

ส่วนที่ 4

ตัวอย่างกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ	4-1
ตัวอย่างกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ	4-3

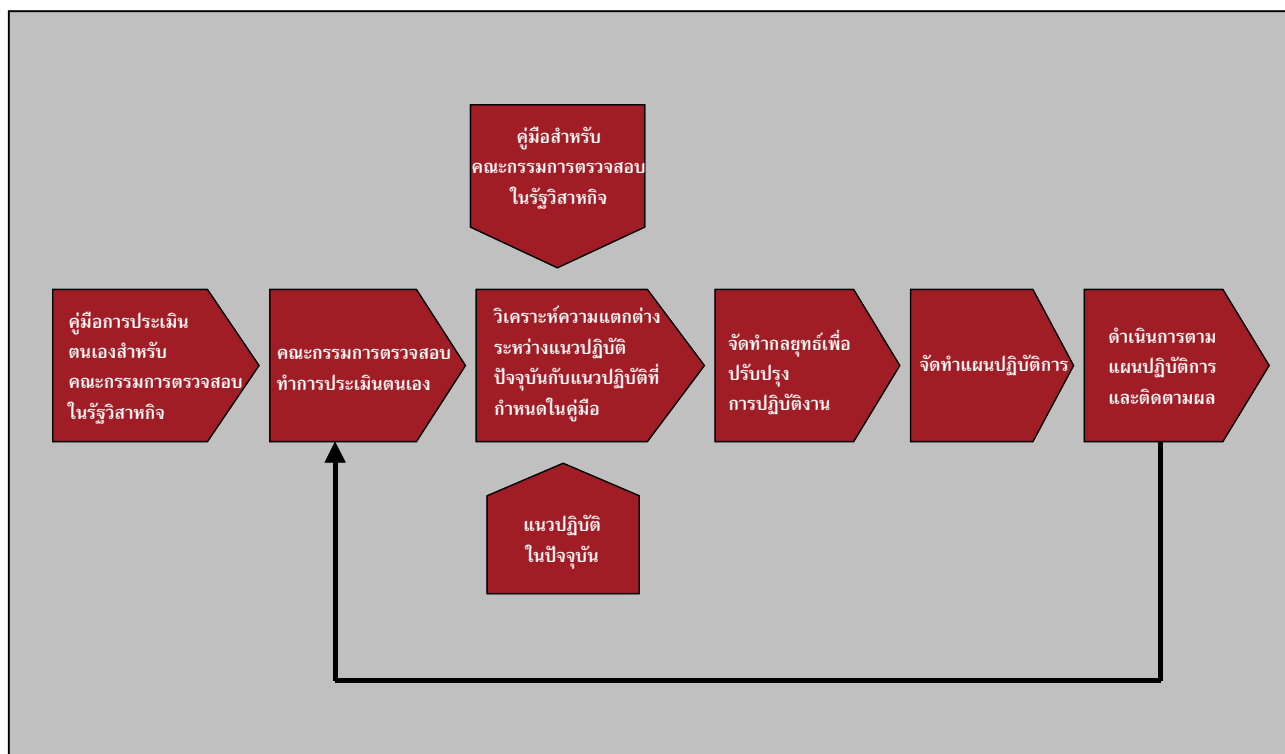
แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการตรวจสอบ

ภายหลังจากคณะกรรมการตรวจสอบทำการประเมินตนเองตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการประเมินตนเอง แล้ว ผลที่ได้รับจากการประเมินตนเองจะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบถึงข้อแตกต่างระหว่าง การปฏิบัติงานในปัจจุบันกับแนวปฏิบัติที่ดี และประเด็นที่ควรปรับปรุงในการปฏิบัติงาน หลังจากนั้นจะต้องนำ ประเด็นที่ควรปรับปรุงมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดย คณะกรรมการตรวจสอบควรระบุถึงประโยชน์ที่จะได้รับหากได้ดำเนินการปรับปรุงแนวปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ในแผนปฏิบัติการด้วย

คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องติดตามการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้และ รายงานผลต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ โดยกรอบการปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ตรวจสอบแสดงไว้ในรูปที่ 1

ในการจัดทำหรือพัฒนาแผนกลยุทธ์ ผู้จัดทำอาจขอความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องของรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ หรือ ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามความจำเป็นและเหมาะสมมาพิจารณาเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์

รูปที่ 1 กรอบการปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ



ขั้นตอนการดำเนินการ

การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ แต่ละรัฐวิสาหกิจจะต้องรับผิดชอบในการดำเนินการดังต่อไปนี้

- (1) จัดทำแบบประเมินตนเองโดยใช้ตัวอย่างจากคู่มือการประเมินตนเองสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ และนำมาประยุกต์ให้เข้ากับองค์กร
- (2) ทำการประเมินตนเองโดยให้ข้อมูลตามที่เป็นจริง
- (3) กำหนดทิศทางหรือระดับที่คณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจต้องการจะปรับปรุงตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในคู่มือการประเมินตนเอง
- (4) วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างแนวปฏิบัติปัจจุบันและแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในคู่มือที่คณะกรรมการตรวจสอบต้องการจะปรับปรุงให้เป็นแนวปฏิบัติในอนาคต
- (5) จัดลำดับประเด็นตามความแตกต่างโดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีความแตกต่างมากที่สุดระหว่างแนวปฏิบัติในปัจจุบันกับแนวปฏิบัติที่ต้องการจะปรับปรุง
- (6) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในแต่ละประเด็น
- (7) สอบทานตัวอย่างรายละเอียดของกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องต่อองค์กร
- (8) จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการขององค์กร
- (9) พิจารณากลยุทธ์อื่นที่อาจจำเป็นต้องเพิ่มเติมในแนวทางการดำเนินการขององค์กรเพื่อปรับปรุงแนวปฏิบัติ
- (10) จัดทำแผนปฏิบัติการในรายละเอียดเพื่อนำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติ
- (11) ปฏิบัติตามแผนและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอและรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัดและกระทรวงการคลัง

ตัวอย่างกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานนี้ได้นำเสนอในรายละเอียดตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- (1) การจัดทำกฎบัตรที่ระบุบทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ
- (2) การปรับปรุงโครงสร้างของคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีประโยชน์ร่วมทุกฝ่าย
- (3) การปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในที่จัดขึ้นในรัฐวิสาหกิจนั้นสอดคล้องกับความเสี่ยงที่มีอยู่หรือที่อาจเกิดขึ้นของรัฐวิสาหกิจ
- (4) การปรับปรุงการติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชี รวมทั้งการสนับสนุนให้มีการรายงานหรือสื่อสารระหว่างกันเกี่ยวกับประเด็นการควบคุม
- (5) การปรับปรุงกระบวนการพัฒนาและอบรมสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ
- (6) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

ตัวอย่างในเอกสารนี้เป็นการนำเสนอให้เห็นแนวทางการจัดทำกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติควรนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ และควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการอย่างเพียงพอ

1. การจัดทำกฎบัตรที่ระบุบทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- (1) จัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบโดยประยุกต์จากตัวอย่างกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบที่แสดงไว้ในคู่มือของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- (2) กำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตร โดยระบุไว้ในกฎบัตรเกี่ยวกับการสอบทาน เช่น ผู้ที่ทำหน้าที่สอบทาน เจอนไซที่จะต้องมีการสอบทานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขอบเขต หรืออำนาจหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่กำหนดไว้ในกฎบัตร เป็นต้น
- (3) กรรมการในคณะกรรมการตรวจสอบควรสอบทานและปรับปรุงกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ
- (4) ใช้กฎบัตรเป็นเกณฑ์เบื้องต้นในการรายงานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

2. การปรับปรุงโครงสร้างของคณะกรรมการตรวจสอบ

2.1 จำนวนและคุณสมบัติของกรรมการตรวจสอบ

- (1) จำนวนของคณะกรรมการตรวจสอบต้องมีจำนวนที่เหมาะสมที่จะนำเสนอมุมมองด้านต่างๆ ได้อย่างสมดุล
- (2) แต่งตั้งกรรมการอย่างน้อย 1 ท่านที่มีความรู้ด้านการบัญชีหรือประสบการณ์การบริหารการเงินที่เกี่ยวข้อง และกรรมการท่านอื่นควรมีความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจ กฎหมาย บัญชีการเงิน เป็นต้น
- (3) แต่งตั้งประธานคณะกรรมการตรวจสอบที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความเป็นผู้นำ เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นไปตามที่กำหนดไว้

2.2 ความเป็นอิสระ

- (1) สอบทานความเป็นอิสระของกรรมการตรวจสอบ
- (2) จัดทำแผนและตารางเวลาในการดำเนินการเพื่อให้กรรมการในคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอิสระ

2.3 การประชุม

- (1) จัดทำแผนประจำปีและตารางเวลาสำหรับการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบมีเวลาเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
- (2) จัดทำแบบวาระการประชุมที่เป็นมาตรฐานของคณะกรรมการตรวจสอบ
- (3) นำเสนอวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมอย่างน้อย 3-5 วันทำการก่อนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้จำนวนวันก่อนการประชุมนั้นให้พิจารณาตามความเหมาะสม
- (4) เชิญผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชีและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเข้าร่วมประชุม เพื่อหารือในประเด็นที่เกี่ยวข้องที่กำหนดไว้ในวาระการประชุม

2.4 ทรัพยากร

- (1) แต่งตั้งเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อจัดวาระการประชุม จัดเตรียมและจัดเก็บเอกสาร และจัดทำรายงานการประชุม
- (2) กำหนดให้หน่วยตรวจสอบภายในรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
- (3) ให้อำนาจแก่คณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น อาทิเช่น การหาที่ปรึกษาทางกฎหมาย และผู้เชี่ยวชาญภายนอกอื่น ๆ ซึ่งอำนาจนี้ให้กำหนดไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบด้วย
- (4) สอบทานความเหมาะสมและเพียงพอของทรัพยากรหรือปัจจัยช่วยในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ และขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในประเด็นที่มีสาระสำคัญ

2.5 วาระการดำรงตำแหน่ง

- (1) กำหนดวาระการดำรงตำแหน่งให้เหมาะสม และระบุไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ

3. การปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในที่จัดขึ้นของรัฐวิสาหกิจนั้นสอดคล้องกับความเสี่ยงที่มีอยู่หรือที่อาจเกิดขึ้นของรัฐวิสาหกิจ

- (1) สอบทานและแนะนำให้หน่วยตรวจสอบภายในจัดทำแผนการตรวจสอบภายในตามความเสี่ยง (Risk Based Internal Audit Plan)
- (2) สอบทานผลการประเมินความเสี่ยงและแผนในการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร
- (3) ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (4) สอบทานรายงานผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชี
- (5) จัดให้มีการประชุมร่วมกันกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ

4. การปรับปรุงการติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชี รวมทั้งการสนับสนุนให้มีการรายงานหรือสื่อสารระหว่างกันเกี่ยวกับประเด็นการควบคุม

4.1 บทบาทและความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน

- (1) สอบทานกลยุทธ์ในการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ และการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน
- (2) สอบทานแผนการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในในระยะปานกลางถึงระยะยาว
- (3) นำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเกี่ยวกับความเหมาะสม เพียงพอของทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน

4.2 การวางแผนการตรวจสอบภายใน

แผนการตรวจสอบภายในควรกำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับ

- ก. ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรและความเสี่ยงหลัก กับงานตรวจสอบภายในที่วางแผนไว้
- ข. ทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบภายใน และแผนการจัดหาบุคลากรตามความจำเป็น
- ค. ประเด็นที่มีความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญที่การตรวจสอบภายในไม่ได้ครอบคลุมถึง พร้อมทั้งเหตุผลที่เกี่ยวข้อง
- ง. การจัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานสอบทานเร่งด่วน หรือตามที่ผู้บริหารร้องขอ

4.3 การสื่อสารระหว่างผู้ตรวจสอบภายในกับคณะกรรมการตรวจสอบ

- (1) ผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอรายงานสรุปเกี่ยวกับ
 - ก. ผลการตรวจสอบที่ได้ดำเนินการตั้งแต่การนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบในการประชุมครั้งก่อนจนถึงปัจจุบัน
 - ข. ประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้น
 - ค. ประเด็นในรายงานครั้งก่อนที่ยังไม่ได้แก้ไข
 - ง. งานที่ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว งานที่อยู่ระหว่างดำเนินการ และความคืบหน้าเมื่อเปรียบเทียบกับแผน
 - จ. ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และแผนในการสรรหาและฝึกอบรมผู้ตรวจสอบภายใน
- (2) จัดให้มีการติดต่อสายตรงจากหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในถึงประธานคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุดของรัฐบาลกิจ
- (3) คณะกรรมการตรวจสอบควรจัดให้มีการประชุมร่วมกับผู้ตรวจสอบภายในโดยไม่มีผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลกิจเข้าร่วมในการประชุม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าการหารือระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายในดำเนินไปอย่างเปิดเผยและเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร

4.4 แผนการสอบบัญชี

- (1) ผู้สอบบัญชีควรชี้แจงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการดำเนินการที่มีผลกระทบต่อรายงานทางการเงิน
- (2) ผู้สอบบัญชีประชุมกับผู้ตรวจสอบภายในเพื่อวางแผนและประสานงานในการปฏิบัติงาน
- (3) ผู้สอบบัญชีหารือแผนการสอบบัญชีกับคณะกรรมการตรวจสอบ

4.5 การสื่อสารระหว่างผู้สอบบัญชีกับคณะกรรมการตรวจสอบ

- (1) คณะกรรมการตรวจสอบควรประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีผู้บริหารหรือพนักงานของรัฐบาลกิจเข้าร่วมประชุมด้วย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าการหารือระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้สอบบัญชีดำเนินไปอย่างเปิดเผยและเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร
- (2) ผู้สอบบัญชีควรจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสอบบัญชีและรายงานประเด็นที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข

- (3) คณะกรรมการตรวจสอบควรขอให้ผู้บริหารรายงานข้อเสนอแนะที่สำคัญที่ผู้สอบบัญชีเสนอ และความคืบหน้าในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้สอบบัญชี
- (4) ทารือเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ใช้ในรัฐวิสาหกิจ

4.6 ผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในโดยภาพรวม

จัดให้มีการสอบทานโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในอย่างน้อยทุก 5 ปี

5. การปรับปรุงกระบวนการพัฒนาและอบรมสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ

- (1) จัดทำเอกสารสำหรับกรรมการใหม่ โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและกรอบการควบคุม รวมทั้งสรุปความเสี่ยงและการควบคุมที่สำคัญ
- (2) จัดให้มีวาระการนำเสนอเกี่ยวกับธุรกิจและสภาพแวดล้อมของรัฐวิสาหกิจโดยผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจในสายงานต่างๆ ต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง
- (3) จัดการสัมมนาหรือประชุมภายในของรัฐวิสาหกิจเกี่ยวกับธุรกิจ ความเสี่ยง แนวโน้มในอนาคต ประเด็นเกี่ยวกับกฎหมาย ภาษีหรือในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยผู้บริหารระดับสูง หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก
- (4) เข้าร่วมในการอบรมหรือสัมมนาภายนอกในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

6. การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

- (1) จัดทำกระบวนการและการวัดผลงานเพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบประเมินผลงานของตนเอง ทั้งในส่วนการประเมินทั้งคณะและการประเมินรายบุคคล
- (2) คณะกรรมการตรวจสอบควรสอบทานผลงานของคณะกรรมการตรวจสอบทั้งคณะร่วมกับประธานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- (3) จัดทำบันทึกการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละคน และนำมาประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อวัดความสามารถในการอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่
- (4) ในการสรรหากรรมการตรวจสอบหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พิจารณาความสามารถในการอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่เป็นเกณฑ์ประการหนึ่ง