

# การชี้แจงการประเมินผลการพัฒนา องค์กรของรัฐวิสาหกิจ

ปีงบประมาณ

หัวข้อการตรวจสอบภายใน



7 กุมภาพันธ์ 2563



Confidential



กำหนดการสัมมนาการชี้แจงผลประเมิน Baseline  
ด้านการตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

ของระบบประเมินผลฯ ใหม่

(State Enterprise Assessments Model: SE-AM)

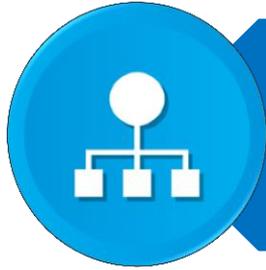
13:00 – 13:30	ลงทะเบียน
13:30 – 13:40	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กล่าวเปิดการสัมมนา
13:40 – 13:55	ดร.ประวิตร นิสสุวรรณากุล ประธานอนุกรรมการ กำกับดูแลฯ ด้านการตรวจสอบภายใน พบผู้ตรวจสอบภายในรัฐวิสาหกิจ
13:55 – 15:00	การชี้แจงผลประเมิน Baseline ช่วงที่ 1
15:00 – 15:15	พักรับประทานอาหารว่าง
15:15 – 15:45	การชี้แจงผลประเมิน Baseline ช่วงที่ 2
15:45 – 16:30	ถาม-ตอบ
16:30	จบการสัมมนา

# คณะกรรมการพบผู้ตรวจสอบภายใน รัฐวิสาหกิจ



โดย ดร.ประวิตร นิลสุวรรณากุล  
ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลฯ  
ด้านการตรวจสอบภายใน

# Core Business Enablers ที่ 8 ด้านการตรวจสอบภายใน



โครงสร้างรัฐวิสาหกิจ

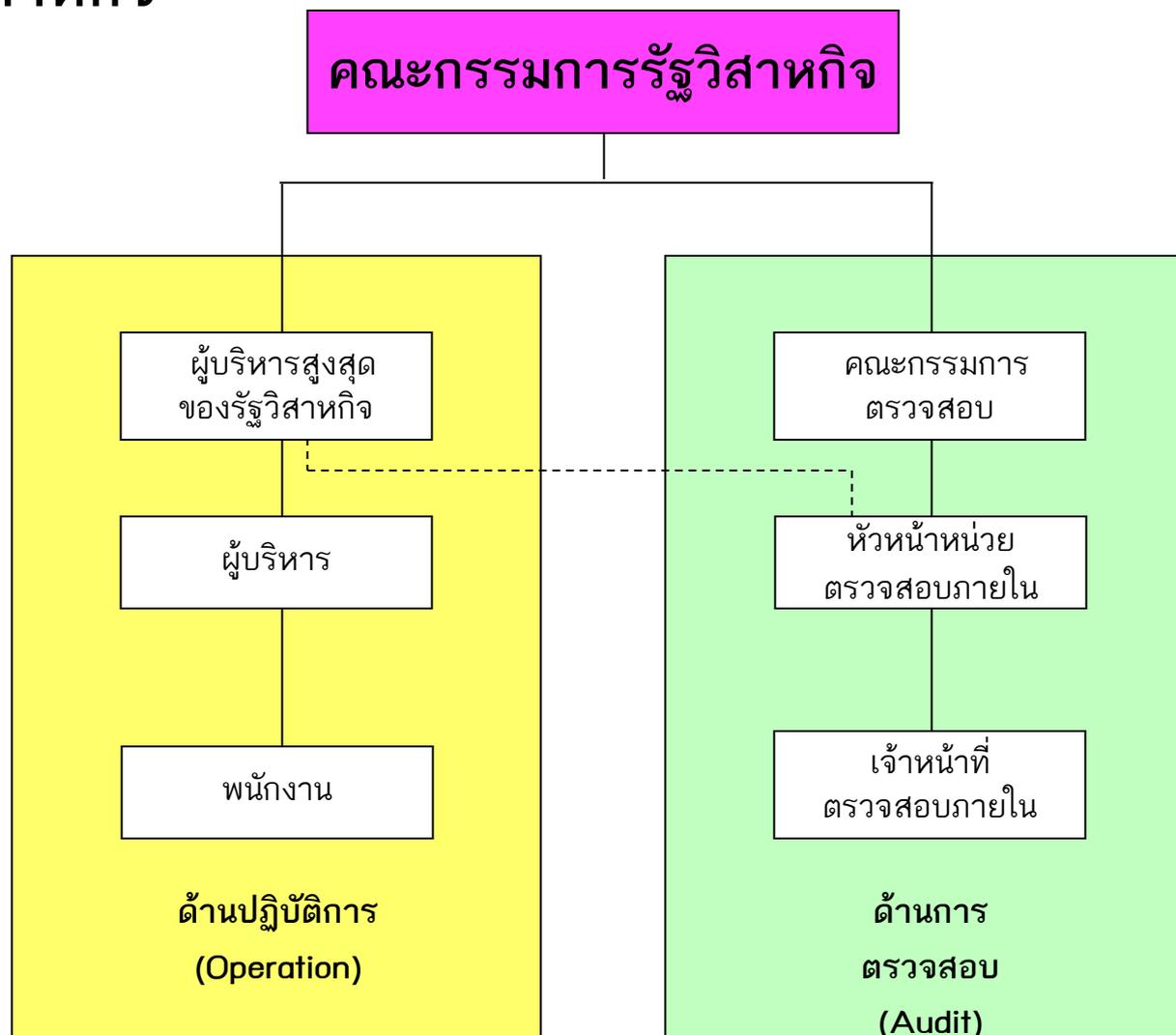
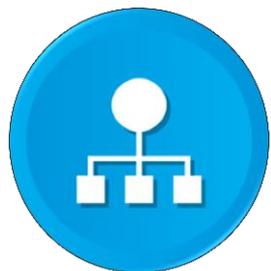


Core Business Enablers ที่ 8 ด้านการ  
ตรวจสอบภายใน



ความคาดหวัง IA จากเกณฑ์ประเมินใหม่

# โครงสร้างรัฐวิสาหกิจ



.....สายการรายงาน

.....สายการสื่อสาร

# Core Business Enablers ที่ 8 ด้านการตรวจสอบภายใน

## หลักเกณฑ์การประเมินการตรวจสอบภายใน

การประเมินการตรวจสอบภายในประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 4 ด้าน ประกอบด้วย





## ความคาดหวังจาก IA ตามเกณฑ์การประเมินใหม่ (SE-AM)

1. IA ต้องเข้าใจระบบงานทั้ง 7 ด้านของ Enablers ไม่น้อยกว่า ฝ่ายปฏิบัติการ
2. IA ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนตาม Enablers ด้านที่ 8
3. IA ต้องสามารถให้ Assurance Service ที่ถูกต้องเหมาะสม
4. IA ต้องสามารถให้ Consulting Service อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทันต่อเวลา
5. IA ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งด้านความรู้ที่เกี่ยวข้อง (Knowledge) และ ทักษะ (Skill) โดยเฉพาะอย่าง Technical Skill และ Soft Skill
6. IA เป็นเพื่อนคู่คิดที่สำคัญของฝ่ายบริหาร
7. IA เป็นผู้นำที่สำคัญขององค์กรโดยเป็น Intelligent IA
8. IA เป็นผู้สนับสนุนการทำหน้าที่ของ AC ให้เป็น Smart AC

# การชี้แจงผลประเมิน Baseline ด้านการตรวจสอบภายใน

## ประเด็นนำเสนอ

- ✓ ผลประเมิน Baseline ด้านการตรวจสอบภายใน (Internal Audit)
- ✓ แนวทางการประเมินด้าน Core Business Enabler ของรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2563
- ✓ คำถามที่พบบ่อย (Frequency Asked Questions : FAQ)

# คณะกรรมการกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กร ของรัฐวิสาหกิจด้านการตรวจสอบภายใน



ผศ.ดร.ประวิตร นิสสุวรรณากุล  
ประธานอนุกรรมการ



คุณอนุวัฒน์ จงยินดี  
อนุกรรมการ



คุณกมลเทศน์ สันติเวชกุล  
อนุกรรมการ



คุณยรรยง ลิจิตเจริญ  
อนุกรรมการ

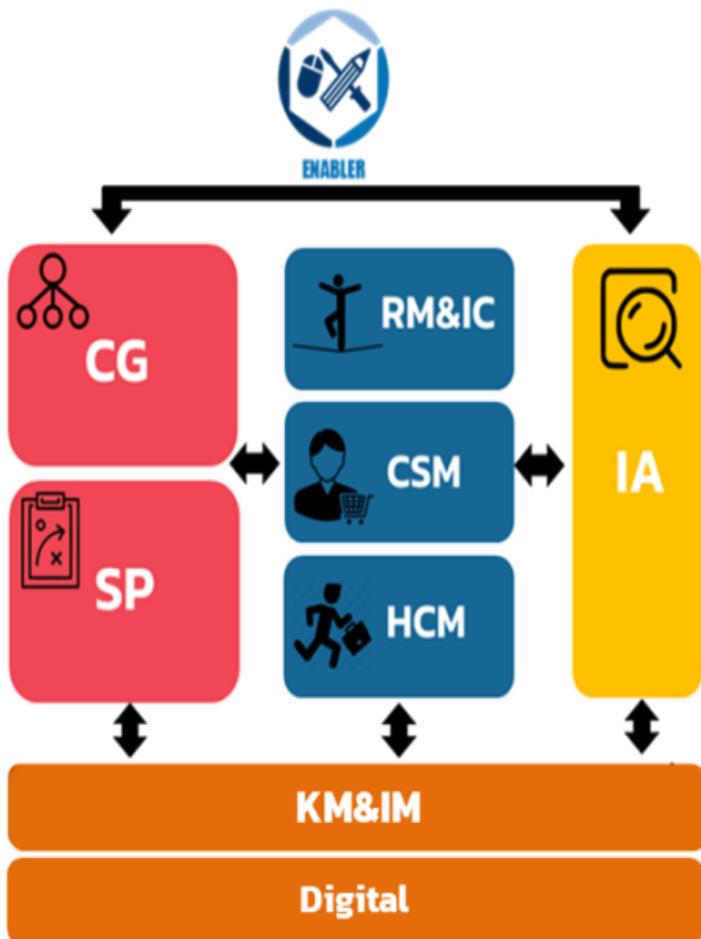


คุณชาญวิทย์ นาคบุรี  
อนุกรรมการ



คุณวรัชยา ลัทธยาพร  
อนุกรรมการ และเลขานุการ

# ภาพรวมหลักเกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ



## Enablers (40 ± 15%)

1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG& Leadership :)
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)
3. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer : SCM)
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

# เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการตรวจสอบภายใน

1

คณะกรรมการตรวจสอบ  
(15%)



- 1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (2%)
- 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (12%)
- 1.3 การประชุมและองค์ประชุม (1%)

2

หน่วยตรวจสอบภายใน  
ด้านคุณสมบัติ  
(15%)



- 2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (3%)
- 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (3%)
- 2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ(5%)
- 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน (4%)

3

หน่วยตรวจสอบภายใน  
ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน  
(65%)



- การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน**
- 3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (5%)
  - 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (10%)
  - 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด (5%)
  - 3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (15%)
  - 3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (15%)
- ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน**
- 3.6 การให้ความเชื่อมั่น (10%)
  - 3.7 การให้คำปรึกษา (5%)

4

หน่วยรับตรวจ  
ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ  
(5%)



- 4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (5%)

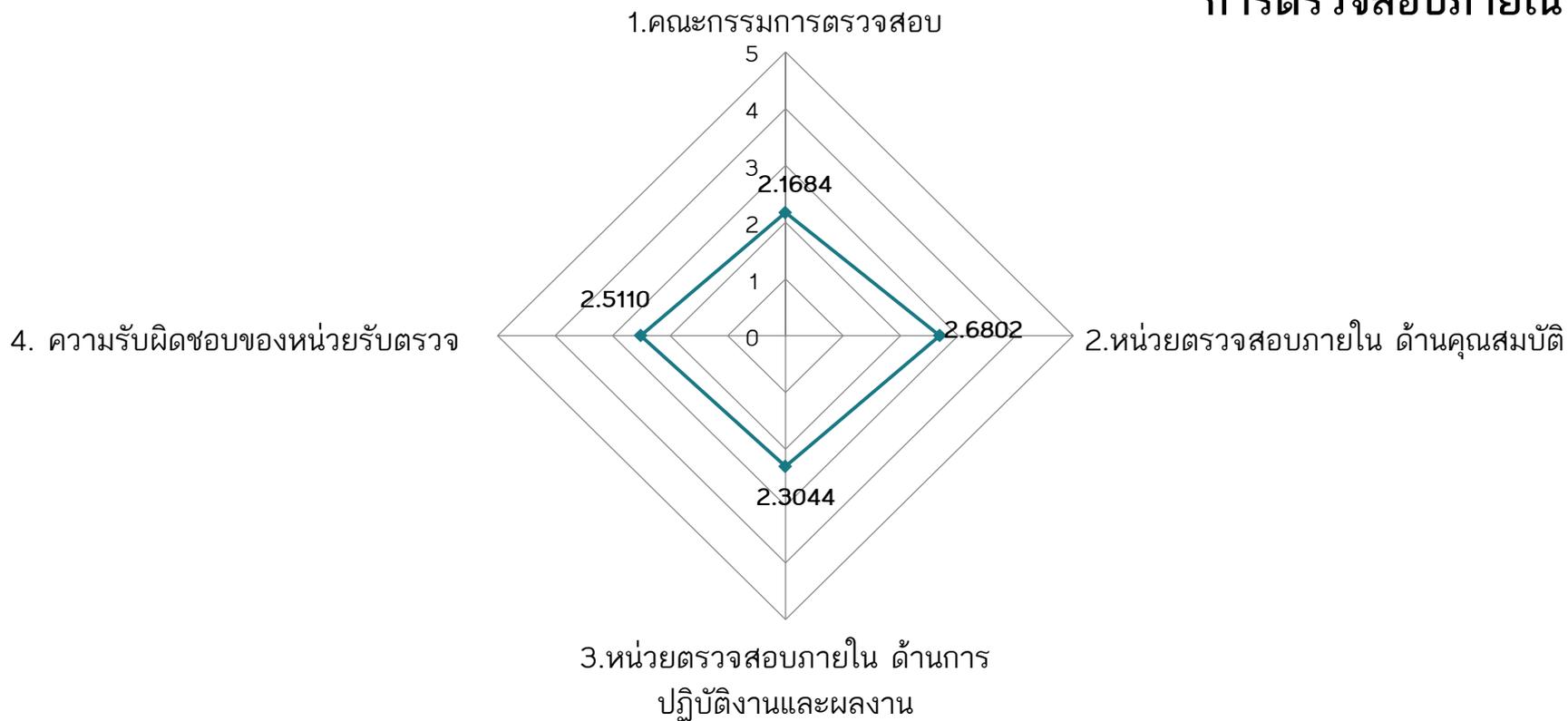
# ผลประเมินเบื้องต้นของการประเมิน Baseline

## รัฐวิสาหกิจ ปิงบประมาณ 34 แห่ง หัวข้อการตรวจสอบภายใน

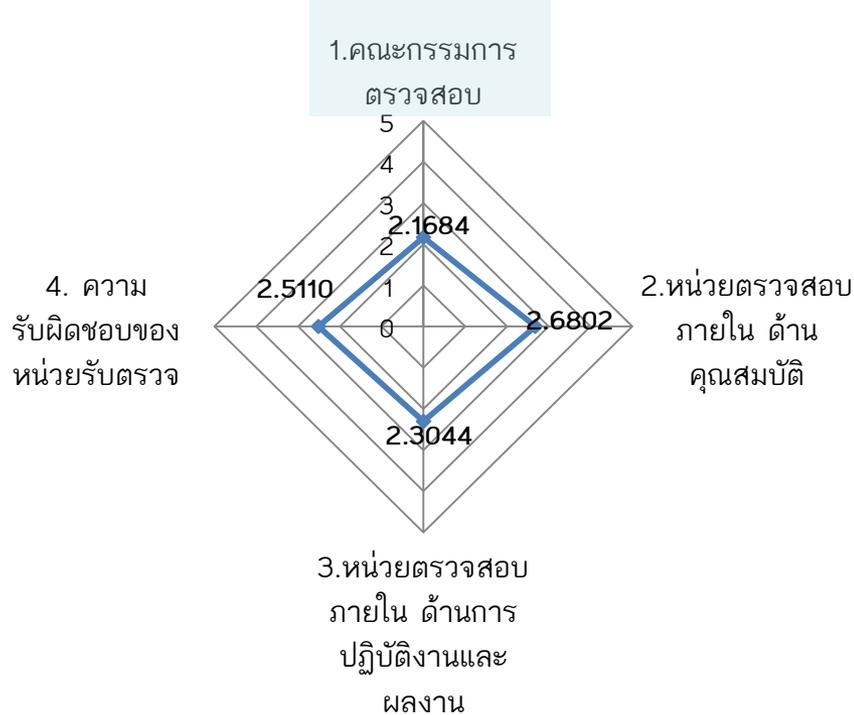


# ผลคะแนนภาพรวมทั้งระบบ ในแต่ละ Enablers

## การตรวจสอบภายใน



# ผลคะแนน Enablers ข้อย่อยหัวข้อ คณะกรรมการตรวจสอบ



## คณะกรรมการตรวจสอบ (15%)

- 1.1 องค์กรประกอบและคุณสมบัติ (2%)  
(Skill Matrix, นำ Skill Matrix ใช้ประโยชน์, การประเมินตนเองของ AC)
- 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (12%) (กฎบัตร, คู่มือ AC, แผนปฏิบัติงาน)
- 1.3 การประชุมและองค์ประชุม (1%) (การเข้าร่วมประชุม, ข้อเสนอแนะ)



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

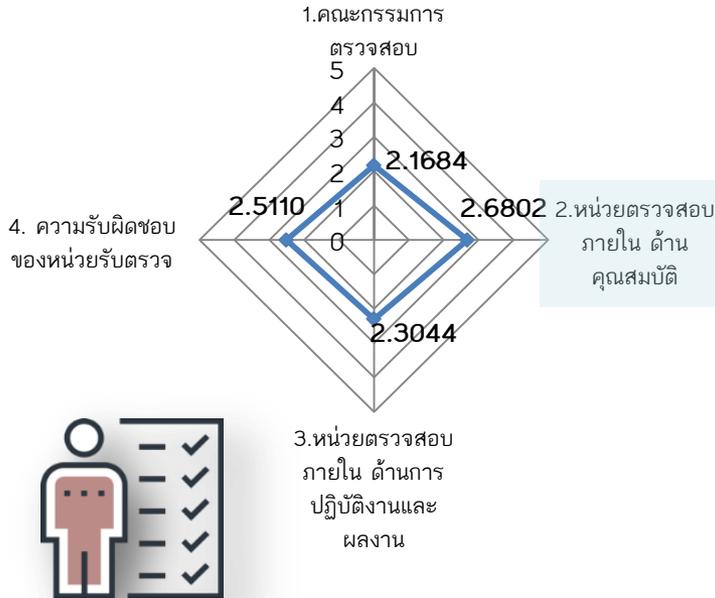
- ✓ 1.1 รัฐวิสาหกิจเกือบทุกแห่ง กำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติรวมถึงความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมของคณะกรรมการตรวจสอบไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงคณะกรรมการตรวจสอบมีองค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบครบถ้วนตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2555 โดยมีอย่างน้อย 1 คน มีประสบการณ์ด้านการบัญชีหรือการเงิน หรือจบด้านบัญชี
- ✓ 1.1 รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง มีการจัดทำและสื่อสารกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบที่มีความครบถ้วนตามคู่มือ สคร. และแนวปฏิบัติที่ดี และมีการทบทวนกฎบัตรฯ ทุกปี
- ✓ 1.2 รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง มีการกำหนดแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคณะกรรมการตรวจสอบสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน
- ✓ 1.3 รัฐวิสาหกิจเกือบทุกแห่ง มีกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบทั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี

- ✗ 1.1 รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ ยังไม่ได้กำหนด Skill Matrix ของคณะกรรมการตรวจสอบตามองค์ประกอบและคุณสมบัติที่กำหนด รวมถึงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเผชิญ ยังไม่พบการนำ Skill Matrix ไปใช้ในการสรรหา/แต่งตั้ง/พัฒนากรรมการตรวจสอบ
- ✗ 1.2 รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ ยังไม่มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบเฉพาะของรัฐวิสาหกิจ
- ✗ 1.2 รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ แม้ว่ามีการกำหนดแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ แต่การกำหนดแผนปฏิบัติงานยังไม่ครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ ที่กำหนดไว้ในกฎบัตร อีกทั้งไม่มีการกำหนดการพัฒนาคณะกรรมการตรวจสอบ
- ✗ 1.3 รัฐวิสาหกิจบางแห่ง ยังไม่แสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการตรวจสอบมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการให้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

# ผลคะแนน Enablers

## ข้อย่อหัวข้อ หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ

ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



### หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ (15%)

- 2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (3%)  
(กฎบัตร IA, การดำเนินงานตามบทบาท)
- 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม(3%) (กำหนดนโยบาย, การป้องกันและหลีกเลี่ยง, การปฏิบัติตามนโยบาย)
- 2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ(5%) (Competency Gap, IDP, Certified)
- 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน (4%)  
(การประเมินภายใน/ภายนอก, คุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพและเป้าหมายองค์กร)



2.1

หน่วยตรวจสอบภายในมีการจัดทำกฎบัตร และจรรยาบรรณที่สอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลังฯ และมีองค์ประกอบครบถ้วน รวมถึงมีการทบทวนกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง



2.2

โครงสร้างองค์กรของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดเอื้อต่อความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบภายใน และหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมีสถานภาพเทียบเท่าผู้บริหารหน่วยงานที่สำคัญ และหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายในไม่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ไม่ใช่งานตรวจสอบ



2.3

มีการวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ และความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ รวมทั้งเริ่มมีการวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ และความสามารถในประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ๆ



2.4

มีการกำหนดแนวทางการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายในทั้งการประเมินภายในขององค์กรและภายนอกองค์กร



2.1

ยังไม่พบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเพื่อเป็นปัจจัยในการกำหนดกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน



2.2

รัฐวิสาหกิจทุกแห่งไม่มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อื่น



2.3

รัฐวิสาหกิจยังขาดการกำหนดแนวทางการรักษาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

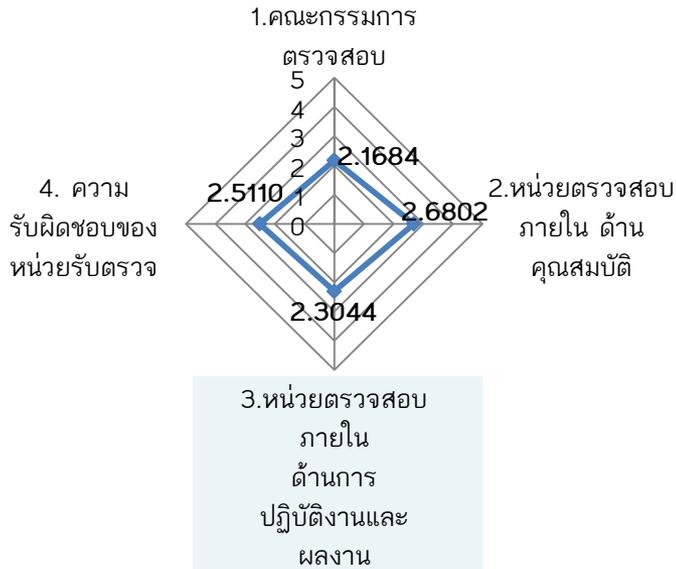


2.4

แผนปรับปรุงคุณภาพของงานตรวจยังไม่พิจารณาให้สอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยตรวจสอบภายใน มาตรฐานวิชาชีพด้านการตรวจสอบภายใน กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

## ข้อย่อหัวข้อ หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน

ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



3.1

หน่วยตรวจสอบภายในทุกแห่งมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในใช้สำหรับปฏิบัติงานตรวจสอบ



3.2

รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการจัดทำแผนตรวจสอบระยะยาว (รอบ 3-5ปี) และแผนปฏิบัติงานตรวจสอบประจำปี ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน รวมถึงมีการใช้ข้อมูลจากแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน มาประกอบการกำหนด Audit Universe



3.3

ผู้ตรวจสอบภายในมีการจัดทำแผนตรวจสอบในรายละเอียดที่แสดงถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยมีบางแห่งมีการเก็บข้อมูลจำนวน Mandays จริงของการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนเทียบกับแผนงานเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการทบทวนการกำหนด Mandays



3.5

หน่วยตรวจสอบภายในทุกแห่งมีการประชุมเปิด และปิดการตรวจสอบกับผู้บริหารหน่วยตรวจสอบทุกเรื่อง และมีการรายงานผลการตรวจสอบแก่ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการตรวจสอบ

### หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน (65%)

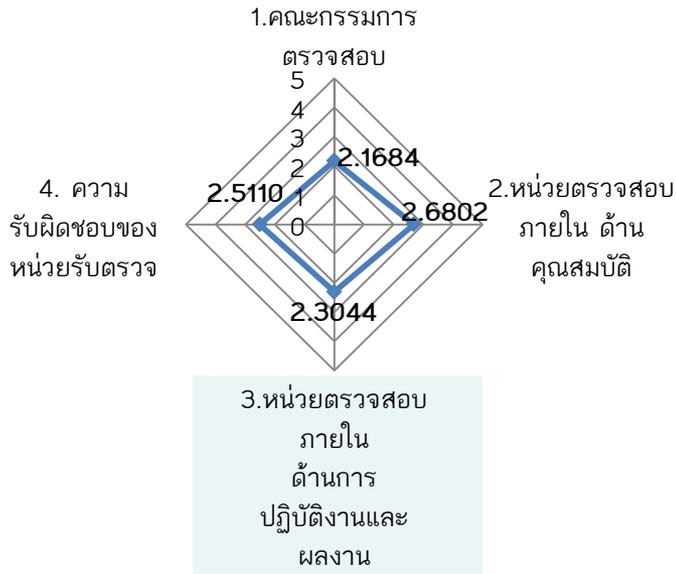
#### การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

- 3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (5%) (คู่มือ IA, การสอบทานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคู่มือฯ กำหนด)
- 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (10%) (กำหนด Audit Universe ครบถ้วน, กำหนดปัจจัยเสี่ยงสอดคล้องงานตรวจสอบ, การจัดสรรทรัพยากรตามความเสี่ยง)
- 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด (5%) (แนวทางการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง, นำระบบ IT มาสนับสนุน)
- 3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (15%) (กำหนดวิธีการตรวจสอบครบ, กระจายทำการรองรับทุกประเด็น, ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ, นำระบบ IT มาใช้)
- 3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (15%) (การประชุมเปิด-ปิดการตรวจสอบ, รายงานผลการตรวจสอบทันกาล, การรายงานผลและการติดตามผล การนำระบบ IT มาใช้)

#### ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

- 3.6 การให้ความเชื่อมั่น (10%) (การตรวจสอบเพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล, เพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน)
- 3.7 การให้คำปรึกษา (5%) (ฝ่ายบริหารขอคำปรึกษาเป็นประจำ, การให้คำปรึกษาเพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล, เพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน)

## ข้อย่อหัวข้อ หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- ✘ 3.1 แม้หน่วยตรวจสอบภายในจะมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบ แต่มีบางประเด็นที่ยังไม่ได้กำหนดไว้ในคู่มือ เช่น การสอบทานกระบวนการด้านกลยุทธ์ (S) การตรวจสอบเพื่อป้องกันการเกิดทุจริต การกำหนดดัชนีวัดผลงาน เป็นต้น
- ✘ 3.2 รัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก ไม่มีการรวบรวม Audit Universe และไม่มีการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ รวมถึงยังไม่มีกรอบการสอบทานผังทางเดินของงาน (Flow Chart) และไม่มีการประเมินความเสี่ยงในระดับกิจกรรม ส่งผลให้ไม่มีกรอบการดำเนินการ Audit Program ตามฐานความเสี่ยง
- ✘ 3.3, 3.4 ถึงแม้ผู้ตรวจสอบภายในจะมีการกำหนดวิธีการตรวจสอบ และยังพบว่าส่วนใหญ่วิธีการตรวจสอบยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การตรวจสอบ รวมถึงยังมีการใช้แนวทางการตรวจสอบกลางที่ไม่ได้มีการประเมิน/กำหนดวิธีการตรวจสอบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน นอกจากนี้ ยังไม่พบกระบวนการจัดการความรู้ทั้งภายในหน่วยตรวจสอบภายใน และการถ่ายทอดองค์ความรู้จากการตรวจสอบไปยังองค์กร
- ✘ 3.6, 3.7 ผลการตรวจสอบภายในยังไม่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้และนวัตกรรม

### หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน (65%)

#### การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

- 3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (5%) (คู่มือ IA, การสอบทานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคู่มือฯ กำหนด)
- 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (10%) (กำหนด Audit Universe ครบถ้วน, กำหนดปัจจัยเสี่ยงสอดคล้องงานตรวจสอบ, การจัดสรรทรัพยากรตามความเสี่ยง)
- 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด (5%) (แนวทางการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง, นำระบบ IT มาสนับสนุน)
- 3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (15%) (กำหนดวิธีการตรวจสอบครบ, กระจายทำการรองรับทุกประเด็น, ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ, นำระบบ IT มาใช้)
- 3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (15%) (การประชุมเปิด-ปิดการตรวจสอบ, รายงานผลการตรวจสอบทันกาล, การรายงานผลและการติดตามผล การนำระบบ IT มาใช้)

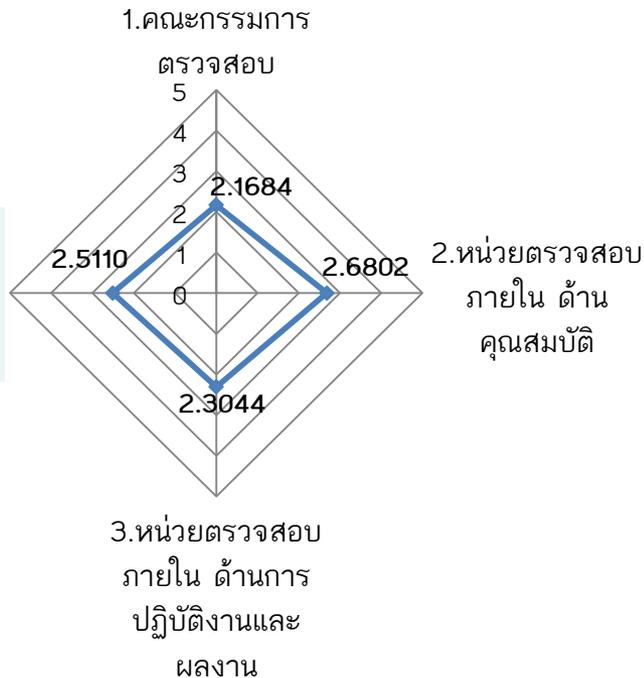
#### ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

- 3.6 การให้ความเชื่อมั่น (10%) (การตรวจสอบเพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล, เพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน)
- 3.7 การให้คำปรึกษา (5%) (ฝ่ายบริหารขอคำปรึกษาเป็นประจำ, การให้คำปรึกษาเพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล, เพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน)

# ผลคะแนน Enablers

## ข้อย่อหัวข้อ *ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ*

4. ความ  
รับผิดชอบของ  
หน่วยรับตรวจ



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



รัฐวิสาหกิจทั้งหมดกำหนดระดับบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจไว้ในกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในหรือคู่มือฯ และมีการสื่อสารบทบาทของหน่วยรับตรวจเพื่อให้ผู้บริหารหน่วยรับตรวจรับทราบการประชุมเปิดการตรวจสอบ



หน่วยรับตรวจได้ดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบที่กำหนด และให้ความร่วมมือกับหน่วยตรวจสอบภายใน



รัฐวิสาหกิจไม่มีประเมินการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจ



รัฐวิสาหกิจยังขาดการนำข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงาน

หน่วยรับตรวจความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (5%)

4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (5%)

(กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ, การสื่อสารและประเมินหน่วยรับตรวจเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานร่วมกัน)

### กรอบการประเมินผลการดำเนินงาน

#### Key Performance Areas (60 ± 15%)

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์  
(ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ)
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results)  
(ผลงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ, ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ)

#### Enablers (40 ± 15%)

- ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
- ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
- ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม
- ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน

## รัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563

คณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม ได้มีการประชุมเพื่อพิจารณาแนวทาง เมื่อวันที่ 7 ต.ค. 62 และ 8 พ.ย. 62

1. ค่าเกณฑ์วัด เป็นคะแนน 1-5
2. ผลคะแนนที่ได้จากการประเมิน ณ สิ้นปีบัญชี ให้บวก Handicap เพิ่มสำหรับรายงานผล ซึ่งขึ้นกับแต่ละ รส. ว่า จะได้ Handicap เท่าไหร่
3. ผลประเมิน Enablers ให้คะแนนทศนิยม 4 ตำแหน่ง

เทียบเท่าคะแนน	เทียบเท่าคะแนน	เทียบเท่าคะแนน	เทียบเท่าคะแนน	เทียบเท่าคะแนน	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	ผลประเมิน Enablers ปี 63 + Handicap

**Handicap = (ส่วนต่างผลประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 62 กับคะแนนประเมิน Baseline)\*0.8**

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลาในการปรับตัวและเตรียมความพร้อมต่อระบบ ประเมินผลฯ ใหม่ จึงเห็นควรกำหนดระยะเวลาในช่วงเปลี่ยนผ่าน เป็นเวลา 2 ปี (ปีบัญชี 2563 – 2564) หลังจาก 2 ปี จะเป็นการประเมินผลตามผลการประเมิน Enablers ที่ได้รับ

ปี 2565 เป็นต้นไป จะเป็นคะแนนตามที่ประเมิน Enablers จริง

# ตัวอย่างการคิดค่า Handicap

Handicap = (ส่วนต่างผลประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 62 กับคะแนนประเมิน Baseline)\*0.8

## ตัวอย่าง



\* ใช้ผลคะแนนจากระบบประเมินผล ปี 2561 แทนปี 2562 เพื่อทดสอบการให้คะแนน

คณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม ได้มีการประชุมเพื่อพิจารณาแนวทาง เมื่อวันที่ 7 ต.ค. 62 และ 8 พ.ย. 62

เทียบเท่าคะแนน 1	เทียบเท่าคะแนน 2	เทียบเท่าคะแนน 3	เทียบเท่าคะแนน 4	เทียบเท่าคะแนน 5	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	ผลสิ้นปี 63 + Handicap



คำถามที่พบบ่อย



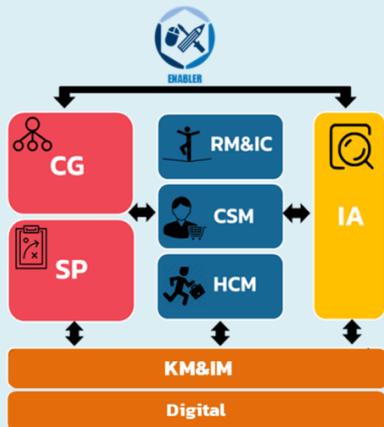


**Q** ตามเกณฑ์ Enabler IA กำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายใน มีบทบาทในการสอบทานการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร ตาม เกณฑ์ Enabler ทั้ง 7 ด้าน

“...และมีบทบาทในการสอบทานการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร ตามเกณฑ์ Enabler ทั้ง 7 ด้าน”

หากองค์กรกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบสำหรับการติดตามปฏิบัติงาน ของระบบต่างๆในองค์กรให้เป็นไปตามที่เป้าหมาย

**?** หน้าที่ในการติดตามเพื่อให้การปฏิบัติงานของระบบ ต่างๆ ขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายเป็นหน้าที่ของ ตรวจสอบภายใน ใช่หรือไม่



### The Three Lines of Defense Model



Adapted from ECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41

ตามเกณฑ์กำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการดำเนินงาน ตามเกณฑ์ Enabler ทั้ง 7 ด้าน ในฐานะผู้ประเมินอิสระ หรือ 3<sup>rd</sup> Line of Defense

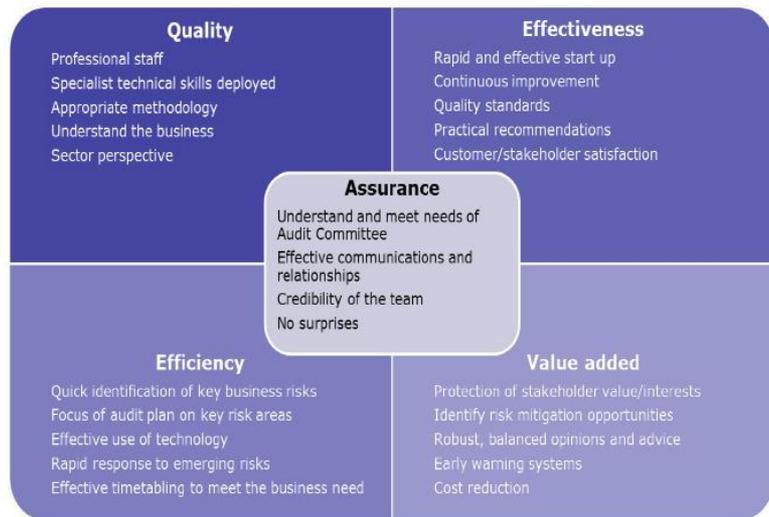
การที่องค์กร/ฝ่ายบริหารกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การปฏิบัติงาน จำเป็นต้องเป็นหน้าที่ของ ฝ่ายบริหาร/ฝ่ายจัดการ หรือ 2<sup>nd</sup> Line of Defense



## Q

การนำผลการประเมินจากหน่วยรับตรวจมาประกอบการวัดผล การปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์

## The internal audit balanced scorecard:



## A

มาตรฐานสากลสำหรับการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบ ภายใน

1311-การประเมินภายในองค์กร

การประเมินภายในองค์กรต้องประกอบด้วย

- การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบ ภายในในระหว่างที่งานดำเนินไป
- การประเมินตนเองเป็นระยะ หรือประเมินโดยบุคคลอื่น ภายในองค์กร โดยที่บุคคลเหล่านั้นมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการ ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างเพียงพอ

จากมาตรฐานดังกล่าว

จึงจำเป็นที่หน่วยตรวจสอบภายในต้องติดตามประเมินผลจาก ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ และผนวกเข้าเป็นการวัดผลงานของ ผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

# 4

**Q** ตามเกณฑ์ Enabler IA กำหนดให้หน่วยตรวจสอบภายในแจ้งแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบล่วงหน้าอย่างเป็นทางการไม่น้อยกว่า 60 วันให้หน่วยรับตรวจทราบ

**?** หากเป็นเรื่องตรวจสอบที่ได้รับความหมายเป็นกรณีพิเศษ (Special Auditing) และการตรวจสอบแบบ Surprise Check ผู้ตรวจสอบภายในต้องแจ้งหน่วยรับตรวจล่วงหน้า 60 วันหรือไม่

การตรวจสอบพิเศษ (Special Auditing) เป็นการตรวจสอบในกรณีที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร หรือกรณีมีการกระทำที่ส่อไปในทางทุจริต ผิดกฎหมาย หรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าจะมีการกระทำที่ส่อไปในทางทุจริตหรือประพฤตินิชอบเกิดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นประกอบการพิจารณาดำเนินการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงต่อไป

# A



วัตถุประสงค์การแจ้งให้หน่วยรับตรวจทราบล่วงหน้า 60 วัน เพื่อให้หน่วยรับตรวจมีเวลาเพียงพอในการเตรียมสถานที่ ข้อมูล และบุคลากรเพื่อรับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายใน ดังนั้นการตรวจสอบ

- กรณีพิเศษที่ได้รับความหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบ หรือจากผู้บริหารสูงสุด ให้ตรวจสอบความผิดปกติของระบบงาน
- การตรวจสอบแบบไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า (Surprise Check)

ผู้ตรวจสอบภายในไม่ต้องแจ้งให้หน่วยรับตรวจทราบล่วงหน้า

Q

การกำหนดแนวทางการตรวจสอบตามฐาน  
ความเสี่ยง

? จำเป็นต้องสอบทาน Flowchart ทุกเรื่องหรือไม่

การประเมินความเสี่ยงระดับกิจกรรม

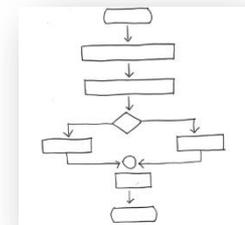
Risk ID	Process risk - Gross	Control	Strength of control design	Process risk - Residual	Considerations for test procedures
1	High	A	Strong	Low	Test if control is operating and effective as designed.
2	High	B	Weak	High	Control inadequacy issue is noted. Reevaluation of control design is recommended.
3	Medium	C	Strong	Low	Test if control is operating and effective as designed. Risk may be over controlled. Consider a cost-benefit analysis.
4	Low	D	Strong	Low	Not a focus.

A

วัตถุประสงค์การสอบทานผังทางเดินของงาน (Flowchart) เพื่อให้ผู้ตรวจสอบทราบกระบวนการปฏิบัติงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจทุกขั้นตอน

ซึ่งหากผู้ตรวจสอบภายในสามารถแสดงการสอบทานกระบวนการปฏิบัติงานด้วยเครื่องมือ (Tools) อื่นๆ ได้ ก็สามารถแสดงผลการปฏิบัติงานผ่านเครื่องมืออื่นๆ ได้

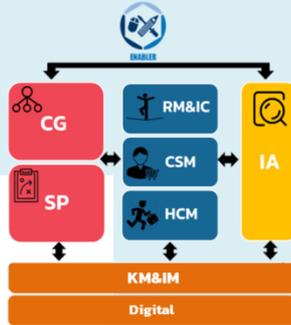
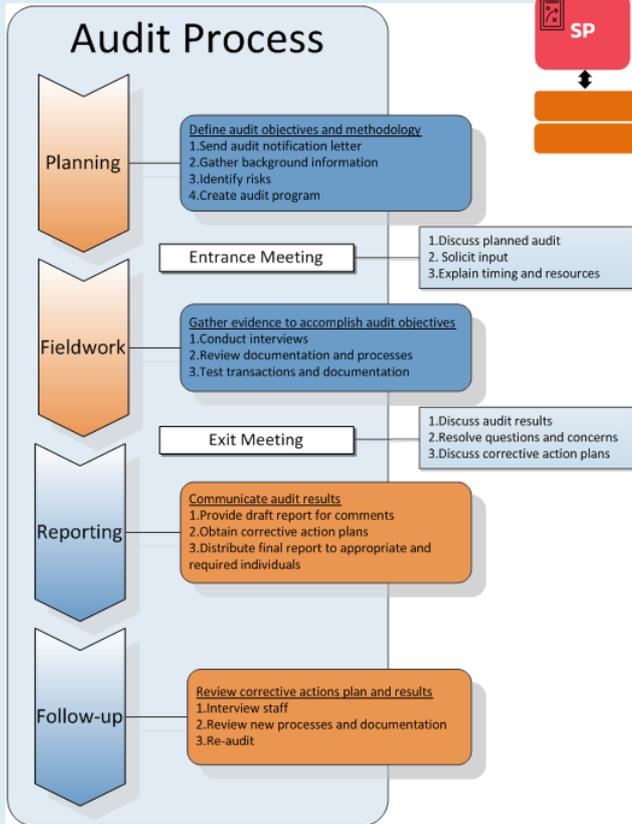
ทั้งนี้การสอบทานกระบวนการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจสอบภายในต้องสามารถ **ระบุจุดเสี่ยง** และ **จุดควบคุม** ให้ครบถ้วนทุกๆ กระบวนการที่มีความเสี่ยง รวมถึง **ความเสี่ยงโอกาสเกิดทุจริต** ด้วย เพื่อนำมาประเมินความเสี่ยงระดับกิจกรรมสำหรับการกำหนดแนวทางการตรวจสอบต่อไป



# 6

Q การสอบทาน Enabler ทั้ง 7 ด้าน

? ผู้ตรวจสอบภายในต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง



# A

การปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติงาน Enablers ทั้ง 7 ด้าน

- บทบาทผู้ตรวจสอบภายใน (กฎบัตร คู่มือปฏิบัติงาน)
  - การให้ความเชื่อมั่น (Assurance Service)
  - การให้คำปรึกษา (Consulting Service)
- แผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ และแผนตรวจสอบประจำปี
  - กำหนด Audit Universe ครอบคลุมถึงกิจกรรม กระบวนการ Enabler ทั้ง 7 ด้าน
  - ประเมินความเสี่ยงครบทุก Audit Universe
  - วางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ตามฐานความเสี่ยง
- การปฏิบัติงานตรวจสอบ
  - วางแผนตรวจสอบในรายละเอียด
  - สอบทานผังทางเดินของงาน
  - กำหนดจุดความเสี่ยง และจุดการควบคุมที่มีอยู่
  - กำหนดแนวทางการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง
  - ปฏิบัติงานตรวจสอบ (รายงานผลการตรวจสอบ การติดตาม ข้อเสนอแนะ)

# 7

**Q** การวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ตามฐานความเสี่ยง

**?** การจัดสรรทรัพยากรตามฐานความเสี่ยงต้องดำเนินการอย่างไร



ความเสี่ยง	ระยะเวลาเข้าตรวจ	Mandays
สูงมาก	ทุกปี	200
สูง	ทุกปี	150
ปานกลาง	ปีเว้นปี	100
ต่ำ	ทุกๆ 3 ปี	50

# A

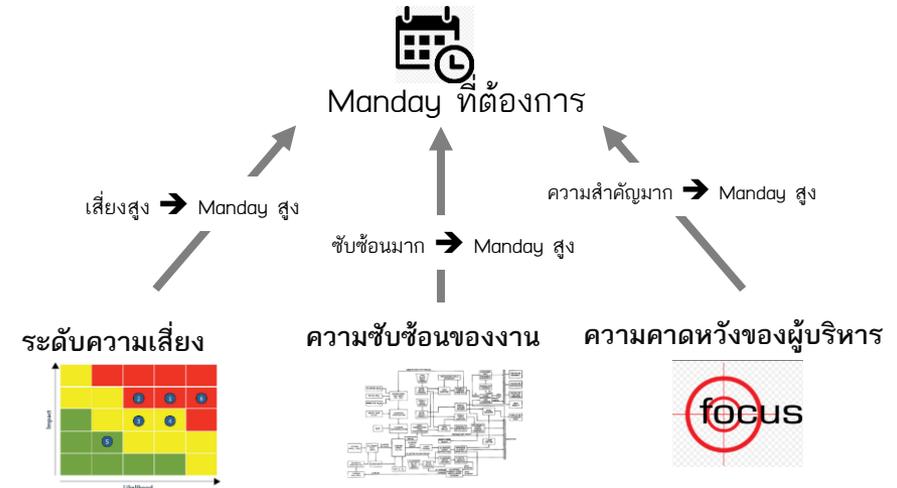
การจัดสรรทรัพยากรตามฐานความเสี่ยง

หลังจากประเมินความเสี่ยงทุก Audit Universe แล้วผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากร (บุคลากร จำนวนวัน ฯลฯ) สำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบ ที่สอดคล้องกับความเสี่ยง โดย

1. การจัดสรรระยะเวลาในการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง
2. การจัดสรร Manday ทรัพยากรอื่นๆ สำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบ

หลักเกณฑ์การกำหนด Mandays

- ระดับความเสี่ยง
- ความซับซ้อนของงาน
- ความคาดหวังของผู้บริหาร
- อื่นๆ



**Q** มาตรการป้องกันไม่ให้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน เสื่อมเสียความเป็นอิสระเที่ยงธรรม ในกรณีที่ได้รับร้องขอจาก ฝ่ายบริหารให้มีบทบาทหน้าที่ที่นอกเหนือจากการตรวจสอบ ภายใน

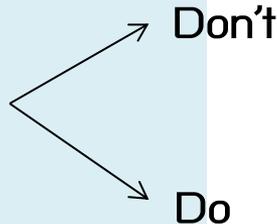
**?** ต้องกำหนดมาตรการ และแนวทางการปฏิบัติในเรื่อง ดังกล่าวอย่างไร

การปฏิบัติงานอื่นที่นอกเหนืองานตรวจสอบ คือ ?

แนวทางการป้องกัน การเสื่อมเสียความเป็นอิสระ



AC  
CAE  
Decision



Declare  
ความเป็นอิสระ



Report AC Meeting  
- Monthly  
- Quarter

หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายในต้อง ดำรงซึ่งความเป็นอิสระ และความเที่ยงธรรม หากได้รับ มอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารสูงสุด ให้ปฏิบัติงานอื่นที่นอกเหนืองานตรวจสอบต้องปฏิบัติอย่างไร

1. กำหนดค่านิยมการปฏิบัติงานอื่นที่นอกเหนืองานตรวจสอบ เช่น รับผิดชอบในกิจกรรมการกำกับดูแลการปฏิบัติตาม กฎระเบียบหรือกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือหน้าที่ ที่อาจทำให้ความเป็นอิสระ หรือความเที่ยงธรรมของ ผู้ตรวจสอบภายในเสื่อมลงได้
2. กำหนดแนวทางการป้องกันความเสื่อมเสียความเป็นอิสระ เช่น กิจกรรมการกำกับดูแลต่างๆ การสอบทานและรายงาน ต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

# 9

**Q** การประเมินความร่วมมือของหน่วยรับตรวจ

## ? ควรประเมินในประเด็นใดบ้าง



กำหนดบทบาท/ความ  
รับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ

- อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือ
- จัดเตรียมรายละเอียด แผนงาน งาน โครงการ เอกสารที่เกี่ยวข้อง
- จัดเตรียมรายงานทางการเงิน และเอกสารประกอบรายการบัญชี
- ชี้แจงตอบข้อซักถาม
- ปฏิบัติตามข้อทักท้วงและข้อเสนอแนะ

### ขั้นตอนการประเมินความร่วมมือ:



# A

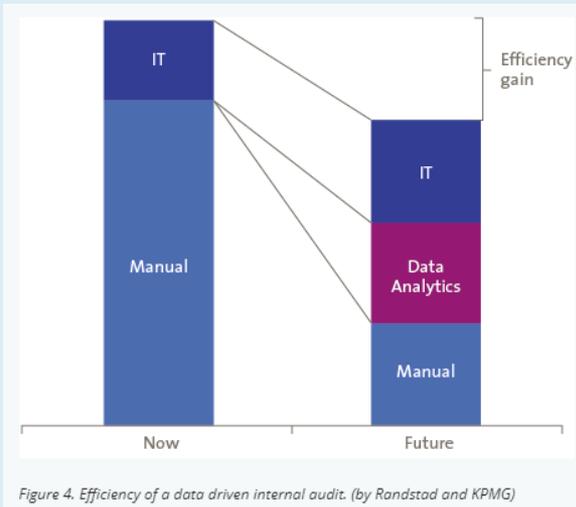
ควรประเมินให้ครอบคลุมตามบทบาทและความรับผิดชอบ  
ของหน่วยรับตรวจไว้ในกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน/  
คู่มือฯ ที่ได้มีการสื่อสารไว้ ซึ่งประเด็นความร่วมมือของ  
หน่วยรับตรวจ ควรประกอบด้วย

- ความพร้อมของข้อมูล เอกสาร หลักฐานตามขอบเขต  
การตรวจสอบ
- ความพร้อมของบุคลากรสำหรับการสัมภาษณ์/ตอบ  
คำถาม
- ความพร้อมในการกำหนดแนวทางการแก้ไขข้อเสนอแนะ  
ร่วมกับผู้ตรวจสอบ
- ความพร้อมในการเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการ  
ตรวจสอบ เพื่อชี้แจงประเด็นต่างๆ ตามความเหมาะสม
- การให้ความร่วมมืออื่นๆ ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงาน  
ตรวจสอบสามารถดำเนินงานได้ตามแผนสามารถปิดการ  
ตรวจสอบได้ตามที่กำหนด

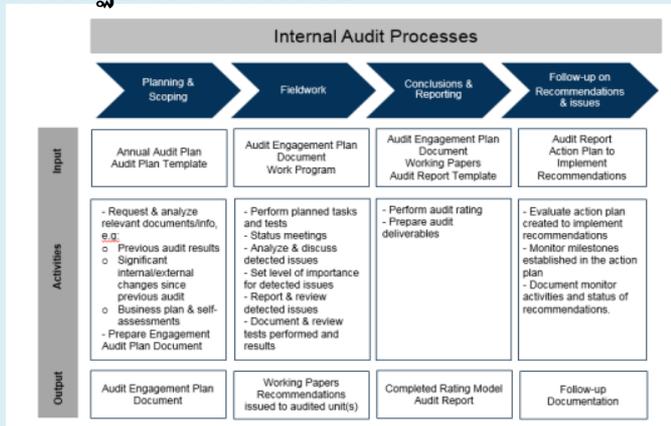
วัตถุประสงค์การประเมิน เพื่อการพัฒนาความร่วมมือระหว่างหน่วยรับ  
ตรวจ และผู้ตรวจสอบภายในให้การปฏิบัติงานตรวจสอบเกิดประสิทธิผล

Q การใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนงานตรวจสอบ

? ความคาดหวังในการใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบ



## ขั้นตอนการปฏิบัติงานตรวจสอบ

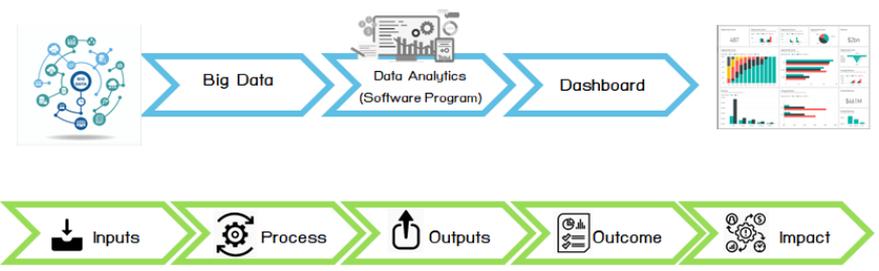


ความคาดหวังสูงสุดของเกณฑ์ คือ ในทุกๆ ขั้นตอน การปฏิบัติงานตรวจสอบมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย

- การวางแผนการตรวจสอบ
- การกำหนดแนวทางการตรวจสอบ
- การสื่อสารรายงานผลการตรวจสอบ
- การติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบ

- การปฏิบัติงานตรวจสอบมุ่งเน้นประเด็นสำคัญ
- ลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน



# ขอบพระคุณ