได้ออกแบบระบบการควบคุมภายในแล้ว ควรสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบทั่วกันเพื่อนำไปปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยปกติหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานจะมีหนังสือแจ้งเวียนให้บุคลากรทราบถึงระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นใหม่ หรือที่ปรับปรุงครั้งล่าสุด

1. ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายในถึงแม้จะกำหนดไว้อย่างดีเพียงใด เมื่อระยะเวลาผ่านไป ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมาตรการควบคุมด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อาจเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง เปลี่ยนแปลง กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในจะทำให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ยังคงสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

การติดตามประเมินผล ตามที่กำหนดในมาตรฐานการควบคุมภายในนี้ทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามผลการควบคุมในระหว่างการทำงานหรือการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้ง ซึ่งประกอบด้วยการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ ตามรายละเอียดดังนี้

2.1 การติดตามผลในระหว่างการทำงาน

เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่ในการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติประจำวันของแต่ละส่วนงานย่อยภายในองค์กร ที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของส่วนงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบ

ตัวอย่างของกิจกรรมในการติดตามผลในระหว่างการทำงาน

- 1) การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามความน่าเชื่อถือของระบบการรายงาน เช่น
 - มีการสอบทานรายงานเป็นครั้งคราว เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลในรายงานถูกต้อง เชื่อถือได้ และรายงานนั้นให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้องกัน
 - มีการสอบยันหรือระบยอดข้อมูลด้านการดำเนินงานกับข้อมูลที่ได้จากระบบการรายงานทางการเงิน
 - กำหนดให้บุคลากรระดับปฏิบัติรับผิดชอบต่อความถูกต้องของรายงานทางการเงิน โดยให้ลงนามรับรองความถูกต้องของรายงานทางการเงินและรับผิดชอบเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น
- 2) การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าในการปฏิบัติงานตามปกติของบุคลากร ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน เช่น
 - จัดให้มีการส่งสำเนารายงานการตรวจสอบภายใน และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องพิจารณานำไปใช้ประโยชน์
 - ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการควบคุมและประเมินระบบการควบคุมภายใน

3) การติดตามข้อมูลที่ได้รับจากภายนอกกว่ามีส่วนสนับสนุนหรือชี้ให้เห็นถึงปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมภายในขององค์กร เช่น

- ลูกหนี้ชำระหนี้แล้วแต่ยังมีการติดตามทวงถามหนี้ เป็นการชี้ให้เห็นข้อบกพร่องในการบันทึกรายการเกี่ยวกับลูกหนี้ ซึ่งควรตรวจสอบเพื่อหาสาเหตุ
- ติดต่อขอทราบข้อมูลจากผู้ขายและรายงานประจำเดือนของบัญชีเจ้าหนี้ โดยตรวจสอบสืบสวนข้อร้องเรียนของผู้ขายหรือผู้เสนอราคาในการไม่ได้รับความเป็นธรรมจากเจ้าหนี้ที่ฝ่ายพัสดุ
- ใช้ประโยชน์จากข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก
- ใช้ข้อมูลย้อนกลับ ที่ได้จากการอบรม สัมมนา การประชุมวางแผน และการประชุมอื่น ๆ เพื่อประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

4) การติดตามผลการปฏิบัติงานตามปกติของเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญโดย

- ติดตามว่าเจ้าหน้าที่ลงลายมือชื่อในเอกสารการควบคุมภายในที่สำคัญตามที่กำหนดหรือไม่ เช่น การสอบยันความถูกต้องของข้อมูลการเงินที่มีจำนวนเงินสูงว่ามีการลงลายมือชื่อรับรองความถูกต้องแล้ว เป็นต้น
- สอบทานกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานในกิจกรรมนั้นเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในที่กำหนดยังใช้อยู่และยังเหมาะสม
- ควรให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกิจกรรมนั้นๆ เสนอแนะการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมการควบคุม

5) การสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในเป็นระยะ ๆ โดย

- ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้ตรวจสอบภายใน เช่น ต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ในระดับที่เหมาะสม เป็นต้น
 - ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่
 - ผู้ตรวจสอบภายในต้องเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้
 - การวางแผนการตรวจสอบ ขอบเขตการตรวจสอบ และความรับผิดชอบ
- การตรวจสอบภายในจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ

2.2 การประเมินผลเป็นรายครั้ง

ในขณะที่กิจกรรมการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การประเมินผลเป็นรายครั้งจะให้ประโยชน์โดยการเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยตรง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง

1) ขอบเขตและความถี่ของการประเมิน

ขอบเขตการประเมินผลการควบคุมภายใน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะเน้นการประเมินไปที่วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านใด เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงานทางการเงิน หรือด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น การประเมินระบบการควบคุมภายในจะต้องให้ความสนใจกับแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในที่สัมพันธ์กับกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ด้วย ส่วนความถี่ของการประเมินจะอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหาร ซึ่งขึ้นกับความเสี่ยงและการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง โดยแต่ละหน่วยงานจะมีความถี่ที่แตกต่างกันไป

หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานย่อยประเมินงานของตนเอง โดยพิจารณาถึงประสิทธิผลของการควบคุมในกิจกรรม

ที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งถือเป็นหน่วยงานย่อยหนึ่ง ควรประเมินผลการควบคุมภายในโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ หรือประเมินการควบคุมภายใน ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ผู้บริหารอาจใช้ทั้งการประเมินภายในองค์กรและการประเมินภายนอกองค์กร โดยใช้บริการประเมินการควบคุมจากผู้ตรวจสอบภายนอก

2) วิธีการประเมิน

การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน ถึงแม้วิธีประเมินและเทคนิคการประเมินอาจแตกต่างกันไปแต่ละองค์กร แต่ต้องเป็นไปตามรูปแบบของการประเมิน โดยผู้ประเมินจะต้องทำความเข้าใจภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งพิจารณาถึงการปฏิบัติจริง เปรียบเทียบกับรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดหรือออกแบบไว้ และพิจารณาจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข วิธีการปรับปรุงการควบคุมที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้มีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เครื่องมือการประเมินผลมีหลายอย่าง เช่น ตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ (Checklists) แบบสอบถามการควบคุมภายใน (Internal Control Questionnaires) ผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flowcharts) เทคนิคการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) ทั้งนี้ ผู้ประเมินจะต้อง ใช้วิธีการประเมินและเครื่องมือการประเมินที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กร

3) การทดสอบการควบคุม

การทดสอบความน่าเชื่อถือของระบบการควบคุมภายในเป็นส่วนสำคัญของการประเมินผล การทดสอบนี้สามารถทำได้ทั้งการประเมินผลแบบต่อเนื่อง และการประเมินผลเป็นรายครั้ง เช่น การสอบทานรายการต่าง ๆ การทดสอบการปฏิบัติงาน การสอบถามบุคคลที่เหมาะสม สังเกตการณ์การแบ่งแยกหน้าที่ การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและตรวจสอบความถูกต้อง เป็นต้น ผลการทดสอบเหล่านี้จะได้รับการสอบทานโดยฝ่ายบริหารเพื่อประเมินความสำคัญของข้อบกพร่องที่พบและจัดทำแผนการปรับปรุงแก้ไข และติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขตามแผน เพื่อให้มั่นใจว่าข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว

3. การวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

องค์กรจะต้องจัดให้มีการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นรายครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และควรกำหนดให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับผิดชอบติดตามประสิทธิภาพ ของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในให้ผลตามที่กำหนดไว้ ขอบเขต และความถี่ของการประเมินรายครั้ง เป็นเรื่องของการใช้ดุลยพินิจทางวิชาชีพ ซึ่งขึ้นกับการประเมินความเสี่ยงและประสิทธิภาพของวิธีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในในระหว่างการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม หน่วยงานจะต้องประเมินการควบคุมภายในและรายงานต่อคณะกรรมการคลังปีละหนึ่งครั้ง ในทางปฏิบัติการประเมินผลเป็นรายครั้งของทุกกิจกรรม อาจทำได้ยาก จึงควรจัดให้มีแผนรวม ประกอบด้วย การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในทั้งการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และในการปฏิบัติตามแผนงานควรกำหนดให้มีการประเมินผลของกิจกรรมที่สำคัญ ๆ เป็นรายครั้ง โดยให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

3.1 การประเมินผลระดับองค์กร

การประเมินผลระดับองค์กร ควรให้ข้อสรุปโดยรวมต่อฝ่ายบริหารว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล มีมาตรการที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในเช่นกัน การควบคุมภายในควรใช้ผลการประเมินระดับส่วนงานย่อยในการสรุปเป็นการควบคุมภายในระดับองค์กร อย่างไรก็ตามอาจต้องทำการประเมินเพิ่มเติมในส่วน of ความเสี่ยงบางอย่าง ซึ่งควบคุมโดยหน่วยกลางหรือควบคุมโดยระดับองค์กร เพราะผู้บริหารระดับส่วนงานย่อยอาจไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์หลายวัตถุประสงค์ที่จะไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

3.2 การประเมินผลระดับส่วนงานย่อย

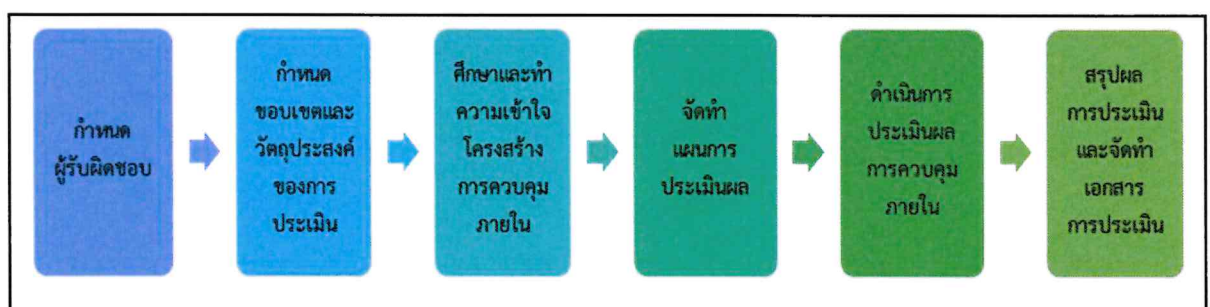
การประเมินผลระดับส่วนงานย่อยเป็นการประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่วนงานย่อยรับผิดชอบ ควรทำบ่อยครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้หัวหน้ากิจกรรม หัวหน้าส่วนงานย่อยหรือผู้รับผิดชอบในระดับกิจกรรมมีความมั่นใจพอควรเกี่ยวกับประสิทธิผลของการควบคุมภายในของกิจกรรมที่ถูกประเมินอย่างต่อเนื่อง ในการประเมินผลการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย (รวมทั้งการประเมินผลฯ ระดับองค์กร) ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของ 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน และต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ระดับส่วนงานย่อย (หรือระดับองค์กร) นั้น ๆ การประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กรและระดับส่วนงานย่อย ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของ 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

4. ข้อเสนอแนะในการวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ควรดำเนินการ ดังนี้

- 4.1 กำหนดผู้รับผิดชอบ
- 4.2 กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- 4.3 ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน
- 4.4 จัดทำแผนการประเมินผล
- 4.5 ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน
- 4.6 สรุปผลการประเมินและจัดทำเอกสารการประเมิน

ภาพที่ 1 การวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน



4.1 กำหนดผู้รับผิดชอบ

เบื้องต้นก่อนทำการประเมินผลการควบคุมภายใน ควรมีการกำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเป็นทางการโดยอาจประกอบด้วย

1) เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสหรือคณะทำงาน เพื่อทำหน้าที่

- อำนวยการและประสานการประเมินผลการควบคุมภายใน
- จัดทำแผนปฏิบัติงานประเมินผล ในภาพรวมขององค์กรและขออนุมัติผู้บริหาร
- ประสานงานส่วนงานย่อยเพื่อติดตามการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขวิธีการควบคุม
- รวบรวมผลการประเมินระดับส่วนงานย่อยและสรุปภาพรวมขององค์กร
- พิจารณาความเสี่ยงที่ส่วนงานย่อยไม่สามารถควบคุมได้หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

ในภาพรวมขององค์กรและเลือกหรือค้นหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอฝ่ายบริหารพิจารณาสั่งการ

- จัดทำรายงานสรุปผลการประเมินระดับองค์กรเสนอฝ่ายบริหารเจ้าหน้าที่ระดับ

อาวุโสหรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลโดยรวม ควรใช้ผลการประเมินของผู้บริหารระดับส่วนงานย่อยต่าง ๆ ในการสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน ระดับองค์กร

2) ผู้บริหารระดับส่วนงานย่อย และผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานย่อยที่จะประเมิน

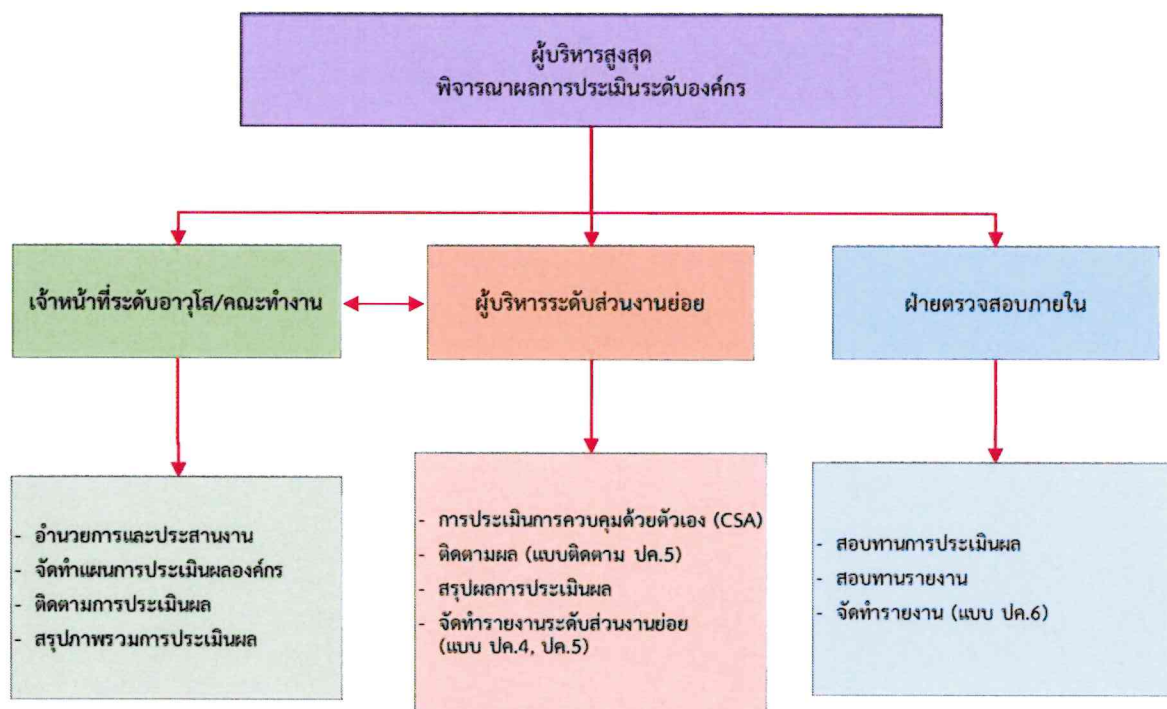
ผู้บริหารระดับส่วนงานย่อย เช่น หัวหน้าสำนัก หัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบประเมิน

การควบคุมภายในของส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานย่อยนั้น ๆ รวมทั้งรับผิดชอบในการดำรงไว้ซึ่งประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และการติดตามประสิทธิผลการควบคุมภายในในส่วนงานย่อยที่ตนรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการควบคุมภายในของส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ มีประสิทธิผลอยู่เสมอ

3) ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบ

ประเมินความเพียงพอและมีความมีประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารกำหนดโดยสอบทานการประเมินของฝ่ายบริหาร และรายงานผลการประเมินด้วยความระมัดระวังรอบคอบ เพื่อสรุปความเห็นและจัดทำรายงานเสนอต่อผู้อำนวยการว่าระบบการควบคุมภายในขององค์กรมีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพหรือไม่ รวมทั้งต้องประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในในกิจกรรมการตรวจสอบภายในตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด

ภาพที่ 2 ผังภาพการกำหนดผู้รับผิดชอบ



4.2 กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน

เมื่อกำหนดคณะผู้ทำการประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินควรกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจนว่าจะประเมินผลระบบการควบคุมภายในทั้งระบบทั่วทั้งองค์กรหรือจะประเมินผลเฉพาะบางส่วนงานที่มีความเสี่ยงสูงซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมากและควรกำหนด วัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะประเมินเพื่อให้ทราบสิ่งใด เช่น ด้านความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูลรายงานด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น ซึ่งการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลนั้น คณะผู้ประเมินควรร่วมประชุมพิจารณาแล้วเสนอเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส/คณะทำงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนดำเนินการต่อไป ทั้งนี้การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์ในการประเมินครั้งแรกและครั้งต่อ ๆ ไปขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความจำเป็น ซึ่งแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน

4.3 ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน

เมื่อได้กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการควบคุมภายในชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปผู้ประเมินควรศึกษาทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน รวมทั้งวัตถุประสงค์ วิธีการและรูปแบบของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ตามที่ได้ออกแบบไว้ แล้วดูว่าการทำงานจริงทำอย่างไร เป็นไปตามที่ออกแบบไว้หรือไม่ โดยอาจใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การสอบถาม สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดการควบคุมภายใน หรือการประชุมปรึกษากับผู้บริหารและการศึกษาเอกสารที่มีอยู่ เช่น เอกสารการแบ่งส่วนงานภายในองค์กร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แผนงานงบประมาณ คู่มือการปฏิบัติงาน แผนภาพแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระเบียบ ข้อบังคับรวมทั้งเอกสารแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เป็นต้น

4.4 จัดทำแผนการประเมินผล เป็นขั้นตอนการกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ในรายละเอียดของแผนอาจกำหนดรายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

- เรื่องที่จะทำการประเมิน
- วัตถุประสงค์ในการประเมิน
- ขอบเขตการประเมิน
- ผู้ประเมิน
- ระยะเวลาในการประเมิน
- วิธีการประเมิน
- อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

ทั้งนี้เมื่อจัดทำแผนการประเมินเสร็จเรียบร้อยแล้ว อาจจัดให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความเห็นเกี่ยวกับแผนและควรประชุมชี้แจงแผนเพื่อทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันอีกครั้งก่อนดำเนินการตามแผน

4.5 ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานย่อยที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินงานในความรับผิดชอบดำเนินการโดยประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า CSA เป็นกระบวนการสร้างความรับผิดชอบในการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนที่เป็นเจ้าของงานนั้น วิธีการก็คือ นำกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ของงานนั้นมาเชื่อมโยงกัน แล้วทำการระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ของงานนั้นและประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งผลที่ได้จาก CSA คือ

- ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงกระบวนการทำงานและวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ
- เข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของงาน
- สามารถกำหนดการควบคุมภายในที่จำเป็น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ

ที่ยอมรับได้

- สามารถกำหนดแผนปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม การทำ CSA จึงเป็นการประเมินผลการควบคุมโดยผู้บริหารและพนักงานที่รับผิดชอบโดยตรงในงานนั้น ซึ่งทำให้ผู้รับผิดชอบในงานได้พิจารณาการปฏิบัติงานของตนเองอย่างแท้จริง และยอมรับที่จะทำการปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม มิฉะนั้น ผลกระทบของการทำงาน เช่น การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานก็จะเกิดกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

ภาพที่ 3 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA)



1) ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายใน มีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1: จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

(1) เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสหรือคณะทำงานที่ได้รับแต่งตั้งจากผู้บริหารสูงสุดในการประเมินผลการควบคุมภายใน จัดประชุมเฉพาะระดับฝ่ายบริหารของส่วนงานย่อยต่าง ๆ เพื่อร่วมกันพิจารณากำหนด แนวทางการประเมินและแผนปฏิบัติงานการประเมินในภาพรวมทั้งองค์กร

(2) ฝ่ายบริหารส่วนงานย่อยที่เข้าร่วมประชุมกับเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสหรือคณะทำงานแล้ว ต้องจัดประชุมร่วมระหว่างผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ โดยอาจใช้วิธีประชุมกลุ่ม ทั้งนี้การพิจารณาผู้เข้าร่วมประชุมต้องคัดเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในสายงานของส่วนงานย่อยนั้น เพื่อทำความเข้าใจ การประเมินการควบคุมด้วยตนเองรวมทั้งสามารถดำเนินการประเมินผลตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการควบคุมภายใน

ขั้นตอนที่ 2: กำหนดงานในความรับผิดชอบของส่วนงานย่อยออกเป็นกิจกรรม/งาน เพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรม/งาน

(1) กำหนดงานที่ปฏิบัติในส่วนงานย่อยออกเป็นกิจกรรมการแบ่งส่วนงานย่อยเป็นกิจกรรมต่าง ๆ มีส่วนสำคัญทำให้การประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงควรแจกแจงส่วนงานย่อยเป็นกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการควบคุม ซึ่งการแบ่งส่วนงานย่อยเป็นกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานนั้นเป็นผู้กำหนดได้ดีที่สุด เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นอยู่เป็นประจำ

(2) ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรมนั้น ซึ่งวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ระดับองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละส่วนงานย่อยบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หากผู้ประเมินกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ของกิจกรรมผิดไปจากที่ควรจะเป็น อาจทำให้ผู้ประเมินระบุความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายผิดพลาดไปด้วย

(3) สอบทานขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานของกิจกรรม เพื่อทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายในของกิจกรรมนั้น

ขั้นตอนที่ 3: จัดเตรียมเครื่องมือการประเมิน ผู้ประเมินควรจัดเตรียมเครื่องมือการประเมินผลการควบคุมภายใน เช่น การจัดทำตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ แบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายใน แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ผังภาพเกี่ยวกับการประเมินการควบคุมภายใน และเครื่องมืออื่น ๆ ที่จำเป็นและเหมาะสม เป็นต้น แบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายในการจัดทำแบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายในล่วงหน้า ทำให้ทราบข้อมูลครอบคลุมทุกจุด ที่มีการควบคุมในแต่ละวงจรของกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนงานย่อยที่จะประเมินและง่ายแก่การใช้และทราบผลได้ทันทีในการตั้งคำถาม ผู้ประเมินต้องเข้าใจคำถามเป็นอย่างดี มิฉะนั้นจะไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ ผู้ประเมินเป็นผู้ถามตามแบบสอบถามผู้ให้ข้อมูลตอบเพียงใช่/ไม่ใช่ หรือมี/ไม่มีคำตอบ ว่าไม่ใช่หรือไม่มีหมายถึงไม่ได้ปฏิบัติตามคำถามแสดงถึงจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในซึ่งควรทดสอบและหาสาเหตุและพิจารณาว่ามีการควบคุมอื่นทดแทนหรือไม่ข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในดังกล่าวจะนำไปพิจารณาว่ามีนัยสำคัญหรือไม่ต่อไปส่วนคำตอบว่าไม่มีกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่องที่ถาม แสดงถึงการออกแบบสอบถามที่ไม่มีประสิทธิภาพผู้จัดทำควรระวังในเรื่องนี้ในแบบสอบถาม ควรมีช่องคำอธิบาย/คำตอบเพื่อจดข้อความว่าผู้ประเมินมีการทดสอบการปฏิบัติงานหรือสังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริงหรือมีการตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องเพื่อทดสอบความถูกต้องของคำตอบที่ได้รับจากการสอบถามและเพื่อสรุปคำตอบรวมทั้งอธิบายวิธีปฏิบัติในแต่ละข้อ

สำหรับองค์กรที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่อง สามารถนำมาตรฐานการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่อง/กิจกรรม เช่น ISO HA เป็นต้น มาใช้เป็นแบบสอบถามได้

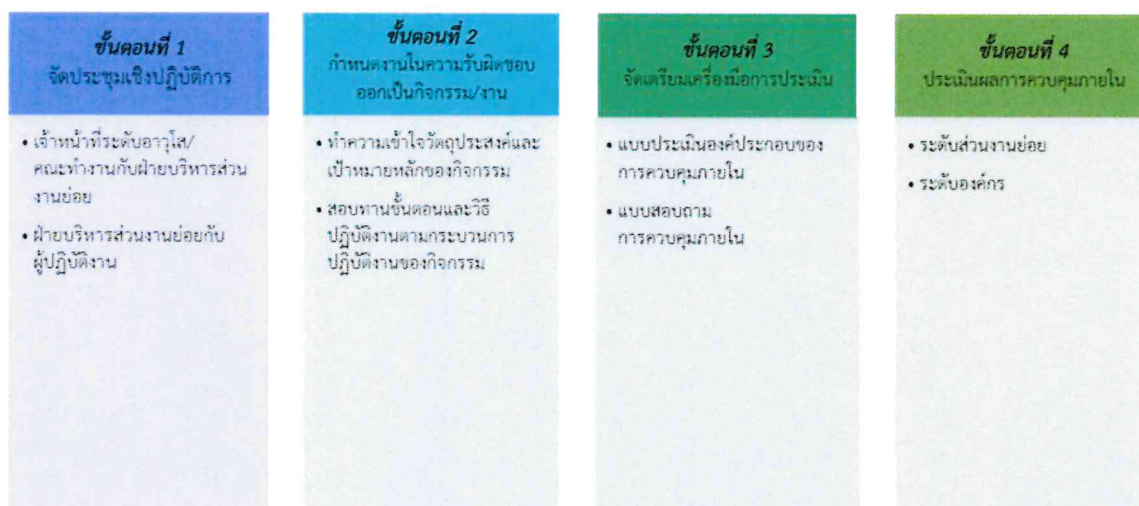
ขั้นตอนที่ 4: การดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน การประเมินผลระดับส่วนงานย่อย

(1) ผู้ประเมินทำการประเมินเกี่ยวกับการมีอยู่และความเหมาะสมของ 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนงานย่อย โดยใช้แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ให้ศึกษาการใช้แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในในภาคผนวก โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการทดสอบคำตอบที่ได้จากการสอบถามว่าเป็นไปตามที่ปฏิบัติจริง)

(2) ผู้ประเมินร่วมกันประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบโดยการทดสอบการมีอยู่จริงและการปฏิบัติงานจริงของระบบการควบคุมภายใน โดยอาจใช้วิธีสอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานจริงและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งการตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง กับวงจรปฏิบัติงานของกิจกรรมที่ทดสอบกับการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริง แล้วบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

(3) ผู้ประเมินร่วมกันประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่าง ๆ โดยเริ่มด้วยการระบุปัญหา อุปสรรค เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้น แล้วส่งผลให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 2

ภาพที่ 4 ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายใน



4.6 สรุปผลการประเมินและจัดทำเอกสารการประเมิน ระดับส่วนงานย่อย ผู้ประเมินควรสรุปผลการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และนำข้อมูลสรุปผลมาจัดทำรายงานของส่วนงานย่อย โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) จากข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากผลการประเมินจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ให้วิเคราะห์ความมีอยู่ ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ระบุและเสนอมาตรการปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมและจำเป็น ผลการประเมินให้บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสอบถามโดยผู้บริหารและเก็บไว้ในแฟ้ม

2) การวิเคราะห์ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน จะต้องพิจารณาว่า

- โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพียงพอ และครอบคลุมทุกกิจกรรมที่สำคัญ รวมทั้งมีองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบหรือไม่ และอยู่ในเกณฑ์พอใจหรือไม่

- การควบคุมภายในที่กำหนดมีการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงตามที่ระบุหรือไม่ กรณีมิได้ปฏิบัติงานจริงในทางปฏิบัติมีการใช้วิธีการอื่นทดแทนการควบคุมภายในที่กำหนดหรือไม่

- ถ้ามีการปฏิบัติงานจริงตามระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ระบบการควบคุมภายในได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้และได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่

3) ผลจากการวิเคราะห์ให้สรุปความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุม โดยพิจารณาว่า

- ถ้าระบบการควบคุมที่มีอยู่และใช้จริง ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดโดยได้สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถือว่าระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ

4) ผู้ประเมินควรเสนอวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนที่พบ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขที่ต้องดำเนินการต่อไป อย่างไรก็ตาม ในการเสนอการปรับปรุงแก้ไขนั้น ควรผ่านการพิจารณาอย่างระมัดระวังรอบคอบ ว่าการปรับปรุงนั้นมีความเหมาะสม สามารถปฏิบัติได้และประโยชน์ที่ได้รับเกิดคุ้มค่าเมื่อเทียบกับต้นทุนที่ต้องเสียไปจากการดำเนินการแก้ไขปรับปรุง

5) ผลการประเมินระดับส่วนงานย่อยนอกจากบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ให้บันทึกในแบบรายงานและส่งให้ผู้รับผิดชอบหรือคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้น รวบรวมรายงานเพื่อประมวลเป็นรายงานระดับองค์กร พร้อมจัดเก็บรายงาน

รายงานของส่วนงานย่อย ประกอบด้วย

- (1) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 - แบบ ปค.4
- (2) รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 - แบบ ปค.5

ระดับองค์กร ผลการประเมินระดับองค์กร เป็นการนำเอาผลสรุปจากการประเมินผลการควบคุมภายใน ระดับส่วนงานย่อย และผลการประเมินจากผู้ตรวจสอบภายในซึ่งเป็นการรายงานในฐานะผู้ประเมินอิสระเพื่อนำเสนอผู้อำนวยการส่วนติดตามประเมินผล ควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยงวิเคราะห์ เปรียบเทียบผลสรุปการประเมินเสนอคณะกรรมการฯ/คณะทำงานฯ เพื่อเสนอผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรพิจารณาสั่งการต่อไป

1) การรายงานโดยฝ่ายบริหาร การประเมินผลระดับองค์กร จะต้องให้ข้อมูลเบื้องต้นกับผู้อำนวยการส่วนติดตามประเมินผล ควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง ในการสรุปความเห็นว่าการควบคุมภายในได้รับการออกแบบเพื่อป้องกันหรือตรวจพบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ และทำงานได้ผลตามที่ออกแบบไว้หรือไม่ เพื่อนำมาจัดทำเป็นรายงานโดยผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ดังนี้

(1) หนังสือรับรองเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ส่วนติดตามประเมินผล ควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยงต้องจัดทำหนังสือเพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่ว่ามีประสิทธิผล ประสิทธิภาพและมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด ซึ่งถือเป็นหนังสือรายงานภายนอก โดยพิจารณาจากสรุปผลการประเมินการควบคุมระดับองค์กร

(2) ข้อพิจารณาเกี่ยวกับข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส/คณะทำงานต้องพิจารณาว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ ในรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายในที่ได้รับจากผู้บริหารระดับส่วนงานย่อยต่าง ๆ หรือไม่

(3) การดำเนินการกรณีได้รับรายงานจุดอ่อนของการควบคุมภายใน

- เรื่องที่ควรรายงานภายในองค์กร ถ้าข้อตรวจพบที่ได้รับรายงานจากผู้บริหารระดับส่วนงานย่อยต่าง ๆ เป็นเรื่อง que ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ และได้ใช้ดุลยพินิจแล้วเห็นว่าควรสื่อสารให้ทราบภายในองค์กรเท่านั้น เนื่องจากเรื่องเหล่านี้จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขของฝ่ายบริหาร เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ให้สั่งการตามควรแก่กรณี ให้ถือเป็นเรื่องรายงานภายใน รายงานเหล่านี้ควรเสนอผ่านเจ้าหน้าที่อาวุโส/คณะทำงานที่รับผิดชอบการประเมินผลฯ ในภาพรวมทราบด้วย

- เรื่องเกี่ยวกับจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ เป็นเรื่องที่ร้ายแรงกว่าเรื่องที่ควรรายงานภายในดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ไม่สามารถลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาด หรือความเสียหายในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งฝ่ายบริหารไม่สามารถตรวจพบ ข้อผิดพลาด ความผิดปกติ หรือความเสียหายได้ทันกับสถานการณ์ เรื่องเหล่านี้จะรายงานในหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในและจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เมื่อประเมินความร้ายแรงของข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายใน ควรประเมินถึงลักษณะและโอกาสที่จะเกิดผลเสียหาย

อันเนื่องจากข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วย นอกจากนี้โอกาสที่จะเกิดการทุจริตจะเป็นปัจจัยสำหรับพิจารณาว่าเป็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ

2) การรายงานโดยผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน ในฐานะ ผู้ประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้ความมั่นใจว่าการประเมินผลการควบคุมภายในของฝ่ายบริหาร ได้ดำเนินไปอย่างเที่ยงธรรม จากผลการสอบทานนี้ ผู้ตรวจสอบภายในต้องรายงานต่อผู้อำนวยการว่าการประเมินผลการควบคุมภายใน เป็นไปอย่างสมเหตุสมผล และมีระดับความเสี่ยงอย่างรอบคอบ (ตามแบบ ปค.6)

3) การรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยรับตรวจรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กรที่ต้องจัดทำ ประกอบด้วย (1) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.3) (2) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) (3) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

ภาพที่ 5 การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ที่เกี่ยวข้อง



5. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้กำกับดูแล/คณะทำงานที่รับผิดชอบการประเมินโดยรวม

การประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กรควรประกอบด้วย การติดตามประเมินผลระดับส่วนงานย่อยและการประเมินผลระดับองค์กรโดยรวม

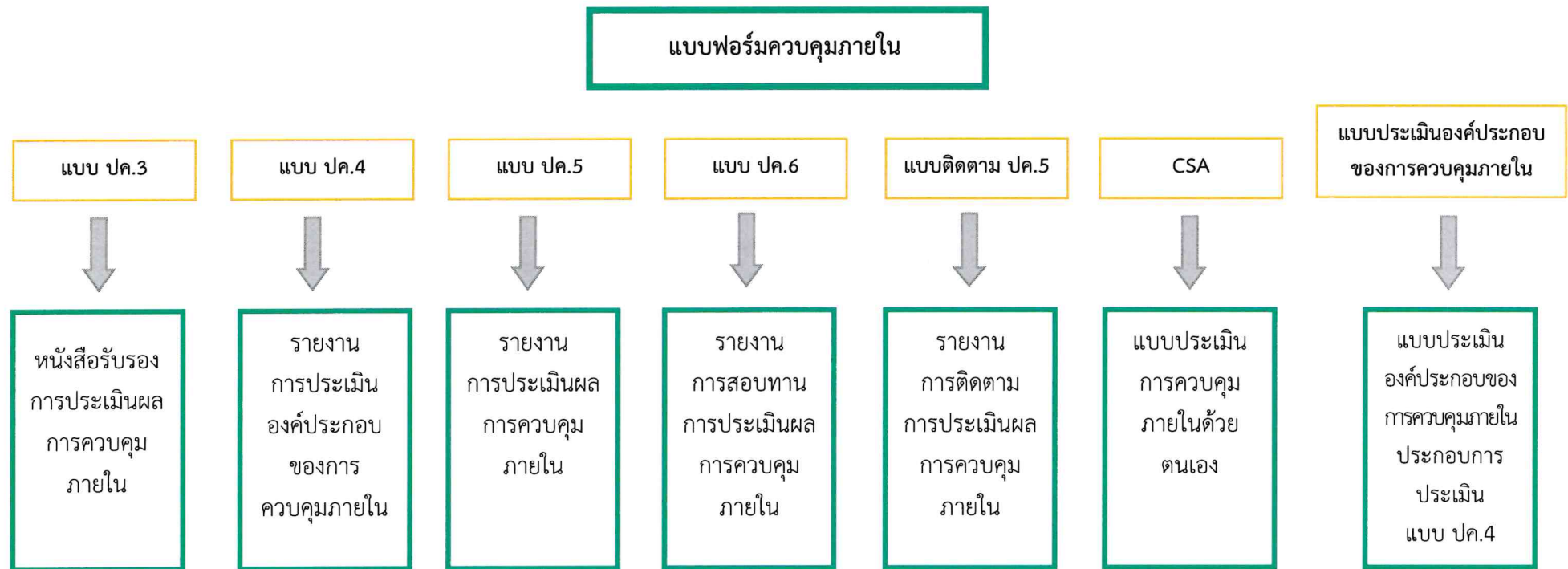
5.1 การติดตามประเมินผลระดับส่วนงานย่อย ลักษณะขอบเขตและความถี่ในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย ซึ่งรวมทั้งวิธีการติดตามการควบคุมระหว่างปฏิบัติงาน และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้ง จะแตกต่างกันไปตามแต่ละกิจกรรมของส่วนงานย่อย เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส/คณะทำงานควรให้ความสำคัญการประเมินประสิทธิภาพของ 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสารและการติดตามประเมินผล) ในส่วนงานย่อยที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับผิดชอบ องค์ประกอบเหล่านี้เป็นทั้งมาตรฐานและเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพของการควบคุมภายในควรใช้ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบมาประมวลเป็นข้อสรุปโดยรวมของการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น ๆ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน เพื่อสรุปผลการประเมินระดับส่วนงานย่อย ข้อสรุปนี้จะช่วยในการระบุปัญหาของกิจกรรม จุดอ่อนของการควบคุมภายในที่มีสาระสำคัญและข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนอื่น ๆ ของแต่ละกิจกรรม ข้อมูลเหล่านี้ยังใช้เพื่อสนับสนุนการประเมินผลระดับองค์กรโดยรวม

5.2 การบันทึกการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร

เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส/คณะทำงาน จัดให้มีศูนย์จัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน โดยจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องไว้ในแหล่งเดียวกันและควรปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการควบคุมและวิธีการประเมินและประกอบ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของการควบคุมภายในด้วย เอกสารเหล่านี้นอกจากประกอบด้วยเอกสาร รายงานการประเมินผล ระดับส่วนงานย่อย รายงานการประเมินผลระดับองค์กรแล้ว ควรประกอบด้วย

- ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจโดยรวม
- คำอธิบายเกี่ยวกับองค์กรและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ควรจัดทำในระหว่างมีการกำหนด กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการประเมินการควบคุมภายใน และความสัมพันธ์ของกิจกรรมเหล่านี้ต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร
- รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของแต่ละกิจกรรมหรือแต่ละส่วนงานย่อยที่ผู้บริหาร ระดับส่วนงานย่อยต่าง ๆ รับผิดชอบ
- เอกสารการมอบหมายความรับผิดชอบในการประเมินผลระดับองค์กรโดยรวม

3. แบบฟอร์มสำหรับการจัดทำรายงาน การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ของ สทป.



- หมายเหตุ** 1. แบบฟอร์มสำหรับส่วนงาน คือ แบบ ปค.5 แบบติดตาม ปค.5 CSA และ แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
2. แบบฟอร์มสำหรับฝ่าย คือ แบบ ปค.4 และแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
3. แบบฟอร์มของฝ่ายเลขานุการ (ส่วนติดตามประเมินผล ควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง) คือ แบบ ปค.3 ปค.4 และ ปค.5
4. แบบฟอร์มของตรวจสอบภายใน คือ แบบ ปค.6

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(1)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปี
สิ้นสุดวันที่ ..(2)..... เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไป
ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์
ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน
และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ
ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(3)..... เห็นว่า การควบคุมภายใน
ของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย
มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ลายมือชื่อ.....(4).....

ตำแหน่ง.....(5).....

วันที่.....(6)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวใน
ปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปี
ปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (7)

1.1.....

1.2.....

2. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (8)

2.1.....

2.2.....

ฝ่าย.....(1).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด(2).....

(3)	(4)
องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
.....	
.....	
2. การประเมินความเสี่ยง	
.....	
.....	
3. กิจกรรมการควบคุม	
.....	
.....	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	
.....	
.....	
.....	
5. กิจกรรมการติดตามผล	
.....	
.....	
.....	

ผลการประเมินโดยรวม (5)

.....

.....

ลายมือชื่อ(6).....

ตำแหน่ง(7).....

วันที่(8).... เดือน พ.ศ.



ส่วน..... (1).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(2).....

(3) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(4) ความเสี่ยง	(5) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(6) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(7) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(8) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(9) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ(10).....

ตำแหน่ง(11).....

วันที่(12).... เดือน พ.ศ.



ส่วน..... (1).....
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด.....(2).....

(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุม ภายในที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุมภายใน	ความ เสี่ยงที่ยัง มีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุมภายใน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	วิธีการ ติดตามและ สรุปผลการ ประเมิน/ ข้อคิดเห็น

ลายมือชื่อ.....(11).....
 ตำแหน่ง.....(12).....
 วันที่...(13)...เดือน.....พ.ศ.



รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(1).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(2).....ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....(3).....เดือน.....พ.ศ.ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ.....(4).....มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ลายมือชื่อ.....(5).....

ตำแหน่ง.....(6).....

วันที่.....(7)..... เดือน.....พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยง (8)

1.1.....

1.2.....

2. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (9)

2.1.....

2.2.....

แบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)

1. ให้วิเคราะห์ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของหน่วยงานพร้อมระบุวัตถุประสงค์ (นำข้อมูลไปใส่ในแบบ ปค.5 ช่องที่ 3)

1.1 เรื่อง.....

1.2 วัตถุประสงค์.....

2. ภารกิจนั้น มีขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติอะไรบ้าง หรือทำอะไรที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

2.1

2.2

3. ให้วิเคราะห์ว่าขั้นตอนหรือกระบวนการที่ปฏิบัติอยู่ (จากข้อ 2) ดำเนินการอย่างไร

ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติ (จากข้อ 2)	การดำเนินการ (นำข้อมูลไปใส่ในแบบ ปค.5 (ช่องที่ 5))

4. ขั้นตอนหรือกระบวนการที่ปฏิบัติอยู่ เป็นอย่างไร (บรรลุวัตถุประสงค์/ไม่บรรลุวัตถุประสงค์)

ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์มีความเสี่ยงอะไร

4.1 จากการประเมินผลการควบคุม พบว่า

..... (นำข้อมูลไปใส่ในแบบ ปค.5 ช่องที่ 6)

4.2 ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์มีความเสี่ยง/สาเหตุ อย่างไร

..... (นำข้อมูลไปใส่ในแบบ ปค.5 ช่องที่ 4)

5. ให้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่พบว่ายังมีอยู่ว่าเกิดจากสาเหตุอะไร จะแก้ไขอย่างไร เช่น ใครเป็นคนแก้ไข ด้วยวิธีการใด

สาเหตุที่ไม่สามารถแก้ไขได้ (นำข้อมูลไปใส่ในแบบ ปค.5 ช่องที่ 7)	การแก้ไข (การปรับปรุงการควบคุม) (นำข้อมูลไปใส่ในแบบ ปค.5 ช่องที่ 8)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (นำข้อมูลไปใส่ในแบบ ปค.5 ช่องที่ 9)
สาเหตุที่ 1 :		
สาเหตุที่ 2 :		

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินได้ว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอ หรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด อย่างไร

แบบประเมินฯ นี้แยกเป็น 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยข้อความภายใต้หัวข้อหลัก ๆ และหัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหลัก ผู้ใช้หรือผู้ประเมินอาจปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมข้อความตามความเหมาะสม ช่องว่างใต้หัวข้อ “ความเห็น/คำอธิบาย” ใช้สำหรับจดบันทึกข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายในหัวข้อนั้น ๆ

ข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายจะไม่เป็นลักษณะ “ใช่ ” หรือ “ ไม่ใช่ ” แต่จะสรุปรวมว่าหน่วยงานให้ความสำคัญหรือปฏิบัติอย่างไรในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ส่วนที่ว่างตอนท้ายของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในใช้สำหรับบันทึกผลการประเมินโดยทั่วไป และระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติ หรือควรพิจารณาองค์ประกอบนั้น ๆ และช่องว่างตอนสุดท้ายของแบบประเมินใช้สรุปผลการประเมินการควบคุมภายในโดยรวม

ในการพิจารณาให้ข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ผู้ประเมินควรใช้วิจารณ์ฐานว่า

1. ข้อความใต้ข้อต่าง ๆ ในแบบประเมินเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในหน่วยหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบประเมิน ในหัวข้อย่อยนั้น ๆ ก่อน
2. หน่วยที่ได้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่ อย่างไร
3. การปฏิบัติจริงมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน หรือไม่ อย่างไร
4. การปฏิบัติจริงมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ อย่างไร

ประเด็นการประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้ประเมินควรพิจารณาแต่ละปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการควบคุมเพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีหรือไม่ 1.1 ประสิทธิภาพและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ■ มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก ■ มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการรายงานทางการเงินงบประมาณและการดำเนินงาน ■ มีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ ■ มีทัศนคติที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และการพิจารณาวิธีการลดหรือป้องกันความเสี่ยง ■ มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance – Based Management) 1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ■ มีข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และเวียนให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว ■ พนักงานทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรมและแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง ■ ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม ■ ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณี เมื่อไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติ ■ ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้	

ประเด็นการประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
■ ฝ่ายบริหารกำหนดสิ่งจูงใจที่ยึดถือและจำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม ■ ฝ่ายบริหารดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมของพนักงานเกิดขึ้น 1.3 ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร ■ มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ ■ มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งและเป็นปัจจุบัน ■ มีการระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน ■ มีแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม ■ การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง 1.4 โครงสร้างองค์กร ■ มีการจัดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงาน ■ มีการประเมินผลโครงสร้างเป็นครั้งคราวและปรับเปลี่ยนที่จำเป็น ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ■ มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้พนักงานทุกคนทราบ 1.5 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ ■ มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งพนักงานทุกคนทราบ ■ ผู้บริหารมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมาย	

ประเด็นการประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
1.6 นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร ■ มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม ■ มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรมพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ■ การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้าย ขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ■ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณา รวมถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม ■ มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม 1.7 กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ■ มีคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบ และประเมินผล และมีการกำกับดูแล การปฏิบัติงาน ภายในองค์กรให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ■ มีผู้ตรวจสอบภายใน และมีการรายงานผลการตรวจสอบ ภายในต่อผู้อำนวยการ 1.8 อื่น ๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ 	

ประเด็นการประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
2. การประเมินความเสี่ยง ก่อนการประเมินความเสี่ยงจะต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับกิจกรรม (เช่น แผนงาน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย) วัตถุประสงค์ของการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในนี้ เพื่อทราบกระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ และการบริหาร ความเสี่ยงว่าเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ 2.1 วัตถุประสงค์ระดับองค์กร ■ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและวัดผลได้ ■ มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบ และเข้าใจตรงกัน 2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ■ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานใน ระดับกิจกรรมและวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและ สนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ■ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมชัดเจนปฏิบัติได้ และ วัดผลได้ ■ บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนด และให้การยอมรับ 2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง ■ ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมิน ความเสี่ยง ■ มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจาก ปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น	

ประเด็นการประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ■ มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง ■ มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 2.5 การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง ■ มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ■ มีการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ■ มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ■ มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง 2.6 อื่น ๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ 	

ประเด็นการประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
3. กิจกรรมการควบคุม ในการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในผู้ประเมินควรพิจารณาว่ามีกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเหมาะสมเพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ 3.1 กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง 3.1 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม 3.2 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร 3.3 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ 3.4 มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติการบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน 3.5 มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ 3.6 มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี 3.7 อื่น ๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ 	

ประเด็นการประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
4. สารสนเทศและการสื่อสาร การดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในจะต้องมีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้ ผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบสารสนเทศและการสื่อสารต่อความต้องการของผู้ใช้และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 4.1 จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร 4.2 มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติ คณะรัฐมนตรีได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน 4.3 มีการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นหมวดหมู่ 4.4 มีการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ 4.5 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอเชื่อถือได้และทันกาล 4.6 มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายในปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข 4.7 มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร 4.8 มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ รัฐสภา ประชาชน สื่อมวลชน 4.9 อื่น ๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ 	

ประเด็นการประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
5. การติดตามประเมินผล ผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรในอันจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 5.1 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.2 กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาล 5.3 มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.4 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.5 มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในและประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเองและหรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง 5.6 มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ 5.7 มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลและการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน 5.8 มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันทีในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 5.9 อื่น ๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ 	

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค. 3)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (3) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (4) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (5) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (6) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (7) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (7) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

หมายเหตุ การจัดส่งรายงานการประเมินการควบคุมภายในให้กระทรวงการคลัง ให้จัดส่งหนังสือถึง
กรมบัญชีกลาง

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (3) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ
- (4) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (5) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ
- (6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน
- (3) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (4) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (5) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (6) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คำนวณกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- (7) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (7) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (9) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน
กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (10) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (11) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (12) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค.5)

- (1) ระบุชื่อส่วนงานที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับส่วนงาน
- (2) ระบุวันเดือนปีที่ประเมินผลการติดตามการควบคุมภายใน (31 มีนาคม 25xx)
- (3) ระบุภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของส่วนงาน/วัตถุประสงค์หรือภารกิจ ตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของส่วนงาน และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าว ที่ประเมิน
- (4) ระบุความสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (5) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (6) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายใน ว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่าง ๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คำนวณต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- (7) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (7) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (9) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน
- (10) ระบุ วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็น พร้อมแนบหลักฐาน (หากมี)
- (11) ลงลายมือชื่อหัวหน้าส่วนงาน
- (12) ระบุตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน
- (13) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
(แบบ ปค.6)

- (1) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (3) ระบุวันเดือนปี สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปี ที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายใน ดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (5) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (6) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (7) ระบุวันที่รายงาน
- (8) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (9) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือ การปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (8)

เอกสารอ้างอิง

1. แนวทาง: การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน
Formation and Evaluation of the Internal Control System (2556)
จัดทำโดย สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (Office of The Auditor General of Thailand)
2. คู่มือจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูล แบบ 56-1 แบบ 69-1
จัดทำโดย ฝ่ายพัฒนาบริษัท สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
พิมพ์ครั้งที่ 1 ธันวาคม 2556