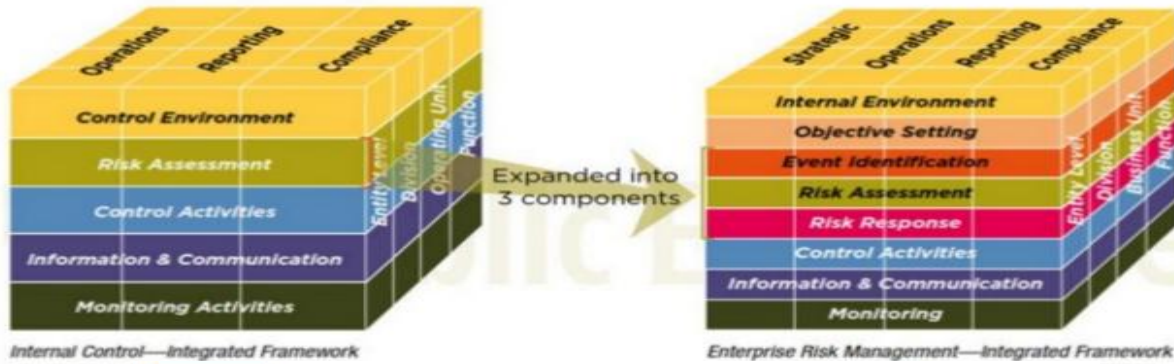




# กำหนดการอบรม

- 13.00-14.30 น. บรรยาย การสร้างมูลค่าเพิ่มของการควบคุมภายใน
- 14.30-14.45 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- 14.45-16.15 น. บรรยาย การสร้างมูลค่าเพิ่มของการควบคุมภายใน (ต่อ)
- 16.30 น. ถาม - ตอบ



## การบริหารองค์กรที่ดี

❑ วัตถุประสงค์หลัก คือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ่มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

❑ รากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับ ดูแลองค์กรที่ดีประกอบด้วย

- \* การควบคุมภายใน
- \* การบริหารความเสี่ยง
- \* การตรวจสอบภายใน



# กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี CG&ITG และการบริหารเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มกับ Soft Controls



**CG + ITG + GRC เพื่อประเมินคุณภาพที่อธิบายด้วยแผนภาพ**

Risk Provide insight  
 Do procedures support our strategy? Control  
 Is management information useful & reliable? Assurance Profitability  
 Guidance Internal audit  
 Encourage accountability  
 Catalyst for improvement Could practices compromise our reputation?  
 Reputation INDEPENDENT review Implementation support  
 Are we controlling what we need to control? Compliance  
 Culture Cash flow forward looking  
 Opportunity Follow up



compliance  
 Internal risk Audit objective  
 independent effective improve  
 add value efficient assurance



make process work  
 internal business system control  
 accounts person software one  
 company data ERP sales payment vendor  
 auditors purchase sure

Risk Management Framework  
 GOVERNANCE Matrix Control Assessment  
 Identify OWNER establish  
 assurance innovation Case  
 Treatment LIFE CYCLE  
 Stakeholders evaluate

แผนผังประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาส				
	ระดับ	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
ต่ำ (2)	2	4	6	8	10
ต่ำมาก (1)	1	2	3	4	5

เกณฑ์ตัดสินใจ

ระดับ	คะแนน	ความหมาย
สูงมาก	20 - 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	10-16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	5-9	ระดับที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม
ต่ำ	3-4	ระดับที่ยอมรับได้
ต่ำมาก	1-2	ระดับที่ความเสี่ยงน้อย



**UNESCAP' Good Governance**

หลักธรรมาภิบาล 8 ประการ

- ✗ หลักความมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- ✗ หลักนิติธรรม
- ✗ หลักความมีประสิทธิภาพ
- ✗ หลักความเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ
- ✗ หลักการตอบสนองที่เป็นธรรม
- ✗ หลักความโปร่งใส
- ✗ หลักความรับผิดชอบ
- ✗ หลักความสอดคล้องต่อส่วนรวม

**CORRUPTION**

... ปิดพลาต

... ลับเลหว

... ขาดทุน

**CORRUPTION**

... ปิดพลาต

... ลับเลหว

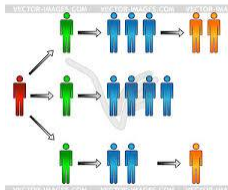
... ขาดทุน



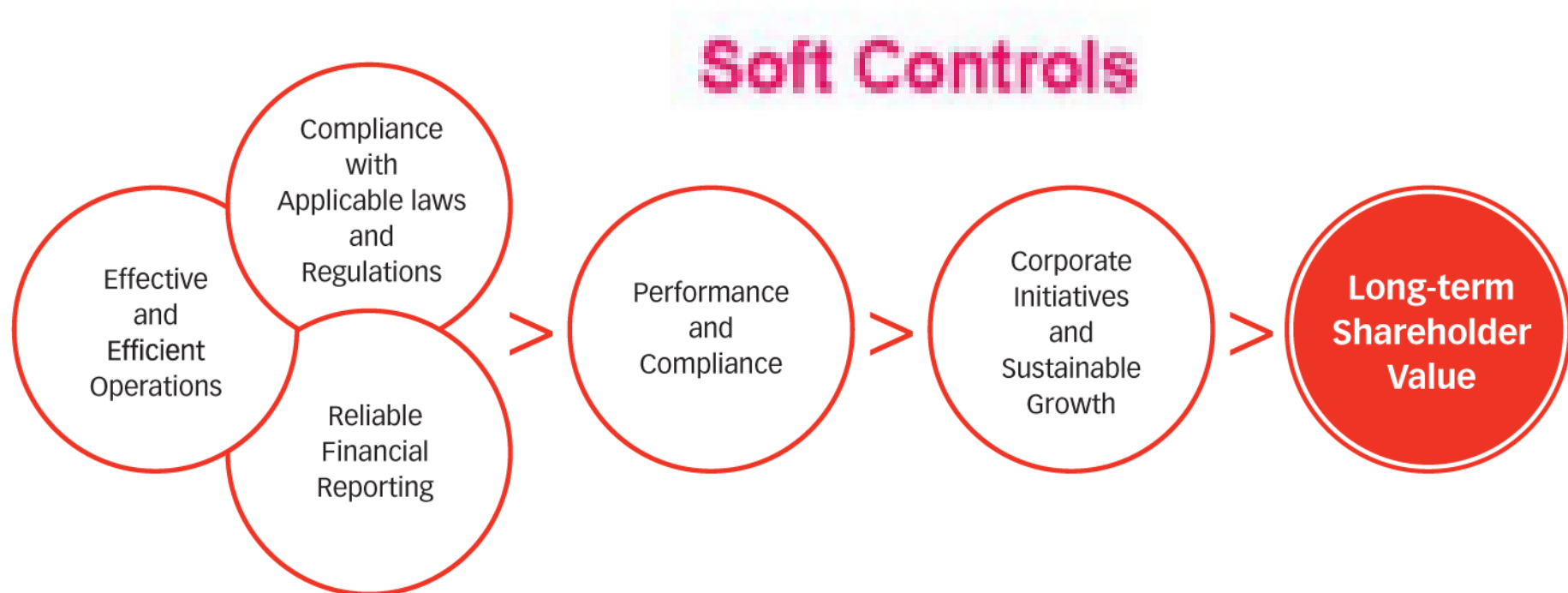
# แนวคิด.....การสร้างมูลค่าเพิ่มของการควบคุมภายใน



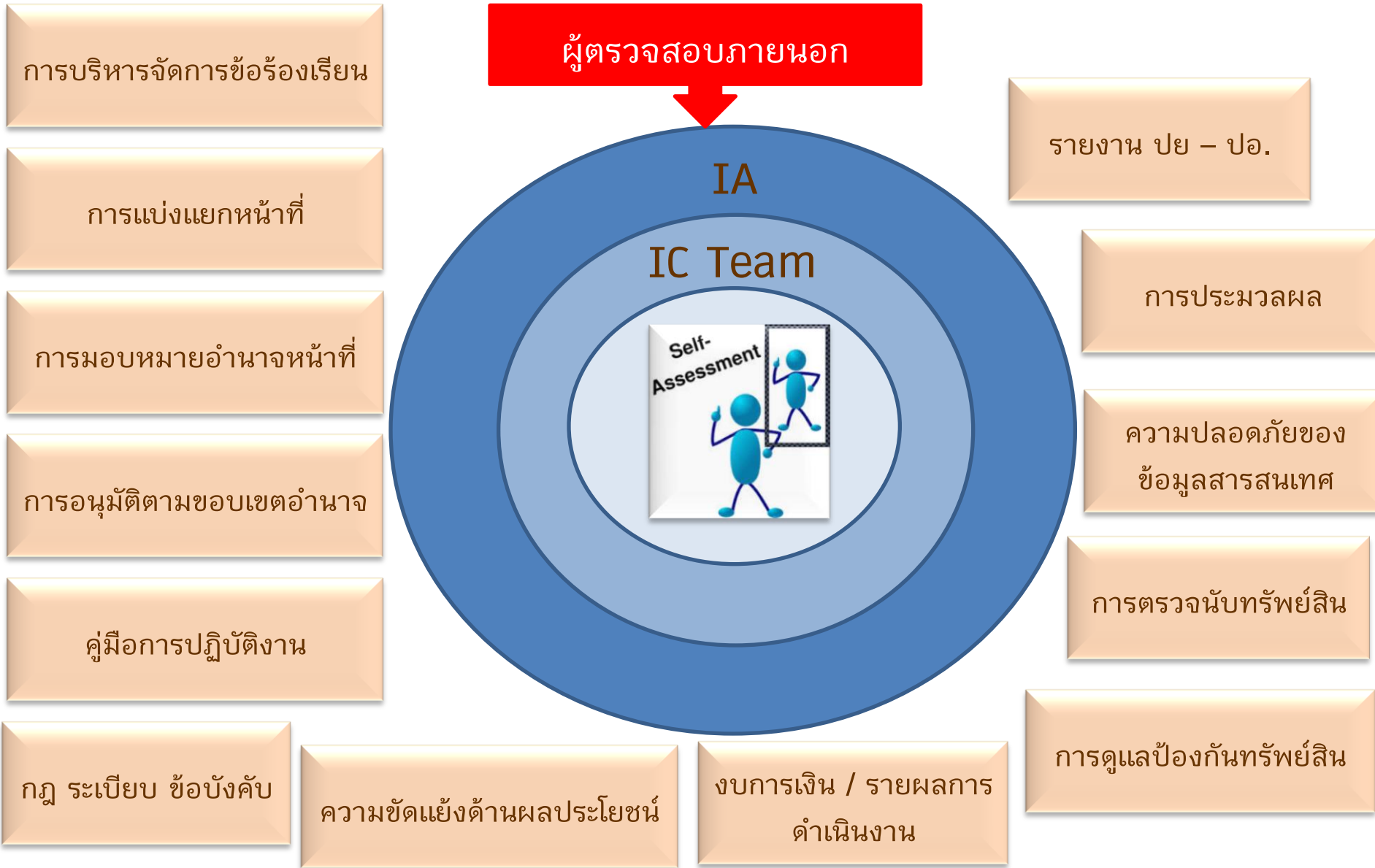
## Improvement



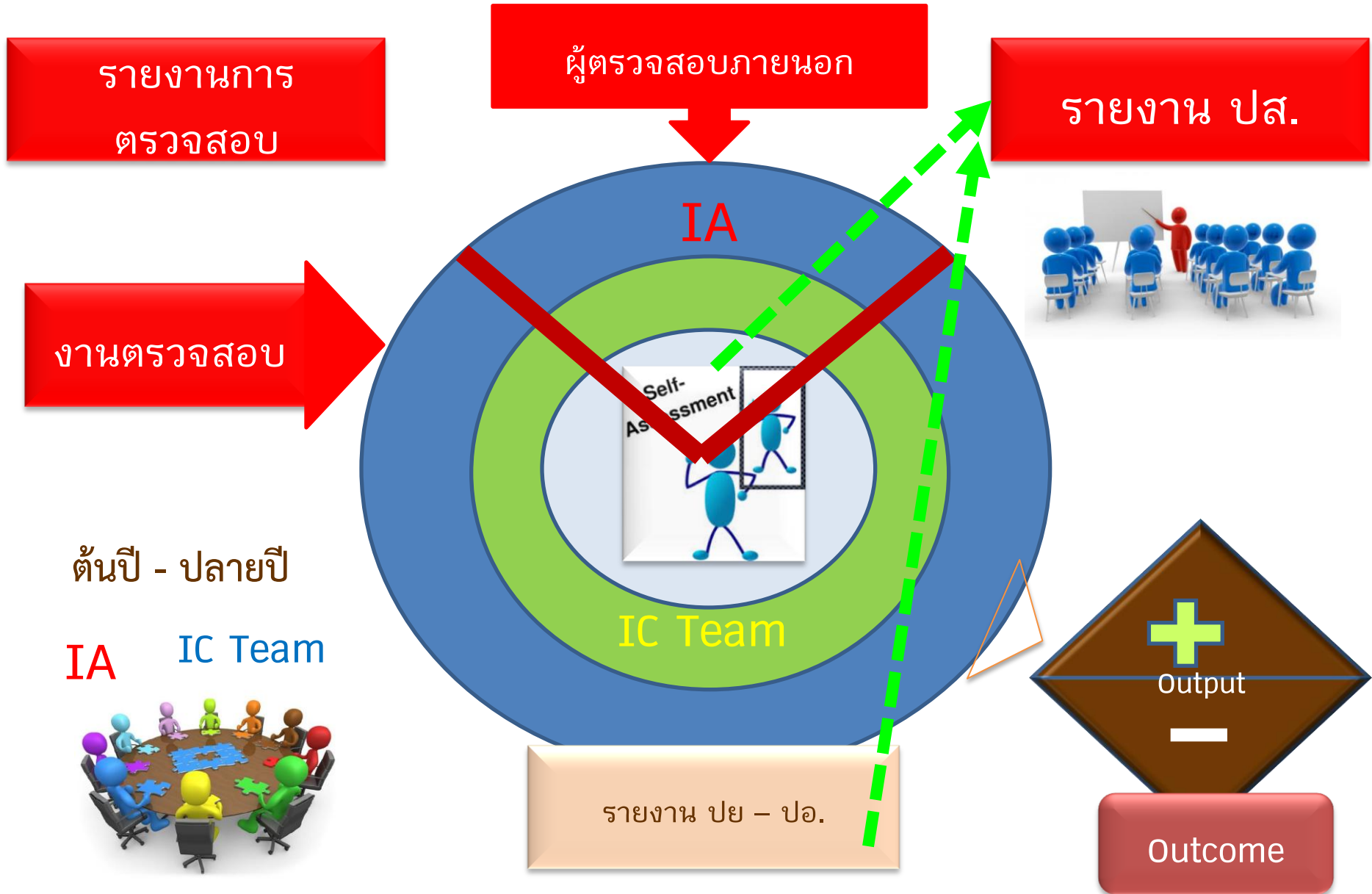
internal control framework is designed to achieve:



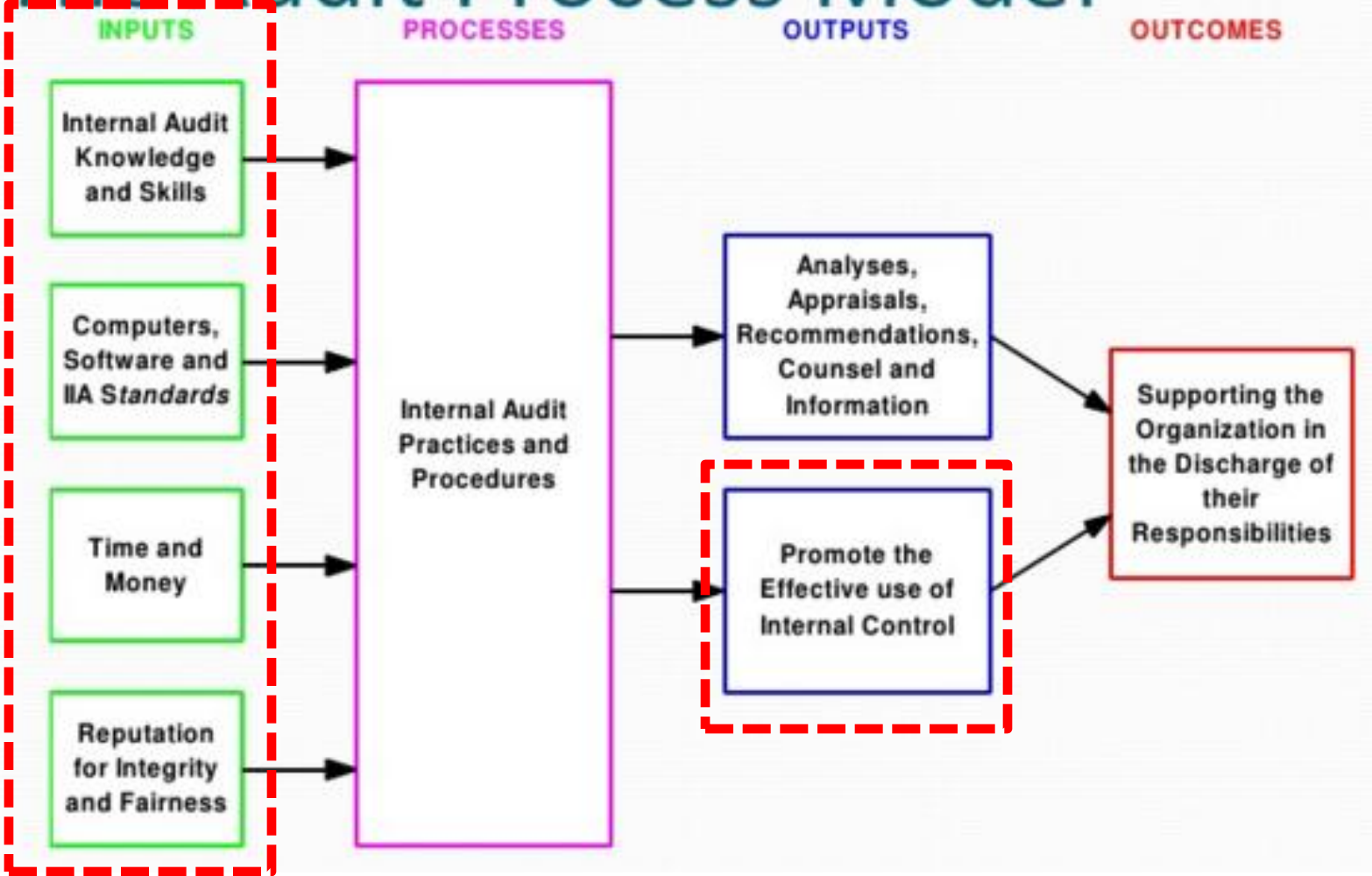
# แนวคิด.....การสร้างมูลค่าเพิ่มของการควบคุมภายใน



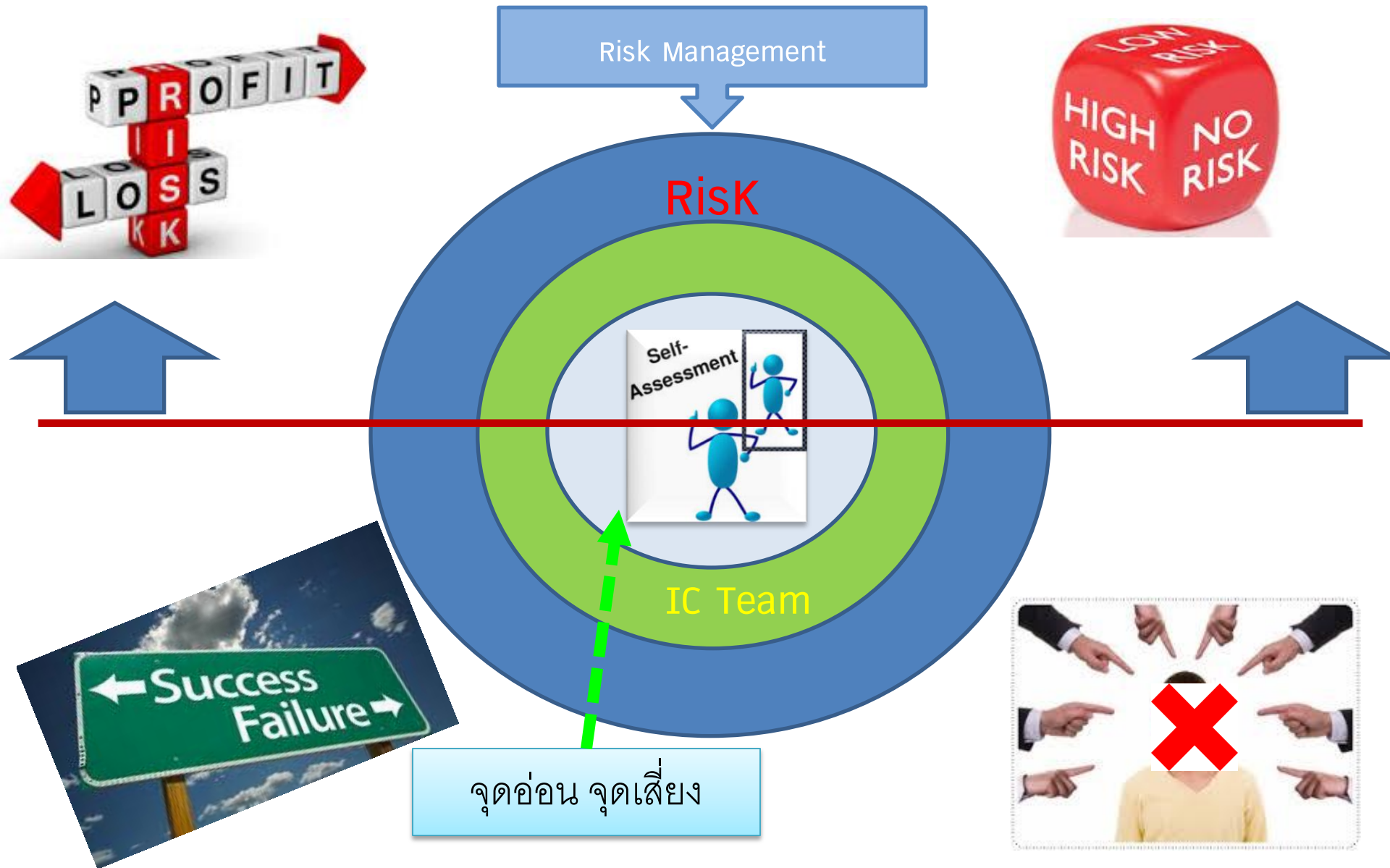
# การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่าง IC + IA



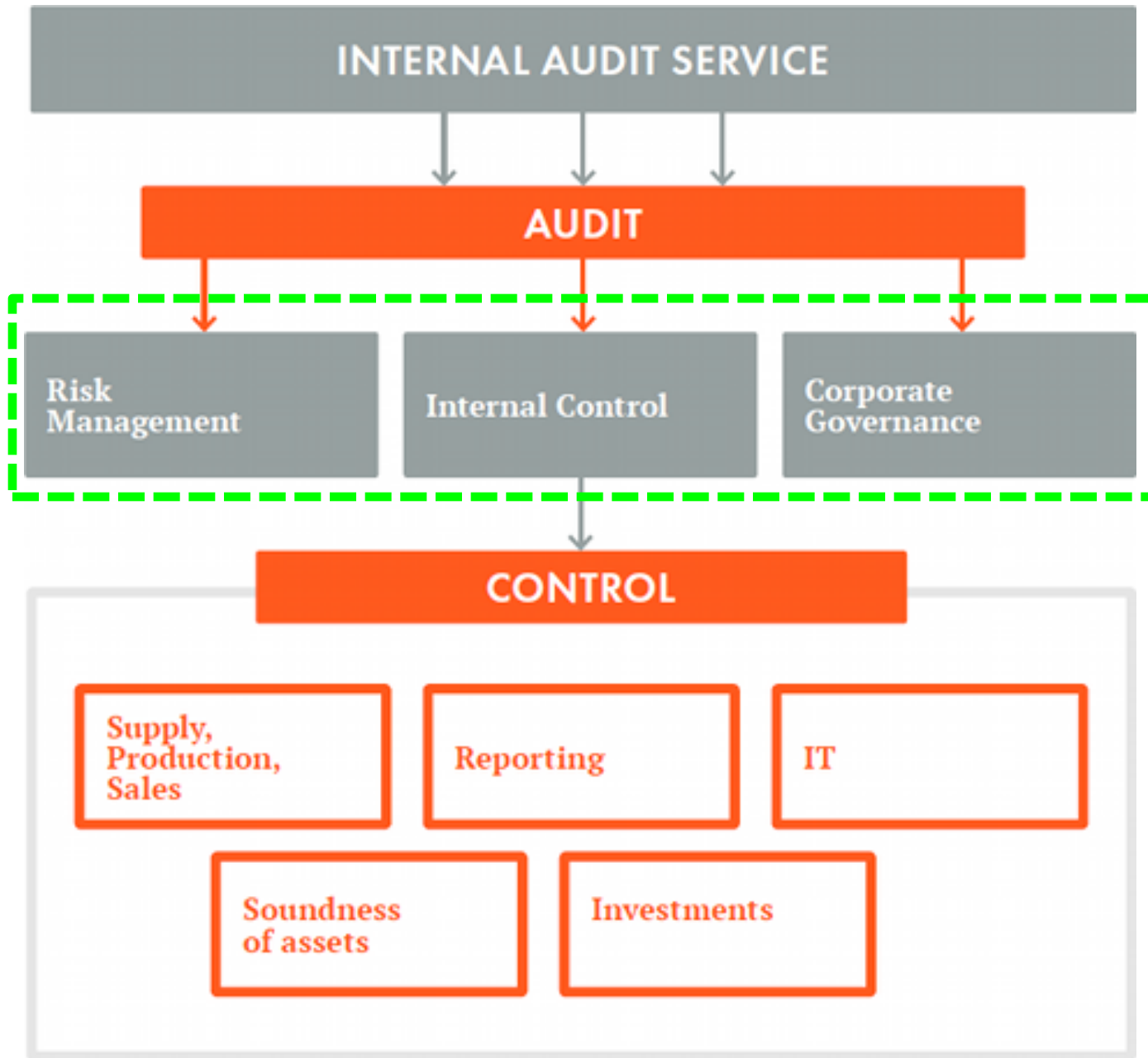
# The Audit Process Model

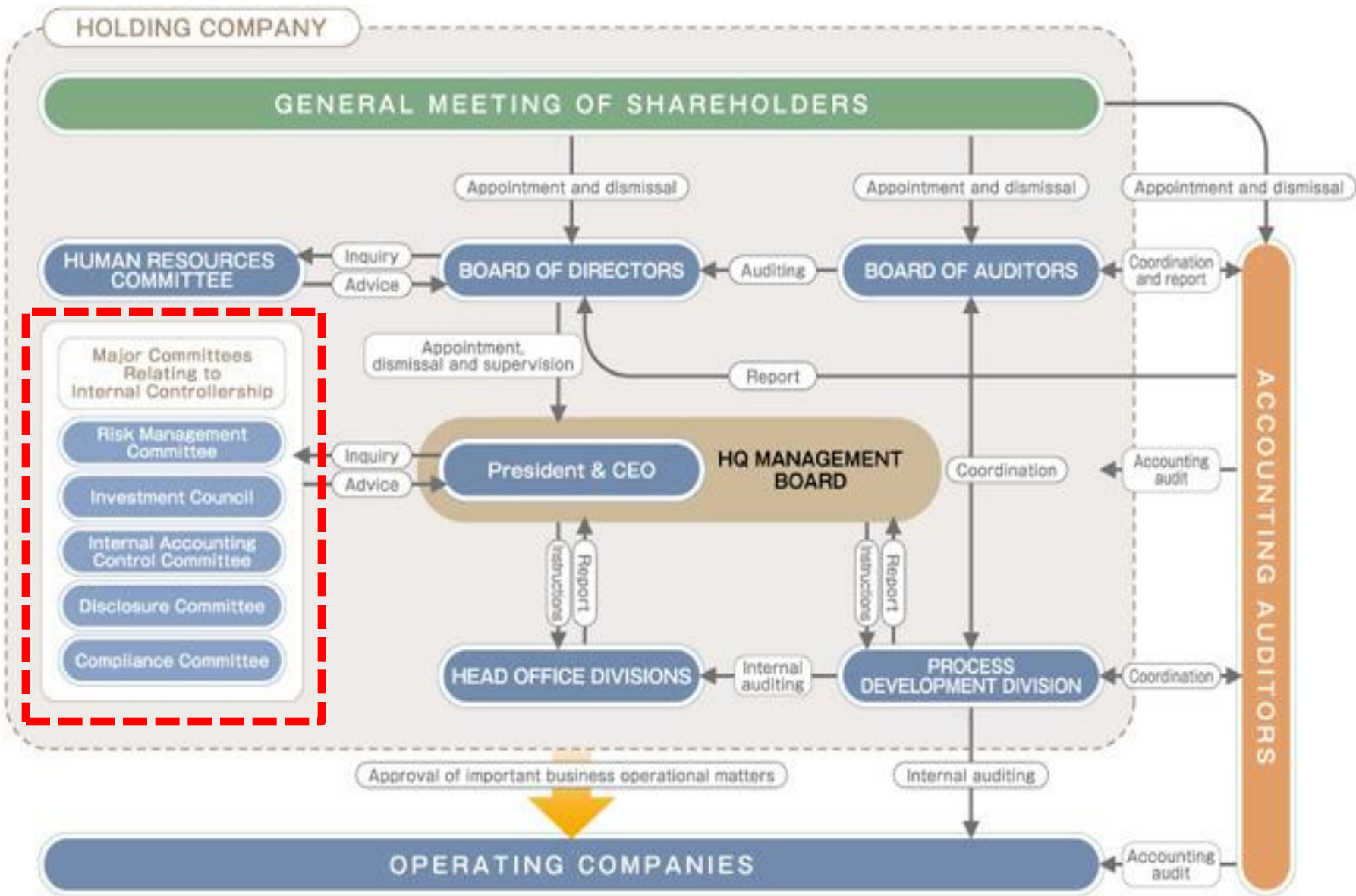


# การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่าง IC + Risk



จุดอ่อน จุดเสี่ยง





# COSO IC vs COSO ERM



Internal Control—Integrated Framework

Expanded into 3 components

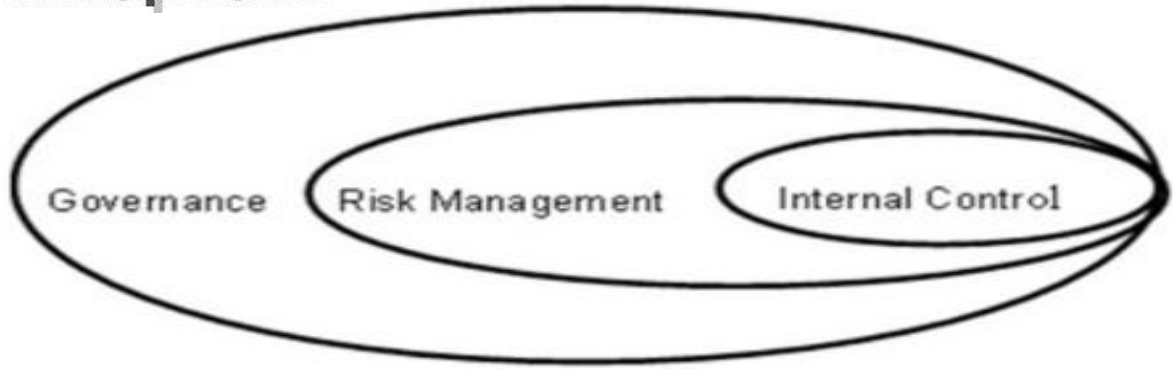


Enterprise Risk Management—Integrated Framework



**interdependence**

*How do you think that governance, risk management, and internal control are related to each other?*



*"I know the difference between right and wrong, but it hasn't held me back."*

# RM / IC Maturity Levels

## The Three Lines of Defense Model



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

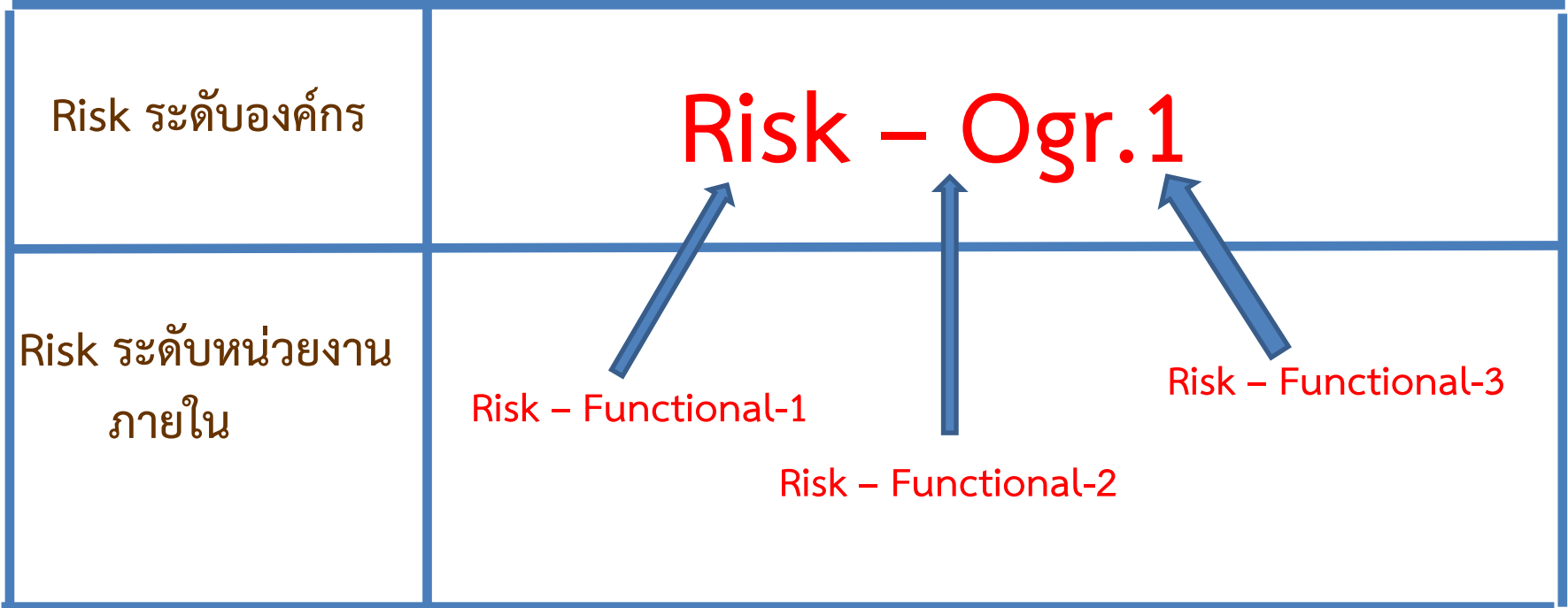
# RM / IC Maturity Levels



# RM – IC – IA

	RM	IC	IA
บุคลากร	หน่วยงาน/คณะทำงาน	หน่วยงาน/คณะทำงาน	หน่วยงาน
แผนงาน	มาตรการ	<b>Control Process</b>	แผนการตรวจ
ดำเนินธุรกิจ	ตามเป้าหมาย	สนับสนุน	โปร่งใส ตรวจสอบได้
การประชุม	ประชุมร่วมกัน	ประชุมร่วมกัน	ประชุมร่วมกัน
การติดตาม	ความเสี่ยงลดลง	ความเพียงพอ	ถูกต้อง
รายงานผล	ตามเป้าหมาย	สนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
การตรวจสอบ/สอบทาน	สอบทาน	สอบทาน	ตรวจสอบ
การพึ่งพอกัน			

# RM – IC – IA





# Take a Break



# RM – IC – IA

## 3.2 THE THREE LINES OF DEFENCE RISK CONTROL MODEL



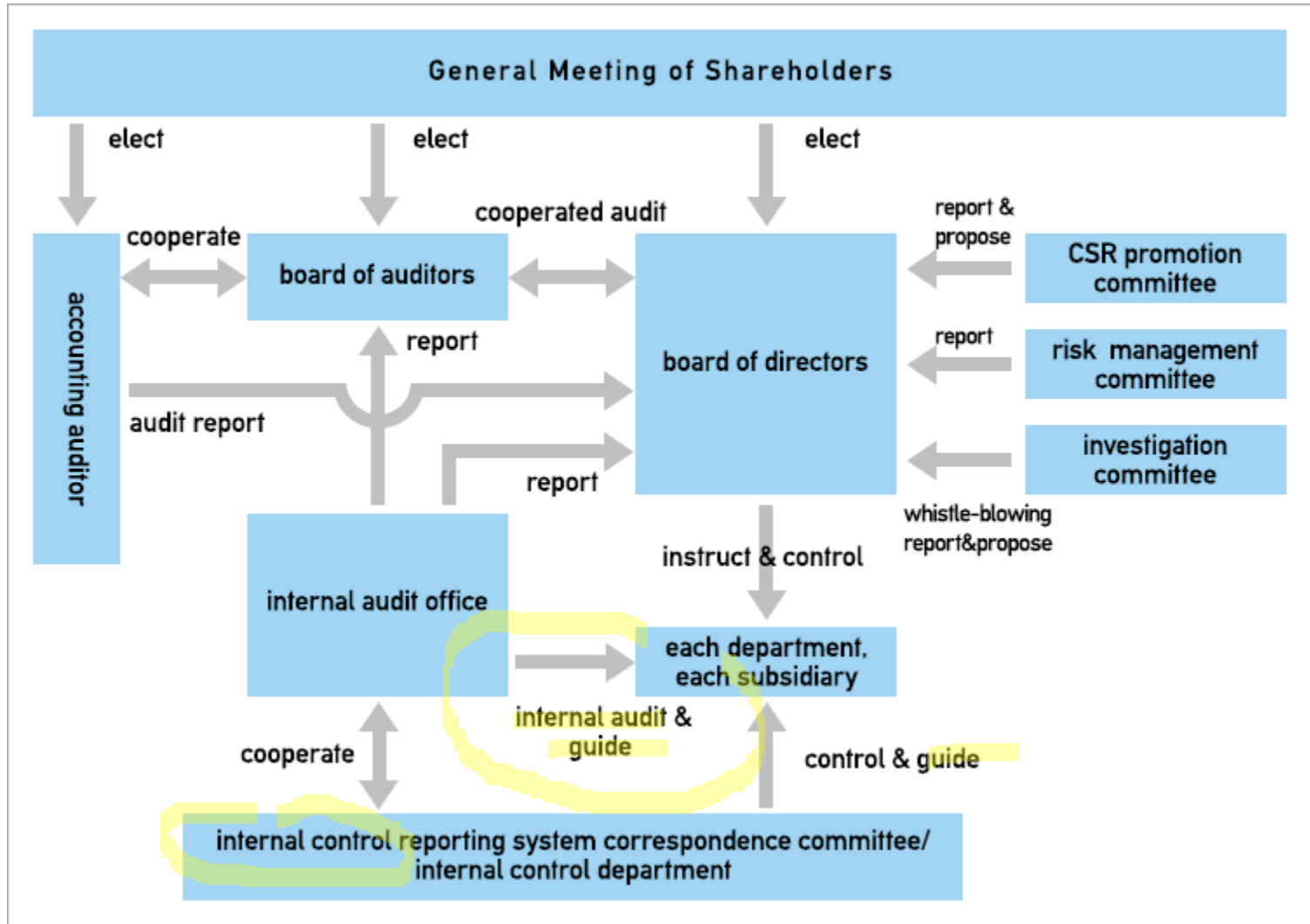
# RM – IC – IA



# IC - IA



# IC - IA



ที่มา: <http://corp.mizuno.com/en/csr/governance.aspx>



# ??? ความน่าเชื่อถือของงบการเงิน

สืบเนื่องจากการล้มละลายของธุรกิจยักษ์ใหญ่ข้ามชาติหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา เช่น ENRON, WORLDCOM, TYCO, IMCLONE, GLOBAL CROSSING และ ADELPHIA รวมถึงความไม่โปร่งใสในงบการเงินของบริษัท XEROX, MERCK และ QWEST เกี่ยวกับการทุจริตตกแต่งบัญชี เพื่อให้ราคาหุ้นของบริษัทพุ่งขึ้นสูง และสร้างความมั่งคั่งร่ำรวยให้กับฝ่ายบริหาร ได้มีหลักฐานที่บ่งชี้อย่างชัดเจนว่า งบการเงินของบริษัทเหล่านี้มีความไม่ถูกต้องจากการปกปิดซ่อนเร้นรายการบางอย่าง โดยมีได้เปิดเผยไว้อย่างครบถ้วน ด้วยสาเหตุดังกล่าวทำให้นักลงทุนขาดความเชื่อถือต่องบการเงิน และขาดความเชื่อมั่นต่อหลักทรัพย์ที่ถือของบริษัทยักษ์ใหญ่เหล่านี้ สำหรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับ ENRON เรื่อยมาจนถึงกรณีของ WORLDCOM ยังคงเป็นกรณีศึกษาสำหรับนักลงทุน นักบัญชี และผู้สอบบัญชีได้เป็นอย่างดี ซึ่งล้วนเป็นเพราะความไม่โปร่งใสของระบบบัญชี ระบบการควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ที่ขาดการกำกับดูแลที่ดี จึงก่อให้เกิดข้อสงสัยว่า บริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นแม่แบบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ บรรษัทภิบาล กลับเกิดเหตุการณ์กับบริษัทยักษ์ใหญ่ต่างๆ ในประเทศของตนเอง ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นนักลงทุน พนักงานของบริษัท และผู้สอบบัญชีรับอนุญาต คำถามที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ บริษัทเหล่านี้เกิดปัญหาที่นำมาซึ่งความล้มเหลวจากสาเหตุใด และควรมีการแก้ไข ป้องกัน ปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

# การวิเคราะห์เปรียบเทียบการทุจริตอันเป็นผลมาจากความอ่อนแอของ ระบบการควบคุมภายใน

<p>ปัญหาการทุจริตกรณีธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) ปี พ.ศ. 2539</p>
<p>- เหตุจูงใจของการทุจริตตามกรอบแนวคิดสามเหลี่ยมการทุจริต ปัจจัยด้านโอกาสการทุจริตเกิดจากการใช้อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง นายราเชส ลักเสนา อดีตที่ปรึกษา กรรมการผู้จัดการใหญ่ และนายเกริกเกียรติ ชาติจันทร์ กรรมการผู้จัดการใหญ่</p>
<p>- จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน ข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในด้านการปล่อยสินเชื่อโดยไม่คำนึงถึงหลักประกันตามเกณฑ์ของธนาคาร แห่งประเทศไทย รวมถึงการปล่อยกู้โดยมีการประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์มากเกินไปเกินความเป็นจริง อีกทั้งธนาคาร กรุงเทพฯ พาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงได้ตามที่กฎหมายกำหนด</p>
<p>- ปัญหาสินเชื่อด้วยคุณภาพ การปล่อยสินเชื่อเพื่อการครอบงำกิจการ และการปล่อยสินเชื่อโดยไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันให้แก่ บริษัทต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งบางแห่งไม่ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจนว่ามีการประกอบธุรกิจใดๆ (Paper Company) ส่งผลให้จำนวนสินเชื่อด้วยคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นเป็นจำนวนมากกว่า 6,977 ล้านบาท</p>
<p>- ผลกระทบ ผลกระทบการขาดสภาพคล่องเนื่องจากประชาชนขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) ทำให้ประชาชนพากันถอนเงินจากธนาคารเป็นจำนวนมาก โดยในระยะเวลาเพียง 3-4 วัน ได้ทำการถอนเงินไปเป็นจำนวนถึง 9,000 ล้านบาท ปัญหาการขาดสภาพคล่อง (Bank Run) นำไปสู่วิกฤติการเงินทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคเอเชีย</p>

# การวิเคราะห์เปรียบเทียบการทุจริตอันเป็นผลมาจากความอ่อนแอของระบบการควบคุมภายใน (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาปัญหาการทุจริตกรณีธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยการ พ.ศ. 2539 และกรณีศึกษาปัญหาการทุจริตกรณีโครงการรับจำนำข้าว พ.ศ. 2557 แสดงให้เห็นความคล้ายคลึงของปัญหาการทุจริตอันเป็นผลจากความอ่อนแอของระบบการควบคุมภายใน รวมถึงชี้ให้เห็นความสำคัญของการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี เพื่อลดความเสี่ยง ตลอดจนผลกระทบความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรตามกรอบแนวคิด Internal Control COSO Framework 2013 (COSO, 2013) ซึ่งให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบการควบคุมภายในทั้งห้าด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) และการติดตามประเมินผล (Monitoring) ผลการศึกษานี้วิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้งสองยังแสดงให้เห็นปัญหาข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในจากการที่ผู้บริหารองค์กร (ในกรณีศึกษา การล้มของธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยการ) และผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ (ในกรณีศึกษา ปัญหาการทุจริตกรณีโครงการรับจำนำข้าว) อาศัยตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ในระดับองค์กรหรือระดับประเทศ) ละเลยและข้ามขั้นตอนของระบบการควบคุมภายในเพื่อการทุจริต

จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาปัญหาการทุจริตกรณีธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยการ พ.ศ. 2539 จะเห็นได้ว่าข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในส่งผลให้ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยการ จำกัลดและพากันถอนเงินจากธนาคารเป็นจำนวนมาก โดยในระยะเวลาเพียง 3-4 วัน ได้ทำการถอนเงินไปเป็นจำนวนถึง 9,000 ล้านบาท ปัญหาการขาดสภาพคล่อง (Bank Run) ดังกล่าวนำไปสู่วิกฤติการเงินที่เรียกว่าวิกฤติต้มยำกุ้ง ในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งลุกลามไปสู่วิกฤติการเงินไม่เพียงแต่ระดับประเทศเท่านั้น ยังส่งผลกระทบต่อประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคเอเชียด้วย ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าการล้มของธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยการ มีสาเหตุสำคัญจากปัญหาการปล่อยสินเชื่อเพื่อการครอบงำกิจการ (Takeover Loans/Leveraged Buyout) การปล่อยสินเชื่อให้กลุ่มธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงโดยคาดว่าจะสามารถสร้างรายได้ที่สูงขึ้น รวมถึงปัญหาความไม่ซื่อสัตย์ของผู้บริหาร การขาดความโปร่งใสในการบริหารงาน และการไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี

# การวิเคราะห์เปรียบเทียบการทุจริตอันเป็นผลมาจากความอ่อนแอของระบบการควบคุมภายใน (ต่อ)

กรณีศึกษา ปัญหาการทุจริตกรณีธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการ พ.ศ. 2539	กรณีศึกษา ปัญหาการทุจริตกรณีโครงการรับจำนำข้าว พ.ศ. 2557
<p>1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) กรณีศึกษาปัญหาการทุจริตซึ่งนำไปสู่การล้มของ BBC แสดงให้เห็นข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในตามหลักการที่ 1 และ 3 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการขาดความมุ่งมั่นต่อความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ และการขาดการกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ นายราเชส สักเสนา อดีตที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการใหญ่ และนายเกริกเกียรติ ซาลีจันทร์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ใช้อำนาจในตำแหน่งบริหารระดับสูงเป็นช่องทางการทุจริต ซึ่งสะท้อนให้เห็นการขาดความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและมิได้จัดให้มีขั้นตอนการสั่งการหรือการแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการข้ามขั้นตอนระบบมาตรฐานการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาปล่อยสินเชื่อ</p>	<p>1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) กรณีศึกษาปัญหาการทุจริตกรณีโครงการรับจำนำข้าวแสดงให้เห็นข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในตามหลักการที่ 1 และ 3 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการขาดความมุ่งมั่นต่อความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ และการขาดการกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้บริหารประเทศ ถูกกล่าวหาว่าทำการทุจริตโดยใช้อำนาจทางการเมือง มีการข้ามขั้นตอนการควบคุมภายในโดยช่วยเหลือพวกพ้องและนักการเมืองเพื่อนำข้าวจากโครงการรับจำนำไปจำหน่ายอย่างไม่เหมาะสม</p>

# การวิเคราะห์เปรียบเทียบการทุจริตอันเป็นผลมาจากความอ่อนแอของระบบการควบคุมภายใน (ต่อ)

กรณีศึกษา ปัญหาการทุจริตกรณีธนาคารกรุงเทพฯ พ.ศ. 2539	กรณีศึกษา ปัญหาการทุจริตกรณีโครงการรับจำนำข้าว พ.ศ. 2557
<p>2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</p> <p>กรณีศึกษาปัญหาการทุจริตซึ่งนำไปสู่การล้มของ BBC แสดงให้เห็นข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในตามหลักการที่ 7 และ 8 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบ่งชี้ และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายโดยรวม ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาชี้ให้เห็นว่าธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยการขาดการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อให้กับบริษัทที่ไม่มีตัวตน กล่าวคือ เป็นบริษัทที่ไม่ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจนว่ามีกิจกรรมใดๆ รวมถึงการปล่อยสินเชื่อเพื่อการครบงำกิจการ และการปล่อยสินเชื่อโดยไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันให้แก่บริษัทต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งส่งผลให้จำนวนสินเชื่อต่อคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นเป็นจำนวนมากกว่า 6,977 ล้านบาท นำไปสู่ปัญหาการขาดสภาพคล่องจากภาระหนี้เสียจำนวนมากดังกล่าว และการล้มของธนาคารในที่สุด</p>	<p>2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</p> <p>กรณีศึกษาปัญหาการทุจริตกรณีโครงการรับจำนำข้าวแสดงให้เห็นข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในตามหลักการที่ 6-9 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินความเสี่ยง การระบุและจัดการความเสี่ยง รวมถึงการประเมินโอกาสการเกิดทุจริตเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาชี้ให้เห็นปัญหาการสวมสิทธิ์ชาวนา การปลอมปนข้าว การละเลยไม่บันทึกบัญชีข้าว จนถึงปัญหาการค้างจ่ายเงิน ซึ่งสะท้อนปัญหาความไม่โปร่งใสของขั้นตอนการดำเนินโครงการรับจำนำข้าวดังกล่าว จากปัญหาการที่รัฐบาลไม่สามารถจ่ายเงินค่าข้าวเปลือกแก่ชาวนา และมีการแทรกแซงทางการเมือง เพื่อให้ธนาคารออมสินปล่อยสินเชื่อให้กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เพื่อให้รัฐบาลสามารถจ่ายเงินแก่ชาวนาตามโครงการรับจำนำข้าว ทำให้ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของภาครัฐ และยกกันถอนเงินเป็นจำนวนถึง 30,000 ล้านบาท ภายในระยะเวลา 3 วัน ซึ่งนำไปสู่ปัญหาการขาดสภาพคล่องมากยิ่งขึ้น</p>

ที่มา: <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba148/Article/JBA148Jarunee.pdf>

# การวิเคราะห์เปรียบเทียบการทุจริตอันเป็นผลมาจากความอ่อนแอของระบบการควบคุมภายใน (ต่อ)

กรณีศึกษา ปัญหาการทุจริตกรณีธนาคารกรุงทพฯ พาณิชยการ พ.ศ. 2539	กรณีศึกษา ปัญหาการทุจริตกรณีโครงการรับจำนำข้าว พ.ศ. 2557
<p>3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)</p> <p>กรณีศึกษาปัญหาการทุจริตซึ่งนำไปสู่การล้มของ BSC แสดงให้เห็นข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในตามหลักการที่ 10 และ 12 ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการควบคุมผ่านการดำเนินนโยบายที่รัดกุม ผลการวิเคราะห์ที่กรณีศึกษาชี้ให้เห็นว่าการอนุมัติธุรกรรมทางการเงินมีค่าไม่ถึงประโยชน์ของธนาคารเป็นสำคัญ หากแต่เป็นการแสวงหาผลประโยชน์ของผู้บริหาร เห็นได้จากการปล่อยสินเชื่อไปมูลค่าถึงหลักประกันตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย อีกทั้งธนาคารกรุงทพพาณิชยการไม่สามารถดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงตามเกณฑ์เงินกองทุนขั้นที่ 1 ตามที่กฎหมายกำหนด</p>	<p>3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)</p> <p>กรณีศึกษาปัญหาการทุจริตกรณีโครงการรับจำนำข้าวแสดงให้เห็นข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในตามหลักการที่ 10 และ 12 ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการควบคุมผ่านการดำเนินนโยบายที่รัดกุม ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาพบว่า การที่ภาครัฐทำหน้าที่ทั้งรับซื้อข้าว การจัดเก็บ การบันทึกบัญชีรับจ่าย และการขาย การดำเนินการเองของรัฐโดยขาดการแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม เป็นข้อบกพร่องสำคัญของระบบการควบคุมภายในของระบบรับจำนำข้าว ก่อให้เกิดการทุจริตตั้งแต่กระบวนการรับฝากข้าวเปลือก การออกไปประหวน จนถึงขั้นตอนการส่งมอบข้าวสารเข้าคลังสินค้ากลางที่มีความล่าช้า และมีปัญหาข้าวหาย</p>

# การวิเคราะห์เปรียบเทียบการทุจริตอันเป็นผลมาจากความอ่อนแอของระบบการควบคุมภายใน (ต่อ)

กรณีศึกษา ปัญหาการทุจริตกรณีธนาคารกรุงเทพ พาณิชยกรรม พ.ศ. 2539	กรณีศึกษา ปัญหาการทุจริตกรณีโครงการรับจำนำข้าว พ.ศ. 2557
<p>4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)</p> <p>กรณีศึกษาปัญหาการทุจริตซึ่งนำไปสู่การล้มของ BBC แสดงให้เห็นข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในตามหลักการที่ 14 ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ขอต่อการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่จำเป็น จากกรณีศึกษาสะท้อนให้เห็นข้อบกพร่องของการขาดคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานและการใช้จ่ายทรัพยากรของธนาคารว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีแนวปฏิบัติสอดคล้องกับกฎหมาย อนึ่ง การขาดหน่วยงานตรวจสอบภายในดังกล่าวส่งผลให้ไม่มีหน่วยงานอิสระที่มีอำนาจตรวจสอบผู้บริหาร เป็นเหตุให้ไม่มีการยับยั้งกรณีการปล่อยสินเชื่อซึ่งไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ รวมถึงการก่อการระดมทุนอย่างไม่เหมาะสมของธนาคารกรุงเทพ พาณิชยกรรม</p>	<p>4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)</p> <p>กรณีศึกษาปัญหาการทุจริตกรณีโครงการรับจำนำข้าว แสดงให้เห็นข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในตามหลักการที่ 15 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดให้มีกระบวนการสื่อสารอย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการควบคุมภายใน กรณีศึกษาโครงการรับจำนำข้าวแสดงให้เห็นปัญหาการขาดระบบการตรวจสอบภายในโดยหน่วยงานที่เป็นอิสระ เพื่อป้องกันการทุจริตในขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ นอกจากนี้ โครงการรับจำนำเป็นโครงการระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับผู้มีอิทธิพลทางการเมือง และผู้บริหารระดับประเทศ ส่งผลให้การทักท้วงการดำเนินงานตามโครงการดังกล่าวทำได้ยาก ความอ่อนแอของระบบการควบคุมภายในทำให้เกิดการทุจริตทุกขั้นตอน ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ</p>

# การวิเคราะห์เปรียบเทียบการทุจริตอันเป็นผลมาจากความอ่อนแอของระบบการควบคุมภายใน (ต่อ)

กรณีศึกษา ปัญหาการทุจริตกรณีธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการ พ.ศ. 2539	กรณีศึกษา ปัญหาการทุจริตกรณีโครงการรับจำนำข้าว พ.ศ. 2557
<p>5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)</p> <p>กรณีศึกษาปัญหาการทุจริตซึ่งนำไปสู่การล้มของธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการ แสดงให้เห็นข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในตามหลักการที่ 16 และ 17 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการควบคุมภายใน และการสื่อสารข้อบกพร่องดังกล่าวเพื่อให้มีการติดตามแก้ไขทันที่ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าธนาคารกรุงเทพพาณิชยการ ขาดระบบการติดตามประเมินผลเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย และการปฏิบัติตามกฎหมาย ส่งผลให้ไม่มีการระงับการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการปล่อยกู้ของบริษัทต่างประเทศที่มีความเสี่ยงสูง อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ในการนำเงินฝากของประชาชนไปแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน จนก่อให้เกิดปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพซึ่งนำไปสู่การปิดกิจการของธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการในที่สุด</p>	<p>5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)</p> <p>กรณีศึกษาปัญหาการทุจริตกรณีโครงการรับจำนำข้าวแสดงให้เห็นข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในตามหลักการที่ 16 และ 17 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการควบคุมภายใน และการสื่อสารข้อบกพร่องดังกล่าวเพื่อให้มีการติดตามแก้ไขทันที่ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นปัญหาการขาดระบบการควบคุมภายในเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบการทุจริตตั้งแต่ขั้นตอนต้นน้ำ (ได้แก่ การจดทะเบียนเกษตรกร ชาวนาขายข้าวให้โรงสี) ขั้นตอนกลางน้ำ (ได้แก่ การรับซื้อข้าวโดยโรงสี การรับข้าวจากโรงสีเข้าโกดัง) ไปจนถึงขั้นตอนปลายน้ำ (ได้แก่ การระบายข้าวจากโรงสีสู่ตลาด) ก่อให้เกิดปัญหาข้าวหาย ข้าวคุณภาพต่ำ การเกิดไฟไหม้โกดังข้าวในโครงการรับจำนำข้าวบ่อยครั้ง ส่งผลเสียหายต่อเศรษฐกิจการส่งออกข้าวของประเทศไทย</p>

คู่มือการปฏิบัติงานของ  
คณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ  
ฉบับปรับปรุง ปี 2555



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

### 1.1 กรอบการปฏิบัติงานสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ

#### วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ

1. สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. เสริมสร้างให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายในที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด
3. เสริมสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
4. ติดตามดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ที่มา : คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบภายในรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง ปี 2555

<http://www.sepo.go.th/2012-03-07-07-17-03/category/343-2013-01-08-03-37-12.htm>

# บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบรัฐวิสาหกิจ

ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2555

ข้อ 10 คณะกรรมการตรวจสอบมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำกฎบัตรว่าด้วยการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และมีการสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรดังกล่าวอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

(2) สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

(3) สอบทานให้รัฐวิสาหกิจมีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

(4) สอบทานการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิถีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

(5) สอบทานให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการตรวจสอบภายในที่ดี และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยตรวจสอบภายใน

(6) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของรัฐบาลวิสาหกิจ

(7) เสนอข้อแนะนำต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน

(8) ประสานงานเกี่ยวกับผลการตรวจสอบกับผู้สอบบัญชี และอาจเสนอแนะให้สอบทานหรือตรวจสอบรายการใดที่เห็นว่าจำเป็น รวมถึงเสนอคำตอบแทนของผู้สอบบัญชีต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ



# บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบรัฐวิสาหกิจ

- 6.3 รับทราบถึงสถานะของการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ
  - 6.3.1 คณะกรรมการตรวจสอบมีความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต้องจัดให้มีการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอ
  - 6.3.2 คณะกรรมการตรวจสอบได้รับข้อมูลที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด การกระทำทุจริต หรือข้อบกพร่องของการควบคุมภายในที่สำคัญ ในกรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับรายงานผลการตรวจสอบภายในที่มีข้อสงสัยว่ามีรายการหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างร้ายแรง การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การทุจริต หรือมีรายการผิดปกติหรือความบกพร่องที่สำคัญในระบบการควบคุมภายใน ให้รายงานต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทันที เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโดยไม่ชักช้า
  - 6.3.3 คณะกรรมการตรวจสอบรับทราบความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่สำคัญ จากผู้ประเมินที่มีความเป็นอิสระ ได้แก่ หน่วยตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชี
  - 6.3.4 คณะกรรมการตรวจสอบติดตามการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน

# บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบรัฐวิสาหกิจ

## 5. การรายงาน

### 5.1 การรายงานต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- 5.1.1 ภายหลังจากประชุมคณะกรรมการตรวจสอบทุกครั้ง ต้องจัดทำรายงานการประชุมและนำส่งรายงานการประชุมนี้ ไปยังคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทุกครั้ง
- 5.1.2 คณะกรรมการตรวจสอบต้องรายงานสรุปการปฏิบัติงานรายไตรมาส และรายงานประจำปีต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยอาจใช้กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นแนวทางในการจัดทำรายงาน
- 5.1.3 หากมีประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องรายงานโดยทันที ให้ประธานกรรมการตรวจสอบเป็นผู้จัดทำรายงานและนำเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เช่น กรณีมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การทุจริต มีรายการผิดปกติ หรือความบกพร่องที่สำคัญในระบบการควบคุมภายใน หรือมีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจและความเสี่ยง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหารือร่วมกับ ฝ่ายบริหาร ในประเด็นต่างๆ เช่น ธุรกิจ ความเสี่ยง ผลกระทบด้านกฎระเบียบ การแข่งขัน กฎหมายหรือภาษี คดีความฟ้องร้อง การดำเนินกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง การเปิดเผยข้อมูล นโยบายเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล และผลตอบแทน เป็นต้น

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการกำกับดูแลเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง ความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงาน การกำกับกิจการที่ดี และการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยประชุมหารือร่วมกับฝ่ายบริหาร ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการรวบรวมและสอบทานเอกสาร โดยใช้วิจารณญาณในการพิจารณาและตัดสินใจตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ รวมถึงความครบถ้วนเพียงพอและเหมาะสมของกระบวนการในการติดตามการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และจรรยาบรรณ

## บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการตรวจสอบต้องประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยองค์ประชุมต้องประกอบด้วยกรรมการตรวจสอบไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ความถี่ในการประชุมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และขอบเขตในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ วาระการประชุมควรจัดทำขึ้นสำหรับรอบระยะเวลา 1 ปี โดยกำหนดวาระการประชุมที่เป็นวาระปกติไว้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการวางแผนให้การประชุมครอบคลุมทุกประเด็นตามหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ ในการประชุมควรพิจารณาประเด็นเกี่ยวกับรายงานทางการเงิน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การสอบบัญชี การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจรรยาบรรณ และประเด็นอื่นๆ ที่กำหนดไว้ในกฎบัตร อย่างไรก็ตาม หากมีประเด็นที่คณะกรรมการตรวจสอบต้องพิจารณาเพิ่มจากวาระปกติ ให้บรรจุเป็นวาระเพิ่มเติมในการประชุมครั้งนั้นๆ ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละวาระการประชุมอาจได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม เช่น ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง หรือที่ปรึกษาทางวิชาชีพ เป็นต้น

# Q & A



## COSO's 17 principles of internal control – summarized

Control environment	Risk assessment	Control activities	Information and communication	Monitoring activities
<ul style="list-style-type: none"><li>1 Demonstrates commitment to integrity and ethical values</li><li>2 Exercises oversight responsibilities</li><li>3 Establishes structure, authority, and responsibility</li><li>4 Demonstrates commitment to competence</li><li>5 Enforces accountability</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>6 Specifies suitable objectives</li><li>7 Identifies and analyzes risk</li><li>8 Assesses fraud risk</li><li>9 Identifies and analyzes significant change</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>10 Selects and develops control activities</li><li>11 Selects and develops general controls over technology</li><li>12 Deploys through policies and procedures</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>13 Uses relevant information</li><li>14 Communicates internally</li><li>15 Communicates externally</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>16 Conducts ongoing and/or separate evaluations</li><li>17 Evaluates and communicates deficiencies</li></ul>

Source: Audit Committee Brief, March 2014. Deloitte Development Corporation. All rights reserved.

# Thank you