

(ร่าง)
คู่มือ
การควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์
ประจำปีงบประมาณ 2560

องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
สำนักยุทธศาสตร์และแผน
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คำนำ

การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่องค์การสวนสัตว์ จัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงาน จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงานซึ่งรวมถึงการดูแลทรัพยากร การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน และด้าน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี องค์การสวนสัตว์จึงมีนโยบายที่จะพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีเป็นไปตาม ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 สามารถบริหารระบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการควบคุมภายใน จนเกิดวัฒนธรรมการควบคุมภายในที่ดี ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จึงได้การจัดทำคู่มือการควบคุมภายในขององค์การสวนสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติและหลักการในการติดตาม การประเมินผล การควบคุมภายใน การรายงานการควบคุมภายในที่ถูกต้อง และให้พนักงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรต่อไป

สำหรับสาระของคู่มือการควบคุมภายใน ฉบับนี้มีเนื้อหาสาระเพิ่มเติมจากคู่มือฯ ฉบับ ปี 2559 คือ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สำนักยุทธศาสตร์และแผน ได้เพิ่มเติม เรื่องความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน และแผนปฏิบัติการการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์

สำนักยุทธศาสตร์และแผน ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการควบคุมภายในฉบับนี้ จะสร้างความเข้าใจและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เรื่องการควบคุมภายในของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานองค์การสวนสัตว์ต่อไป

องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
สำนักยุทธศาสตร์และแผน
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
มิถุนายน 2560

สารบัญ

เรื่อง

หน้า

นโยบายการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์
แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

บทที่ 1 มาตรฐานการควบคุมภายใน

- ความหมาย แนวคิด และประเภทของการควบคุมภายใน 1
- ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารต่อการควบคุมภายใน 2
- การพัฒนาการควบคุมภายใน 3
- การควบคุม 4
- มาตรฐานการควบคุมภายใน 5

บทที่ 2 ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

- วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี 10

บทที่ 3 การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

- การกำหนดออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ 13
- แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน 13
- การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน 14

บทที่ 4 แผนปฏิบัติการการควบคุมภายในขององค์การสวนสัตว์ ประจำปีงบประมาณ 2560

- หลักการและเหตุผล 15
- แผนปฏิบัติการการควบคุมภายใน 17

บทที่ 5 การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

- ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน 18
- การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน 18
- การวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน 19
- ข้อเสนอแนะในการวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน 19
- บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการควบคุมภายใน 20

บทที่ 6 รูปแบบรายงานและตัวอย่างรายงาน

- วัตถุประสงค์ 25
- การใช้รูปแบบรายงาน 26
- รูปแบบรายงานระดับหน่วยรับตรวจและคำอธิบาย 27
- รูปแบบรายงานระดับส่วนงานย่อยและคำอธิบาย 33

-	รายงานของผู้ตรวจสอบภายใน	38
---	--------------------------	----

ภาคผนวก

-	ตัวอย่างแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน	41
---	---	----

บทที่ 1

มาตรฐานการควบคุมภายใน

1. ความหมาย แนวคิด และประเภทของการควบคุมภายใน

1.1 ความหมายของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจ กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1) การดำเนินงาน (Operation: O) หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตของหน่วยรับตรวจ

2) การรายงานทางการเงิน (Financial : F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา

3) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

1.2 แนวคิดของการควบคุมภายใน

1) การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติ

2) การควบคุมภายในเกิดขึ้นโดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ

3) การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

1.3 ประเภทของการควบคุมภายใน สามารถแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ

1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน

2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบย้อนอดีต การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

3) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

4) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

5) การควบคุมแบบชดเชย (Compensating Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อชดเชยหรือทดแทนสำรองระบบที่ทำอยู่ เช่น ระบบ Manual ที่สำรองระบบ Computerize เป็นต้น

การควบคุมทั้ง 5 แบบมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน การควบคุมแบบป้องกันนิยมว่าเป็นการควบคุมด้านคุณภาพ และเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการควบคุมแบบค้นพบหรือแบบแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว แต่การควบคุมแบบค้นพบหรือแบบแก้ไขยังคงมีความสำคัญในการเป็นหลักฐานยืนยันการทำงานของระบบการควบคุมแบบป้องกันว่าได้ผลจริงและป้องกันความสูญหายของทรัพย์สินได้จริง การควบคุมแบบส่งเสริมนิยมว่าเป็นวิธีที่ดีและทันสมัยเพราะมีผลด้านบวกต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

2. ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารต่อการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ในการกำหนดหรือออกแบบและประเมินผลการควบคุมภายในของ อสส. รวมถึงการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในของส่วนงานต่างๆ ภายใต้ความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจ โดยริเริ่มและดำเนินการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุม และปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมและจริยธรรม มีการกำหนดบทบาทของหน่วยงานตรวจสอบให้เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างการควบคุมภายใน โดยทำหน้าที่สอบทานหรือประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เพื่อให้ความมั่นใจว่าหน่วยรับตรวจมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ผู้บริหารระดับรองลงมาทุกระดับ มีหน้าที่กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในของส่วนงานที่รับผิดชอบ โดยให้สอดคล้องกับการควบคุมภายในที่ อสส. กำหนด และสอบทานหรือประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการควบคุมภายในที่นำมาใช้ การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) ซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในให้มีความรัดกุม การปลูกฝังให้ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจ มองเห็นความสำคัญ มีวินัยและจิตสำนึกที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

“ผู้บริหารควรตระหนักว่าโครงสร้างการควบคุมภายในที่ดี เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ”

การจัดให้มีโครงสร้างการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และเพียงพอขึ้นอยู่กับการบริหารของหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารหรือผู้นำต้องดำเนินการเพื่อความมั่นใจได้ว่าหน่วยงานของตน มีโครงสร้างการควบคุมภายในที่เหมาะสม ติดตามผล และปรับปรุงให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้การควบคุมนั้นมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ทักษะที่ดีต่อการควบคุมภายใน และการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการควบคุมภายในที่ดีนอกจากนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเองและต่อองค์กรและควรมีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอในหลักการพื้นฐานของการควบคุมภายใน และให้ความสำคัญของการจัดให้มีการควบคุมภายใน การนำการควบคุมภายในไปปฏิบัติและการดำรงรักษาไว้ซึ่งการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้การควบคุมภายในจึงต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ เพราะนอกจากจะช่วยให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่ดีแล้ว ยังส่งเสริมให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีอีกด้วยกลไกภายนอกและกลไกภายในที่ใช้ในการพัฒนาการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

3.1 กลไกภายนอก - องค์รที่กำกับดูแล

องค์รที่กำกับดูแลต้องเข้ามามีบทบาท โดยการกำหนดกฎเกณฑ์ข้อบังคับ และแนวทางปฏิบัติเพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างให้เกิดการจัดการด้านการควบคุมภายใน ซึ่งในปัจจุบันองค์รกำกับดูแลองค์การสวนสัตว์ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

3.2 กลไกภายในหน่วยงานของ อสส. ได้แก่

1) คณะกรรมการ อสส. และผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์รให้มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการปรับปรุงจุดอ่อนของการควบคุมภายใน รวมทั้งปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของจริยธรรมและความซื่อสัตย์ ไม่ยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นสำคัญ ไม่ใช่ประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง รวมทั้งไม่ใช่ออกาสและช่องโหว่ในกฎ ข้อบังคับ แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถลดข้อจำกัดของการควบคุมภายในลงได้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและนำพาองค์รไปสู่การดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน

2) หัวหน้าส่วนงานย่อยและผู้ปฏิบัติ เป็นผู้นำเอาวิธีการควบคุมต่างๆ ไปใช้ในการควบคุมงานและกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามวิธีการที่ฝ่ายบริหารกำหนด นอกจากนี้หัวหน้าส่วนงานย่อยยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจปัญหาอุปสรรค จุดอ่อนการควบคุมภายใน และความเสี่ยงในกิจกรรมที่รับผิดชอบ

3) ผู้ตรวจสอบ มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการควบคุมภายใน โดยการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อช่วยให้องค์รสามารถพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระตุ้นบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงานให้เห็นความสำคัญของการควบคุมภายในและปฏิบัติตามระบบด้วยความเคร่งครัดอย่างมีวินัย

4) วิธีการควบคุมและเครื่องมือที่ใช้ วิธีการควบคุมที่นำมาใช้ในปัจจุบันอาจเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะที่ใช้เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไป วิธีการควบคุมที่ใช้อยู่อาจไม่เหมาะสม ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการควบคุมภายในจะต้องคิดนำวิธีการควบคุมใหม่ๆ มาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องปรับเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไป

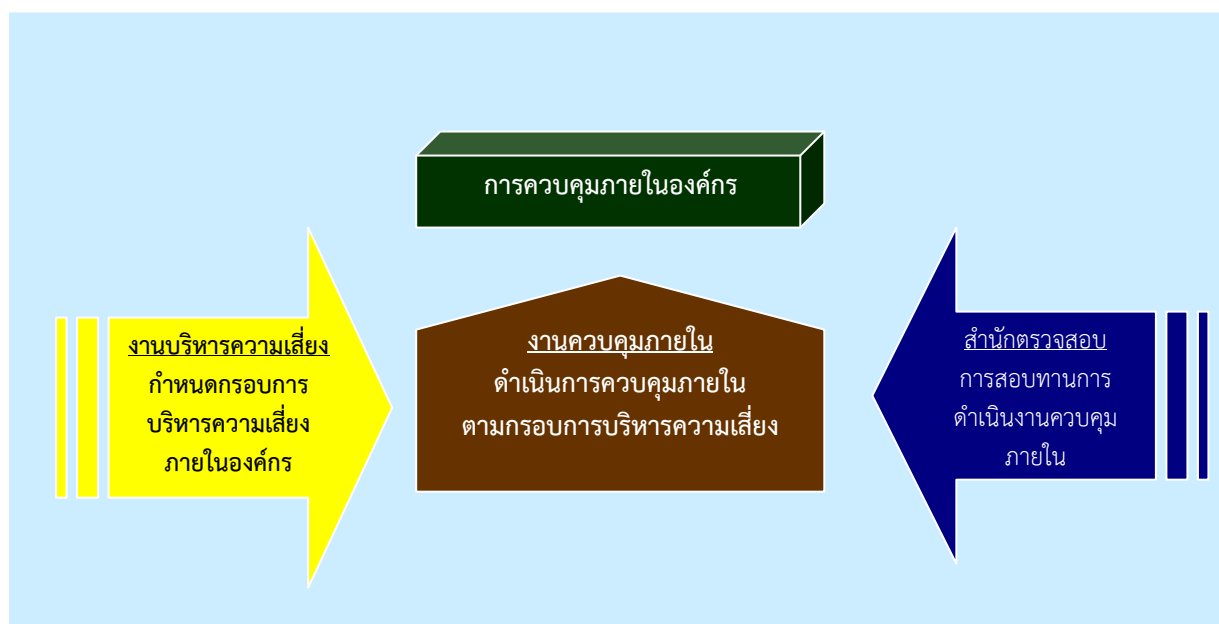
4. การควบคุม

4.1 การควบคุมเชิงนามธรรม (Soft Control) หมายถึง การควบคุมที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึก การกระทำ ทักษะ ความสามารถ ของบุคลากรทุกระดับที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น ความซื่อสัตย์ความโปร่งใส ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ความขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ เป็นต้น

4.2 การควบคุมเชิงรูปธรรม (Hard Control) หมายถึง การควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และสิ่งที่จับต้องได้เช่น ผังโครงสร้าง นโยบาย และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

การควบคุมภายในจะมีประสิทธิผลเพียงใดขึ้นอยู่กับ การควบคุมทั้งสองส่วนประกอบกัน หน่วยรับตรวจที่มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลจะให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมเชิงนามธรรม แต่ก็ไม่ได้ละเลยการควบคุมเชิงรูปธรรม

การควบคุมภายในยังเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงต่อกับงานบริหารความเสี่ยงและงานตรวจสอบภายใน ที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางการจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้



5. มาตรฐานการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 4) สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communications)
- 5) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยรับตรวจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายงานทางการเงินน่าเชื่อถือ และมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

5.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

“สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการบริหารองค์กร ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรทุกระดับมีทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกในเรื่องความซื่อสัตย์ จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และความสำคัญของประสิทธิผลของการควบคุมภายใน”

* สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมภายในอื่นๆ มีประสิทธิผลในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น ในกรณีตรงกันข้าม สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิผลอาจทำให้องค์ประกอบการควบคุมอื่นๆ มีประสิทธิผลลดลง สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในสะท้อนให้เห็นทัศนคติ และการรับรู้ถึงความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรระดับต่างๆ ในหน่วยรับตรวจ

* สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนัก (Control Consciousness) และบรรยากาศของการควบคุมภายในหน่วยงาน ให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบโดยเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูง (Tone at the Top) สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการบริหารองค์กรผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรทุกระดับมีทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกในเรื่องความซื่อสัตย์ จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ได้รับมอบหมาย และความสำคัญของประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

* สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในหน่วยรับตรวจยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง

มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม การพัฒนา ความรู้และความสามารถของบุคลากร คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล

5.2 การประเมินความเสี่ยง

“ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญและประเมินความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ ที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกด้วยวิธีการที่เป็นระบบอย่างเพียงพอและเหมาะสม”

* **ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสของบางสิ่งหรือเหตุการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้นแล้ว มีผลสืบเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยวัดความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

* **การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใดโดยนำความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยง มาทำการประเมิน โดยใช้เกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่ ระดับสูงมาก (5 คะแนน) ระดับสูง (4 คะแนน) ระดับปานกลาง (3 คะแนน) ระดับน้อย (2 คะแนน) และระดับน้อยมาก (1 คะแนน) เมื่อทำการประเมินความเสี่ยงแล้วจัดลำดับความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและแนวทางแก้ไขตามลำดับความสำคัญ โดยฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าจะองค์กรมีเรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ ขั้นตอนใดมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้มีการกำหนดแนวทางควบคุม ป้องกัน หรือลดระดับความเสี่ยงนั้นๆ โดยขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง มีดังนี้

1. **การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)** ว่ามีเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาด เสียหาย ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีทรัพยากรใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา

2. **การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)** เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อองค์กร โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

นอกจากการใช้แนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าวแล้ว ในทางปฏิบัติฝ่ายบริหารควรพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ ประกอบ เช่น ความเสี่ยงบางประเภทอาจมีโอกาที่จะเกิดสูงมาก ถึงแม้ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงดังกล่าวในแต่ละครั้งมีจำนวนเงินน้อย แต่หากเกิดขึ้นบ่อยครั้งผลโดยรวมอาจมีจำนวนเงินที่มีสาระสำคัญและอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อหน่วยรับตรวจได้

3. **การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)** เมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ให้ดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง พิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมหรือจะยอมรับความเสี่ยงนั้น หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ตามที่ผู้บริหารกำหนด) โดยต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับว่าคุ้มค่าหรือไม่ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความ

สำคัญในการประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และปรับเปลี่ยนการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป

องค์การสวนสัตว์ จัดประเภทความเสี่ยงโดยใช้หลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk : SR)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมายกลยุทธ์โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศบุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: FR)** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน เช่น สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน แนวโน้มอัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น เป็นต้น

4) **ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่างๆ (Compliance Risk : CR)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตัวอย่าง ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่างๆ ของ อสส. เช่น การปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อรองรับการปฏิบัติงานเชิงธุรกิจ เป็นต้น

5.3 กิจกรรมการควบคุม

“กิจกรรมการควบคุมเป็นวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดหรือออกแบบเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน”

* **กิจกรรมการควบคุม** หมายถึง นโยบายและระเบียบ วิธีปฏิบัติรวมถึงมาตรการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหาร กำหนดขึ้น เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงและได้รับการตอบสนองโดยมีการปฏิบัติตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม ได้แก่

- การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน
- การสอบทานโดยผู้บริหาร
- การควบคุมการประมวลผลข้อมูล
- การอนุมัติ
- การดูแลป้องกันทรัพย์สิน
- การแบ่งแยกหน้าที่
- การจัดทำเอกสารหลักฐาน

5.4 สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการกำหนดกลยุทธ์ ประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม และเชื่อถือได้และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

* **สารสนเทศ** หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งานบุคลากรทุกระดับต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศ ผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการ ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องชี้แนะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยข้อมูลข่าวสารที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ทันเวลาและมีความน่าเชื่อถือ

* **การสื่อสาร** หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการการสื่อสารที่ดีควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกันภายในหน่วยรับตรวจ และการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลภายนอกเพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

5.5 การติดตามประเมินผล

“การติดตามประเมินผล เป็นวิธีการที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารมีความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในมีการปฏิบัติตาม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดหรือออกแบบไว้เพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิผลหรือต้องปรับปรุง”

* **การติดตามประเมินผล** หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจริงข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง มีดังนี้

1. **การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน** ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากร

2. **การประเมินผลเป็นรายครั้ง** คือ การประเมินเป็นครั้งคราวตามเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการติดตามประเมินผล โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

2.1) **การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment)** เป็นกระบวนการติดตามประเมินผล เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน โดยการให้ผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน กำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อย

นั้นๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและควมมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงาน ที่รับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อย

2.2) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment)

เป็นการประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็น อิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความเที่ยงธรรมมากขึ้น การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล

- 1) กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของแต่ละสายงานอย่างต่อเนื่อง
- 2) กำหนดให้การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานผลเสนอคณะกรรมการ อสส. และคณะอนุกรรมการตรวจสอบของ อสส.
- 3) เมื่อได้รับรายงานการติดตามประเมินผล ควรพิจารณาวิธีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมจากผลการประเมินฯ กำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ สั่งการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง และชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ ตามข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลใกล้ชิด ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น สิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้น ประกอบด้วย การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

2.1 การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรและองค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการดังกล่าวนี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ขององค์กร ได้แก่

2.1.1 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

2.1.2 ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน

2.1.3 การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการควบคุมต่างๆ เหล่านี้ คือ การควบคุมกระบวนการภายในองค์กร หรือ เรียกสั้นๆว่า “การควบคุมภายใน”

ดังนั้น ทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมขึ้นมา ส่วนการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานจุดใดของตนมีความเสี่ยงจากนั้นก็ประเมินความเสี่ยง และสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกัน หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปแบบของระเบียบข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ

การควบคุมภายใน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยป้องกันการรั่วไหล ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะทางการเงินถูกต้องเชื่อถือได้ ในที่สุดองค์กรที่เจริญเติบโตอย่างมั่นคง

2.2 การบริหารความเสี่ยง

2.2.1 ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กรและบุคลากรเกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิหรือศักดิ์ศรี รวมถึงการเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย

2.2.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

2.3 การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน คือ การให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม และเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างเป็นระบบ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์เสนอแนะ และให้คำปรึกษาจากกระบวนการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน เป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดัน ให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร ซึ่งบางครั้งการปฏิบัติงานมักคิดว่า การควบคุมที่มีอยู่เพียงพอแล้ว หรือคิดว่ามีความชำนาญแล้วจากการปฏิบัติงานมานาน ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเลยบางจุดที่ต้องควบคุม แต่ผู้ตรวจสอบภายในจะมีวิธีการตรวจสอบว่า การควบคุมที่ปฏิบัตินั้นเพียงพอหรือไม่ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร โดยผลของการตรวจสอบจะออกมาเป็นรายงานการตรวจสอบเสนอต่อผู้บริหารทราบหรือพิจารณา ซึ่งรายงานจะประกอบด้วย สิ่งที่ตรวจพบ ความเห็นหรือข้อเสนอแนะ หากเห็นว่าต้องมีการปรับปรุงจากการที่ปฏิบัติอยู่

2.4 การควบคุมภายใน องค์กรสวนสัตว์ ปิงปประมาณ 2560

กิจกรรมที่องค์กรสวนสัตว์ จะทำการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2560 ในเบื้องต้น จะคัดเลือกกิจกรรมหรือโครงการที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือมีผลต่อตัวชี้วัดการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2560 ตามนโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หรือตามที่องค์กรสวนสัตว์มีข้อตกลงกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง การควบคุมภายในองค์กรสวนสัตว์ จะทำการควบคุมทุกกิจกรรม โดยจะเลือกประเด็นที่ทำการประเมินผลติดตามราย 6 เดือนในประเด็นที่สำคัญเท่านั้น ประกอบด้วย เกณฑ์การพิจารณาประเด็นที่จะทำการควบคุมภายใน องค์กรสวนสัตว์ ประจำปีงบประมาณ 2560 และรายการการประเมินผลประเด็นที่นำมาพิจารณาคัดเลือก คือ โครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก สำนักงบประมาณ โครงการที่มีผลต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์องค์กร และโครงการที่มีเหตุการณ์ความเสี่ยงตามแผนที่บริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2559 ระบุไว้ จากการพิจารณาเบื้องต้น ประเด็นที่จะนำมาพิจารณาให้มีการรายงานและประเมินผลการควบคุมภายใน องค์กรสวนสัตว์ ประกอบด้วย

2.4.1 การขาดสภาพคล่องทางการเงิน

2.4.2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลที่เป็นระบบสารสนเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2.4.3 ขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

2.4.4 การบริหารสัญญาเชิงธุรกิจ

2.4.5 การบริหารจัดการ

1) การบริหารจัดการทั่วไป

- (1) การเงิน
- (2) การบัญชี
- (3) งานงบประมาณ
- (4) งานแผน
- (5) งานพัสดุ การจัดซื้อ-จัดจ้าง

2) การบริหารจัดการองค์กร

- (1) บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- (2) การบริหารความเสี่ยง
- (3) การควบคุมภายใน
- (4) การตรวจสอบภายใน
- (5) การบริหารจัดการสารสนเทศ
- (6) การบริหารทรัพยากรบุคคล

3) การตลาดและประชาสัมพันธ์

- (1) การเพิ่มจำนวนผู้เที่ยวชม
- (2) การตลาด
- (3) การประชาสัมพันธ์

บทที่ 3

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน เริ่มจากการทำความเข้าใจกับภารกิจ วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม มาตรฐานการควบคุมภายใน กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรีระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน หลังจากนั้นจึงสอบทานสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง และออกแบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่ยอมรับได้

1. การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอน ดังนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงาน หน่วยรับตรวจต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ คือ การสร้างระบบการควบคุมภายในที่ดีช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถควบคุมดูแลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ โดยวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

- วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยรับตรวจ เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยรับตรวจ

- วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมของส่วนงานย่อย ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยรับตรวจ

ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร มีดังนี้

- กำหนดภารกิจขององค์กร
- กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
- กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
- กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

2) ค้นหาความเสี่ยงต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ ที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3) พิจารณาการควบคุมที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้ในระดับใด

4) ระบุกิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงที่เหลือให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้

5) ประเมินการต้นทุนที่ต้องใช้ในการจัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมการควบคุม ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต้องไม่สูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม

6) จัดทำแผนในการนำกิจกรรมการควบคุมนั้นมาใช้

7) นำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติและติดตามผล

2. แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน

ในการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน หน่วยรับตรวจต้องทำความเข้าใจโครงสร้างองค์กรภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของส่วนงานย่อยต่างๆ ตามโครงสร้างองค์กร แล้วจึงกำหนดงานในความรับผิดชอบออกเป็นกิจกรรม

3. การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน อาจกำหนดจากวิธีการ ดังนี้

1) วิธีทั่วไป ได้แก่ วิธีการควบคุมที่เหมาะสมสำหรับงาน/กิจกรรมทั่วไป เช่น การบริหารงานนโยบาย การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งอาจเลือกจากรายการการควบคุมทั่วไป เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก 2) แล้วปรับแก้ไขเป็นกิจกรรมการควบคุม

2) วิธีเฉพาะ ได้แก่ วิธีการควบคุมจากการออกแบบโดยเฉพาะ สำหรับงาน/กิจกรรมที่แตกต่างจากงาน/กิจกรรมทั่วไป โดยเน้นที่รายละเอียดของหลักการและวิธีการปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ โดยตรงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงเฉพาะตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงหรือพิจารณาจากความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมากำหนดเป็นกิจกรรมการควบคุม

การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน การออกแบบสอบถามจะต้องเข้าใจกระบวนการของกิจกรรมนั้นเป็นอย่างดีวิธีการอย่างง่ายคือ จัดทำแผนผังกระบวนการ แล้วพิจารณาว่าการควบคุมภายในที่ดีสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนตามแผนผังกระบวนการ เพื่อให้การดำเนินงานตามกิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์มีอะไรบ้างแล้วนำมาจัดแบบสอบถาม

บทที่ 4

แผนปฏิบัติการการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์ ประจำปีงบประมาณ 2560

ความเป็นมา

หลักการและเหตุผล

องค์การสวนสัตว์ เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นอกจากมีหน้าที่ปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีด้านการควบคุมภายใน โดยรายงานผลการควบคุมภายในต่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) แล้ว องค์การสวนสัตว์ยังเห็นว่าการควบคุมภายในจะช่วยให้องค์การสวนสัตว์ เกิดความมั่นใจในการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อีกทั้งยังทำให้ อสส.เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารงานซึ่งสามารถลดความเสี่ยง และบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งได้ดำเนินการจัดทำควบคุมภายในมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2550 และยังคงปฏิบัติอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

การควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์ ในปีที่ผ่านมา (ปี 2559)

1. การจัดทำการประเมินการควบคุมภายในตามระเบียบ คตง. ข้อ 6 ประจำปีงบประมาณ และนำเสนอสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน(สตง.) ในวันที่ 26 ตุลาคม 2559
2. หน่วยงานย่อยได้ติดตามรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในในระดับส่วนงานย่อยและจัดทำรายงานการควบคุมภายในรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน
3. การประมวลภาพรวมของการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์ ส่งให้หน่วยงานตรวจสอบภายในสอบทาน และได้จัดทำผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปส.) ประจำปีงบประมาณ 2559 นำเสนอต่อ ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ และ องค์การสวนสัตว์ ได้มีหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร (แบบ ปอ.1) นำส่งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ในวันที่ 26 ตุลาคม 2559 ซึ่งส่งได้ทันภายในเวลาที่ระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 กำหนด (ภายใน 90 วัน หลังสิ้นปีงบประมาณ)

ผู้รับผิดชอบ

การดำเนินการควบคุมภายในขององค์การสวนสัตว์ มีการกำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนและเป็นทางการ ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์ มีหน้าที่ ดังนี้
 - (1) ศึกษา กำหนด จัดทำแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์
 - (2) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์ รายตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ
 - (3) จัดทำรายงานการประเมินผลตนเองเป็นประจำปีรายไตรมาส
 - (4) รายงานปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามข้อ ๑ และข้อ ๒ ให้ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ ทราบ เพื่อปรับปรุงและหาทางแก้ไข

2. ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ / ผู้อำนวยการสำนัก/ สวนสัตว์ ได้รับคำสั่งแต่งตั้งเป็น “กรรมการ” ในคณะกรรมการการควบคุมภายใน และจะต้องรับผิดชอบการประเมินการควบคุมภายในนั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ว่าการควบคุมภายในขององค์การสวนสัตว์ / สำนัก/สวนสัตว์ ที่ตนรับผิดชอบมีประสิทธิผลอยู่เสมอ

3. ผู้ตรวจสอบภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2546 ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบ ประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายใน ที่ฝ่ายบริหารกำหนด โดยสอบทานการประเมินของฝ่ายบริหารและรายงานผลการประเมินด้วยความระมัดระวังรอบคอบ เพื่อสรุปความเห็นและจัดทำรายงานเสนอต่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจมีความเพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ รวมทั้งต้องประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน กิจกรรมการตรวจสอบภายในตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยรับตรวจกำหนด

แผนปฏิบัติการการควบคุมภายใน ของคณะกรรมการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์ ประจำปีงบประมาณ 2560

ลำดับ	กิจกรรม	ก.ย.	ปี 2559			ปี 2560										ต.ค.	
			ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4					
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1	จัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน ประจำปี 2560	●	●														
2	ประชุมคณะกรรมการการการควบคุมภายใน เพื่อติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงาน	●															
3	ทบทวนและจัดทำคู่มือการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์ ปี 2560		●	●	●	●	●	●	●								
4	จัดทำบันทึกข้อความ เพื่อติดตามแบบปย.1 และ 2 และคู่มือปฏิบัติงานรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน			●	●								●	●			
5	อบรม สัมมนาพนักงานทุกระดับ ด้านการควบคุมภายใน ภายในไตรมาสที่ 2						●	●	●								
6	ติดตามและรวบรวมแบบปย.1 และ 2 และคู่มือปฏิบัติงาน รอบ 6 เดือนและ 12 เดือน										●	●	●			●	●
7	จัดทำคลินิกควบคุมภายใน										●	●	●	●			
8	สอบทานการปฏิบัติงานจริงตามคู่มือการปฏิบัติงานขององค์การสวนสัตว์											●	●	●	●		
9	สอบทานภาระงานและการแบ่งหน้าที่											●	●	●	●		
10	ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการควบคุมภายในรายไตรมาส (Ongoing Monitoring)		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
11	รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในรายไตรมาส ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะอนุกรรมการด้านการควบคุมภายใน					●	●				●	●			●	●	●
12	รณรงค์ สร้างความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงให้พนักงาน ลูกจ้าง และอาสาสมัครทั้งองค์กร	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
13	จัดทำแผนปฏิบัติการการควบคุมภายใน ปี 2560															●	●
14	นำแผนปฏิบัติการการควบคุมภายใน ปี 2560 เสนอความเห็นชอบต่อคณะอนุกรรมการด้านการควบคุมภายใน															●	●
15	ดำเนินการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายในปี 2560 (ส่ง บ.ทริส)															●	●
16	นำแผนปฏิบัติการการควบคุมภายใน ปี 2560 เสนอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์																●
17	ประชุมคณะกรรมการการการควบคุมภายใน เพื่อประเมินผลองค์กรโดยรวม																●

บทที่ 5

การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

1. ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายในถึงแม้จะกำหนดไว้อย่างดี เมื่อระยะเวลาผ่านไป ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมาตรการควบคุมด้านต่างๆ ที่กำหนดไว้อาจเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง เปลี่ยนแปลงข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ยังคงสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

การติดตามประเมินผลมี 2 ลักษณะ คือ การติดตามผลการควบคุมในระหว่างการปฏิบัติงานหรือการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้ง ซึ่งประกอบด้วยการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ

2.1 การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่กับการบริหารจัดการ และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติประจำวันของแต่ละส่วนงานย่อย ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานตนเอง

2.2 การประเมินผลเป็นรายครั้ง มีประโยชน์ในการเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยตรง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง

1) ขอบเขตและความถี่ของการประเมิน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานย่อย ประเมินงานของตนเอง โดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลของการควบคุมในกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งหน่วยงานตรวจสอบซึ่งถือเป็นหน่วยงานย่อยหนึ่ง ควรประเมินผลการควบคุมภายในโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ หรือประเมินการควบคุมภายในตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารอาจใช้ทั้งการประเมินภายในหน่วยรับตรวจและการประเมินภายนอกหน่วยรับตรวจโดยผู้ตรวจสอบภายนอก

2) วิธีการประเมิน เป็นไปตามรูปแบบของการประเมิน โดยผู้ประเมินต้องทำความเข้าใจภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งพิจารณาถึงการปฏิบัติจริง เปรียบเทียบกับรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดหรือออกแบบไว้และพิจารณาจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข วิธีการปรับปรุงการควบคุมที่เหมาะสม จะช่วยให้มีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เครื่องมือการประเมินผล เช่น ผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงาน แบบสอบถามการควบคุมภายใน

3) การทดสอบการควบคุม สามารถทำได้ทั้งการประเมินผลแบบต่อเนื่อง และการประเมินผลเป็นรายครั้ง เช่น การสอบทานรายการต่างๆ การทดสอบการปฏิบัติงาน การสอบถามบุคคลที่เหมาะสม เป็นต้น ผลการสอบทดสอบนี้จะได้รับการสอบทานโดยฝ่ายบริหารเพื่อประเมินความสำคัญของ

ข้อบกพร่องที่พบและจัดทำแผนการปรับปรุงแก้ไข และติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขตามแผน เพื่อให้มั่นใจว่าข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว

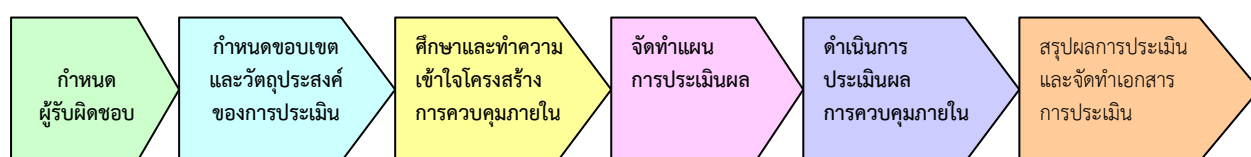
3. การวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ระบุให้หน่วยรับตรวจ ต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในทั้งในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นรายครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปรวมทั้งการควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดย อสส. ต้องประเมินการควบคุมภายในและรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

3.1 การประเมินผลระดับหน่วยรับตรวจ (ระดับองค์กร) การควบคุมภายในควรใช้ผลการประเมินระดับส่วนงานย่อยในการสรุปเป็นการควบคุมภายในระดับองค์กร ทั้งนี้ อาจต้องทำการประเมินเพิ่มเติมในส่วนความเสี่ยงบางอย่าง ซึ่งควบคุมโดยหน่วยงานหรือองค์กร เพราะผู้บริหารระดับส่วนงานย่อยอาจไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์หลายวัตถุประสงค์ที่จะไปเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

3.2 การประเมินผลระดับส่วนงานย่อย เป็นการประเมินผลกิจกรรมต่างๆ ที่ส่วนงานย่อยรับผิดชอบรายไตรมาส หรือทำบ่อยครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในระดับกิจกรรม หรือหัวหน้าส่วนงานย่อยมีความมั่นใจพอควรเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของกิจกรรมที่ถูกประเมินอย่างต่อเนื่อง ในการประเมินผลการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อยและระดับองค์กร ผู้บริหารระดับต่างๆ รับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิภาพของ 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายในและต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งจะช่วยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของระดับส่วนงานย่อยและองค์กร

4. ข้อเสนอแนะในการวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน



4.1 การกำหนดผู้รับผิดชอบ

การควบคุมภายในขององค์การสวนสัตว์ อยู่ในความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการด้านการควบคุมภายใน โดยในปี 2560 ได้มีคำสั่งองค์การสวนสัตว์ ที่ 12/2560 เรื่องแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการด้านการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการควบคุมภายใน

คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์

วางนโยบายและควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กรให้เพียงพอเหมาะสมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การสวนสัตว์

คณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่ดังนี้

- 1) กำกับดูแลให้มีระบบการตรวจสอบที่เหมาะสม เพียงพอ
- 2) กำกับดูแลให้มีระบบข้อมูล ระบบบัญชี และรายงานทางการเงิน รายงานทาง การบริหารที่ถูกต้องเพียงพอและเชื่อถือได้
- 3) กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายที่ คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์
- 4) กำกับดูแลไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์และมีการเปิดเผยข้อมูลรายการ ที่ เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ
- 5) กำกับดูแลกิจการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และ ประหยัด

คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดังนี้

- 1) พิจารณาความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์ และจัดให้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- 2) พิจารณาแผนจัดการความเสี่ยงที่สำคัญๆ
- 3) ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาแก้ไขปัญหาคืออุปสรรคที่พบ
- 4) รายงานความเสี่ยงที่สำคัญและผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการองค์การ สวนสัตว์ทราบเป็นรายไตรมาส
- 5) แต่งตั้งคณะทำงาน คณะบุคคล หรือบุคคล เพื่อดำเนินงานตามที่คณะกรรมการ เห็นสมควร
- 6) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์

คณะกรรมการด้านการควบคุมภายใน มีหน้าที่ดังนี้

- 1) กำกับดูแลการดำเนินการตามแผนงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในของ องค์การสวนสัตว์
- 2) กลั่นกรอง นโยบาย ทบทวนคู่มือการควบคุมภายในองค์กร ความเสี่ยงระดับองค์กร Risk Map แผนบริหารความเสี่ยง เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงและแผนปฏิบัติการควบคุมภายใน
- 3) กำหนดเครื่องมือชี้วัด หลักเกณฑ์การชี้วัดมาตรฐาน
- 4) วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร
- 5) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานเรื่องการควบคุมภายในให้เป็นไปตามเป้าหมาย

- 6) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญ
- 7) ส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติและเป็นวัฒนธรรมขององค์การสวนสัตว์

ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ มีหน้าที่ดังนี้

- 1) ติดตามและให้ข้อสังเกตในการควบคุมภายในขององค์การสวนสัตว์ เพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- 2) สนับสนุน ส่งเสริมการควบคุมภายใน ให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

รองผู้อำนวยการ

- 1) วางแนวทางและติดตามผลการการควบคุมภายในขององค์กร พร้อมกับมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ
- 2) สนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินการตามแผนการควบคุมภายในขององค์กรให้มีความเชื่อมโยงและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

ผู้อำนวยการสำนัก/สวนสัตว์

- 1) ระบุ ประเมินความเสี่ยง รวมทั้งจัดทำแผนควบคุมภายในจากความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญตามแนวทางและนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงมอบหมาย
- 2) ประเมิน ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายในที่สำคัญตามกำหนดเวลา
- 3) สนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินการตามแผนการควบคุมภายในของพนักงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการด้านการควบคุมภายใน มีหน้าที่ดังนี้

- 1) ศึกษา ติดตาม รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรค และวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งระบบการควบคุมภายใน
- 2) เสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคจัดทำแผนการควบคุมภายในและเสนอร่างต่อคณะกรรมการด้านการควบคุมภายใน
- 3) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการฯ ทุกไตรมาส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
- 4) จัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

หัวหน้างานและพนักงาน/ลูกจ้าง

- 1) ระบุ ประเมินความเสี่ยงเบื้องต้น กำหนดมาตรการ /แผนงานควบคุมภายในและรับผิดชอบการ นำแผนงานไปปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- 2) ปฏิบัติงาน ดูแลและติดตามงานต่าง ๆ ตามกรอบและกระบวนการควบคุมภายใน รวมถึงรายงานการควบคุมภายในของการปฏิบัติงานรายวันให้ผู้บริหารหน่วยงานทราบอย่างสม่ำเสมอ
- 3) ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามกรอบการควบคุมภายในของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้การควบคุมภายในเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานประจำตามปกติ

สำนักตรวจสอบ

- 1) ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร
- 2) ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการควบคุมภายในมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมี การปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร
- 3) สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการควบคุมภายใน
- 4) สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและ ดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

4.2 การกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน

เมื่อกำหนดผู้ทำการประเมินผลแล้ว ควรกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน ให้ชัดเจนว่าจะประเมินผลระบบการควบคุมภายในทั้งระบบทั่วทั้งองค์กรหรือจะประเมินเฉพาะบางส่วน งานที่มีความเสี่ยงสูง และควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะประเมินเพื่อให้ทราบสิ่งใด เช่น ด้านความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูล ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ เป็นต้น ซึ่งคณะ ผู้ประเมินควรร่วมประชุมพิจารณาแล้วเสนอคณะทำงาน เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้การกำหนดขอบเขตขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน

4.3 ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน

เมื่อกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว ผู้ประเมิน ควรศึกษาทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน รวมทั้งวัตถุประสงค์ วิธีการและรูปแบบของระบบ การควบคุมภายในที่มีอยู่แล้วพิจารณาว่าการทำงานจริงทำอย่างไร โดยอาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การสอบถามสัมภาษณ์ประชุมปรึกษา ศึกษาเอกสารคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

4.4 จัดทำแผนการประเมินผล

เป็นการกำหนดรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบ ขั้นตอน โดยกำหนดรายละเอียดในเรื่องที่จะทำการประเมิน วัตถุประสงค์ในการประเมิน ขอบเขต การประเมิน ผู้ประเมินระยะเวลาในการประเมิน วิธีการประเมิน อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

เมื่อจัดทำแผนการประเมินเสร็จแล้วอาจให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความเห็นเกี่ยวกับแผนและควรประชุมชี้แจงแผนเพื่อทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

4.5 ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานย่อยที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินใน ความรับผิดชอบดำเนินการโดยประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) เป็น กระบวนการสร้างความรับผิดชอบในการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนที่เป็นเจ้าของงาน โดยนำกระบวนการ ปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ของงานนั้นมาเชื่อมโยงกัน แล้วทำการระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ของงานนั้น และประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงกระบวนการทำงานและ วัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ เข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของงาน สามารถ กำหนดการควบคุมภายในที่จำเป็น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสามารถกำหนด แผนปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม

ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายใน

- 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยคณะทำงาน/ฝ่ายบริหารของส่วนงานย่อยร่วมกันพิจารณา แนวทางการประเมินและแผนปฏิบัติงานการประเมินในภาพรวมองค์กร หลังจากนั้นฝ่ายบริหารส่วนงาน ย่อยไปจัดประชุมร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานของตน
- 2) กำหนดงานในความรับผิดชอบของส่วนงานย่อยออกเป็นกิจกรรม /งาน เพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรม /งาน โดยกำหนดงานที่ปฏิบัติในส่วนงานย่อยออกเป็น กิจกรรม ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรมนั้น และสอบทานขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ ตามกระบวนการปฏิบัติงานของกิจกรรม
- 3) จัดเตรียมเครื่องมือการประเมิน ผู้ประเมินควรจัดเตรียมเครื่องมือการประเมินผล การควบคุมภายใน เช่น ตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติแบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายใน แบบประเมิน องค์ประกอบของการควบคุมภายใน เป็นต้น
- 4) ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

ระดับส่วนงานย่อย

- ผู้ประเมินทำการประเมิน การมีอยู่และความเหมาะสมของ 5 องค์ประกอบของ การควบคุมภายใน และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของกิจกรรมต่างๆ ของส่วนงาน โดยใช้แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- ผู้ประเมินร่วมกันประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ของกิจกรรมต่างๆ ที่รับผิดชอบ โดย ทดสอบการมีอยู่จริงและการปฏิบัติงานจริงของระบบการควบคุมภายใน โดยอาจใช้วิธีสอบถาม หรือสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานจริงและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องการปฏิบัติงาน ของกิจกรรมนั้นๆ แล้วบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- ผู้ประเมินร่วมกันประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของ กิจกรรมต่างๆ เริ่มด้วยการระบุปัญหา อุปสรรค เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

ระดับองค์กร

- คณะทำงาน/คณะอนุกรรมการ ควรประเมินกิจกรรมหลักซึ่งมีผลสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร อาจประเมินเพิ่มเติมตามขั้นตอนข้างต้น โดยรวมผลการประเมินระดับส่วนงานย่อย เพื่อสนับสนุนข้อสรุปเกี่ยวกับประสิทธิผลของการควบคุมภายในของระดับองค์กรโดยรวม

4.6 สรุปผลการประเมินและจัดทำเอกสารการประเมิน

ระดับส่วนงานย่อย

- ผู้ประเมินสรุปผลการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และนำข้อมูลมาสรุปผลจัดทำรายงานของส่วนงาน โดยวิเคราะห์ความมีอยู่ ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ระบุและเสนอมาตรการปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมและความจำเป็น แล้วนำเสนอผู้บริหารของส่วนงานสอบทานต่อไปโดยมีแบบบันทึกผลการประเมินตามแบบรายงาน ดังนี้

- 1) แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)
- 2) แบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)
- 3) แบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบติดตามผล ปย.2)

ระดับองค์กร

- ผลการประเมินระดับองค์กร เป็นการนำผลสรุปจากการประเมินผลการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย และผลการประเมินจากผู้ตรวจสอบในฐานะเป็นผู้ประเมินอิสระเพื่อนำเสนอผู้ว่าการตรวจวิเคราะห์ เปรียบเทียบผลสรุปการประเมินของคณะทำงาน /คณะอนุกรรมการ/ผู้ตรวจสอบภายใน โดยมีแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร ดังนี้

- 1) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1)
- 2) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.2)
- 3) รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.3)

- การรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามระเบียบฯ ข้อ 6 ให้จัดส่งเฉพาะหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับรายงานแบบอื่นให้จัดเก็บไว้ที่หน่วยรับตรวจ เพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเรียกดูและสอบทานต่อไป

บทที่ 6

รูปแบบรายงานและตัวอย่างรายงาน

วัตถุประสงค์

ให้ฝ่ายบริหารของหน่วยรับตรวจใช้ประกอบในการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ 6 เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และ คณะอนุกรรมการตรวจสอบ

การใช้รูปแบบรายงาน

1. ระดับหน่วยรับตรวจ มีรายงาน 3 แบบ คือ

1.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน - แบบ ปอ. 1

เป็นการรับรองการควบคุมภายใน เพื่อให้ความเห็นว่าการระบบการควบคุมภายในที่ใช้ยู่มีประสิทธิภาพและมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด

1.2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน - แบบ ปอ.2

เป็นการสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในจากการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ

1.3 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน - แบบ ปอ.3

เพื่อนำเสนอจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ พร้อมแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน จากการประเมินระดับส่วนงานย่อยตามแบบ ปย.2

2. ระดับส่วนงานย่อย มีรายงาน 2 แบบ คือ

2.1 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน - แบบ ปย.1

เพื่อนำเสนอผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในของส่วนงานย่อย

2.2 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน - แบบ ปย.2

เพื่อบันทึกกระบวนการในการประเมินผลการควบคุมภายใน ระบุการควบคุมที่มีอยู่ การประเมินผลการควบคุม ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่การควบคุมภายในที่ต้องปรับปรุงและผู้รับผิดชอบ

3. ผู้ตรวจสอบภายใน

- รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน-แบบ ปส. เพื่อรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ ว่าดำเนินการตามวิธีการที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่เพียงพอ พร้อมข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1. รูปแบบรายงานระดับหน่วยรับตรวจ และคำอธิบายรายงาน

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

เรียน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / ผู้กำกับดูแล / คณะอนุกรรมการตรวจสอบ

.....(ชื่อหน่วยรับตรวจ).....ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.ด้วยวิธีการที่..... (ชื่อหน่วยรับตรวจ)
..... กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุ
วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้
ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล
การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงานและด้าน
การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของ
ฝ่ายบริหาร

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ(ชื่อหน่วยรับตรวจ).....
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้
มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

กรณีมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน สามารถปรับแบบข้างต้น โดยอธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม
ดังนี้

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ..... (ชื่อหน่วยรับตรวจ).....สำหรับ
ปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด
ไว้ มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

อนึ่ง การควบคุมภายในยังคงมีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญดังนี้

- 1.....
- 2.....

คำอธิบายรายงานแบบ ปอ. 1

1. ชื่อรายงาน หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
2. ผู้รับรายงาน ได้แก่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลหน่วยรับตรวจ และ
คณะอนุกรรมการตรวจสอบ
3. วรรคแรก
 - ระบุชื่อหน่วยรับตรวจและงวดเวลาของการประเมินระบบการควบคุมภายใน
 - ระบุขอบเขตของการประเมินการควบคุมภายในตามที่หน่วยรับตรวจกำหนด
4. วรรคสอง
 - สรุปผลการประเมินระบบการควบคุมภายในว่าเป็นไปตามที่หน่วยรับตรวจกำหนด
มีความเพียงพอ บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในหรือไม่
5. ผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ พร้อมทั้งระบุตำแหน่งและวันที่รายงาน

ชื่อหน่วยรับตรวจ
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน / ข้อสรุป (2)
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 1.1..... 1.2 ฯลฯ	
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1..... 2.2 ฯลฯ	
3. กิจกรรมการควบคุม 3.1..... 3.2 ฯลฯ	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1..... 4.2 ฯลฯ	
5. การติดตามประเมินผล 5.1..... 5.2 ฯลฯ	

ผลการประเมินโดยรวม

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

ชื่อผู้รายงาน.....
(ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)

ตำแหน่ง.....
วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

คำอธิบายรายงาน แบบ ปอ. 2

1. ชื่อหน่วยรับตรวจ
2. ชื่อรายงาน รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
3. จวดยางาน
 - ระบุนวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
4. คอลัมน์(1) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 - ระบุนข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบ
5. คอลัมน์(2) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
 - ระบุนผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
6. สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน
7. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ พร้อมระบุตำแหน่งและวันที่รายงาน

แบบ ปอ. 3

ชื่อหน่วยรับตรวจ
รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
ณ วันที่ เดือน..... พ.ศ.

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (2)	งวด/เวลาที่ พบจุดอ่อน (3)	การปรับปรุงการควบคุม (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (6)

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

คำอธิบายรายงาน แบบ ปอ. 3

1. ชื่อหน่วยรับตรวจ
2. ชื่อรายงาน รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
3. จวดรายงาน
 - ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาของแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
4. คอลัมน์ (1) กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ และวัตถุประสงค์ของการควบคุม
 - ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก ทั้งนี้หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
5. คอลัมน์ (2) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
 - ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ โดยสรุปมาจาก แบบ ปย.2 คอลัมน์ (4)
6. คอลัมน์ (3) จวด/เวลาที่พบจุดอ่อน
 - ระบุจวด/เวลาที่พบหรือทราบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ตามที่ระบุในคอลัมน์ (2)
7. คอลัมน์ (4) การปรับปรุงการควบคุม
 - ระบุการปรับปรุงการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ โดยสรุปผลมาจาก แบบปย.2 คอลัมน์ (5)
8. คอลัมน์ (5) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ
9. คอลัมน์ (6) หมายเหตุ
 - ระบุข้อมูลอื่นที่ต้องการแจ้งให้ทราบ เช่น วิธีดำเนินการ และเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
10. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ พร้อมระบุตำแหน่งและวันที่รายงาน

2. รูปแบบรายงานระดับส่วนงานย่อย และคำอธิบายรายงาน

ชื่อส่วนงานย่อย
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน / ข้อสรุป (2)
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 1.1..... 1.2 ฯลฯ	
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1..... 2.2 ฯลฯ	
3. กิจกรรมการควบคุม 3.1..... 3.2 ฯลฯ	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1..... 4.2 ฯลฯ	
5. การติดตามประเมินผล 5.1..... 5.2 ฯลฯ	

ผลการประเมินโดยรวม

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

ชื่อผู้รายงาน.....
(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....
วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

คำอธิบายรายงาน แบบ ปย.1

1. ชื่อส่วนงานย่อย
2. ชื่อรายงาน รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
3. จวดยางาน
 - ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
4. คอลัมน์ (1) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 - ระบุข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบ
5. คอลัมน์ (2) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
 - ระบุผลการประเมิน /ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน พร้อมจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
6. สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน
7. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าส่วนงานย่อย พร้อมระบุตำแหน่ง และวันที่รายงาน

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

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

คำอธิบายรายงาน แบบ ปย.2

1. ชื่อส่วนงานย่อย
2. ชื่อรายงาน รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
3. งวดรายงาน
 - ระบุสำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ.25xx (กรณีรายงานตามปีงบประมาณ) หรือ วันที่ 31 เดือนธันวาคม พ.ศ.25xx (กรณีรายงานตามปีปฏิทิน)
4. คอลัมน์ (1) กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ.....และวัตถุประสงค์ของการควบคุม
 - ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการให้ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน ทั้งนี้หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน อาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
5. คอลัมน์ (2) การควบคุมที่มีอยู่
 - ระบุขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน/นโยบาย/กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ
6. คอลัมน์ (3) การประเมินผลการควบคุม
 - ประเมินว่าการควบคุมที่มีอยู่ตามคอลัมน์ (2) เพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยตอบคำถามต่อไปนี้
 - การกำหนด/สั่งอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - มีการปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - ถ้ามีการปฏิบัติตามจริง การควบคุมช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่
 - ประโยชน์ที่ได้รับ คำนวณกับต้นทุนของการควบคุมหรือไม่
7. คอลัมน์ (4) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
 - ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน คือ
 - ด้านการดำเนินงาน (Operation) = O
 - ด้านความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) = F
 - ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ (Compliance) = C
8. คอลัมน์ (5) การปรับปรุงการควบคุม
 - เสนอแนะการปรับปรุงการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามคอลัมน์ (4)
9. คอลัมน์ (6) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ
10. คอลัมน์ (7) หมายเหตุ
 - ระบุข้อมูลอื่นที่ต้องการแจ้งให้ทราบ เช่น วิธีดำเนินการและเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
11. ชื่อผู้รายงาน ตำแหน่งและวันที่
 - ระบุชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย ซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำ พร้อมทั้งตำแหน่งและลงวันที่ เดือน ปี พ.ศ. ที่จัดทำเสร็จสิ้น

3. รายงานของผู้ตรวจสอบภายใน

แบบ ปส.

รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
(กรณีไม่มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกต)

เรียน (หัวหน้าหน่วยรับตรวจ / ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจ)

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ..... (ชื่อหน่วยรับตรวจ).....
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่เดือน.....พ.ศ.....การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวัง
อย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่าผลการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบ
การควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

กรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้วมีข้อตรวจพบ หรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญต่อท้ายผลการสอบทาน ดังนี้

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ..... (ชื่อหน่วยรับตรวจ).....
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน..... พ.ศ. การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและ
ระมัดระวังอย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่าผลการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการ
ที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญดังนี้

.....

.....

.....

คำอธิบายรายงาน แบบ ปส.

1. ชื่อรายงาน รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
2. ผู้รับรายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ
3. วรรครายงาน
 - ระบุช่วงเวลาของการประเมินผลการควบคุมภายใน
 - ระบุขอบเขตของการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในว่าได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ
 - สรุปผลการสอบทาน
4. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ หรือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจให้ทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน

ภาคผนวก ก
ตัวอย่างแบบประเมินองค์ประกอบ
ของการควบคุมภายใน

ตัวอย่างแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหาร การควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสิน ได้ว่า ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอ หรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด อย่างไร

แบบประเมินฯ นี้แยกเป็น 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วยข้อความภายใต้หัวข้อหลักๆ และหัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหลัก **ผู้ใช้หรือผู้ประเมินอาจ ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมข้อความตามความเหมาะสม** ช่องว่างใต้หัวข้อ “ความเห็นชอบ/คำอธิบาย” ใช้ สำหรับจดบันทึกข้อคิดเห็นหรืออธิบายในหัวข้อนั้นๆ

ข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายจะไม่ใช่เป็นลักษณะ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” แต่จะสรุปรวมว่า หน่วยงานให้ความสำคัญหรือปฏิบัติอย่างไรในเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับ การควบคุมภายใน ของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ส่วนที่ว่างตอนท้ายของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุม ภายใน ใช้สำหรับบันทึกผลการประเมินโดยทั่วไป และระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติ หรือควรพิจารณา องค์ประกอบนั้นๆ และช่องว่างตอนท้ายสุดของแบบประเมินใช้สรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน โดยรวม

ในการพิจารณาให้ข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ผู้ประเมินควรใช้วิจารณ์ว่า

1. ข้อความใต้ข้อต่างๆ ใน แบบประเมิน เหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ ต่างๆ ในองค์กรหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบประเมิน ในหัวข้อย่อยนั้นๆ ก่อน
2. หน่วยที่ได้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่ อย่างไร
3. การปฏิบัติจริงมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน หรือไม่ อย่างไร
4. การปฏิบัติจริงมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ อย่างไร

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้ประเมินควรพิจารณาแต่ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการควบคุมเพื่อพิจารณาว่าหน่วยรับตรวจมีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีหรือไม่ 1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ☐ มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก ☐ มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการรายงานทางการเงิน งบประมาณ และการดำเนินงาน ☐ มีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ ☐ มีทัศนคติที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และการพิจารณาวิธีการลดหรือป้องกันกับความเสี่ยง ☐ มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance – Based Management) 1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ☐ มีข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษรและเวียนให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว ☐ พนักงานทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม และแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง ☐ ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม ☐ ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณี เมื่อไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติ ☐ ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ ☐ ฝ่ายบริหารกำหนดสิ่งจูงใจที่ยึดถือและจำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม ☐ ฝ่ายบริหารดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมของพนักงานเกิดขึ้น 1.3 ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร ☐ มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ ☐ มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งและเป็นปัจจุบัน ☐ มีการระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
☐ มีแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม ☐ การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง	
1.4 โครงสร้างองค์กร ☐ มีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ ☐ มีการประเมินผลโครงสร้าง เป็นครั้งคราวและปรับเปลี่ยนที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ☐ มีการแสดงแผนภูมิการจําดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้พนักงานทุกคนทราบ	
1.5 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ ☐ มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งพนักงานทุกคนทราบ ☐ ผู้บริหารมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมาย	
1.6 นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร ☐ มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม ☐ มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรมพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ☐ การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ☐ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม ☐ มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม	
1.7 กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ☐ มีผู้ตรวจสอบภายใน และมีการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อหัวหน้าส่วนราชการ	
1.8 อื่นๆ (โปรดระบุ)	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
สรุป/วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน..... ตำแหน่ง..... วันที่/...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
2. การประเมินความเสี่ยง ก่อนการประเมินความเสี่ยงจะต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานทั้งในระดับหน่วยรับตรวจ และระดับกิจกรรม (เช่น แผนงาน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย) วัตถุประสงค์ของการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในนี้เพื่อทราบกระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ และการบริหารความเสี่ยง เหมาะสมเพียงพอ หรือไม่ 2.1 วัตถุประสงค์ระดับหน่วยตรวจ ☐ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและวัดผลได้ ☐ มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน 2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ☐ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรมและวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ ☐ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมชัดเจน ปฏิบัติได้ และวัดผลได้บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้การยอมรับ 2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง ☐ ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง ☐ มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น 2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ☐ มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง ☐ มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 2.5 การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง ☐ มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ☐ มีการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ☐ มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ☐ มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
2.6 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป/วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน..... ตำแหน่ง..... วันที่...../...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
3. กิจกรรมการควบคุม ในการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในผู้ประเมินควรพิจารณาว่า มีกิจกรรมควบคุมที่สำคัญเหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ 3.1 กิจกรรมการควบคุมภายในกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง 3.2 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมควบคุม 3.3 มีการกำหนดขอบเขตอานาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร 3.4 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ 3.5 มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติการบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน 3.6 มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ 3.7 มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี 3.8 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป/วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน..... ตำแหน่ง..... วันที่/...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
4. สารสนเทศและการสื่อสาร การดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในจะต้องมีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้ ผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบสารสนเทศและการสื่อสารต่อความต้องการของผู้ใช้และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 4.1 จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร 4.2 มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้องครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน 4.3 มีการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นหมวดหมู่ 4.4 มีการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ 4.5 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอเชื่อถือได้ และทันกาล 4.6 มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข 4.7 มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร 4.8 มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ รัฐสภา ประชาชน สื่อมวลชน 4.9 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป/วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน..... ตำแหน่ง..... วันที่/...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
5. การติดตามประเมินผล ผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบการติดตามประเมินผล การควบคุมภายในขององค์กรในอันจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม ภายใน 5.1 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการด าเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.2 กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขอย่าง ทันกาล 5.3 มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการทำงานอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ 5.4 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.5 มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และ ประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุม ด้วยตนเองและ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ อย่างน้อยปีละหนึ่ง ครั้ง 5.6 มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบ ภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ 5.7 มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลและ การตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน 5.8 มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันทีในกรณีที่มี การทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ และ มติคณะรัฐมนตรีและมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่่องค์กรอย่างมีนัย สำคัญ 5.9 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป/วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน..... ตำแหน่ง..... วันที่/...../.....	

ชื่อหน่วยรับตรวจ/ส่วนงานย่อย
 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 1.1 1.2 ฯลฯ	
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1 2.2 ฯลฯ	
3. กิจกรรมการควบคุม 3.1 3.2 ฯลฯ	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1 4.2 ฯลฯ	
5. การติดตามประเมินผล 5.1 5.2 ฯลฯ	

ผลการประเมินโดยรวม

.....

ชื่อผู้รายงาน.....
 (ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ/หัวหน้าส่วนงานย่อย)
 ตำแหน่ง.....
 วันที่..... เดือน..... พ.ศ.