

ส่วนที่ 4

ตัวอย่างกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ

แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน	4-1
ตัวอย่างกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน	4-3
ตัวอย่างแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน	4-13
ตัวอย่างแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน	4-23

แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

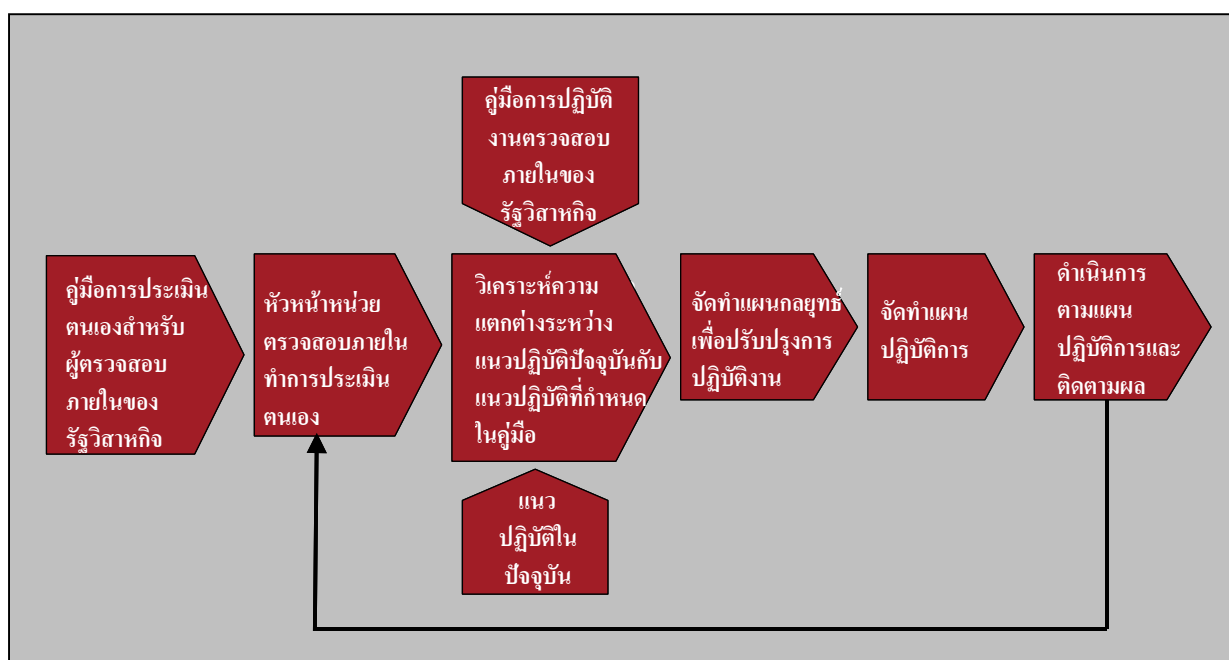
ภายหลังจากหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในทำการประเมินตนเองตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการประเมินตนเองในส่วนที่ 3 แล้ว ผลที่ได้รับจากการประเมินตนเองจะทำให้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในทราบถึงข้อแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับแนวปฏิบัติที่ดี และประเด็นที่ควรปรับปรุงในการปฏิบัติงาน หลังจากนั้นจะต้องนำประเด็นที่ควรปรับปรุงมาจัดลำดับความสำคัญ และจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน โดยในการพิจารณาประเด็นเพื่อปรับปรุงและระบุไว้ในแผนนั้น หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรระบุถึงประโยชน์ที่จะได้รับหากได้ดำเนินการปรับปรุงแนวปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในแผนด้วย

แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในควรนำเสนอหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ

หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจะต้องติดตามการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้และรายงานผลต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยกรอบการปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในแสดงไว้ในรูปที่ 1

ในการจัดทำหรือพัฒนาแผนกลยุทธ์ ผู้จัดทำอาจขอความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องของรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ หรือความเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามความจำเป็นและเหมาะสมมาพิจารณาเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์

รูปที่ 1 กรอบการปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน



ขั้นตอนการดำเนินการ

การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ แต่ละรัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- (1) จัดทำแบบประเมินตนเองโดยใช้ตัวอย่างจากคู่มือการประเมินตนเองสำหรับหน่วยตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้ในส่วนที่ 3 และนำมาประยุกต์ให้เข้ากับองค์กร
- (2) ทำการประเมินตนเองโดยให้ข้อมูลตามที่เป็นจริง
- (3) กำหนดทิศทางหรือระดับที่หน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจต้องการจะปรับปรุงตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในคู่มือการประเมินตนเอง
- (4) วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างแนวปฏิบัติปัจจุบันและแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในคู่มือที่หน่วยตรวจสอบภายในต้องการจะปรับปรุงให้เป็นแนวปฏิบัติในอนาคต
- (5) จัดลำดับประเด็นตามความแตกต่างโดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีความแตกต่างมากที่สุดระหว่างแนวปฏิบัติในปัจจุบันกับแนวปฏิบัติที่ต้องการจะปรับปรุง
- (6) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในแต่ละประเด็น
- (7) สอบทานตัวอย่างรายละเอียดของกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องต่อองค์กร
- (8) จัดทำกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการขององค์กร
- (9) พิจารณากลยุทธ์อื่นที่อาจจำเป็นต้องเพิ่มเติมในแนวทางการดำเนินการขององค์กรเพื่อปรับปรุงแนวปฏิบัติ
- (10) จัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่ออนุมัติ
- (11) จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในในรายละเอียดเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติ
- (12) ปฏิบัติตามแผนและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ และรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง

ตัวอย่างกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานนี้ได้นำเสนอในรายละเอียดตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- (1) การจัดทำกฎบัตรที่ระบุบทบาท และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน
- (2) การปรับปรุงโครงสร้างการรายงานของหน่วยตรวจสอบภายใน
- (3) การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในการตรวจสอบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และความเสี่ยงกับการควบคุมที่เกี่ยวข้อง
- (4) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน
- (5) การพัฒนาและสรรหาบุคลากร
- (6) ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- (7) การนำเอาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมารวมเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- (8) ประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในในการค้นหาทุจริต

ตัวอย่างในเอกสารนี้เป็นการนำเสนอให้เห็นแนวทางการจัดทำกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติควรนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ และควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการอย่างเพียงพอ

1. การจัดทำกฎบัตรที่ระบุบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน

1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ของการตรวจสอบภายใน

- (1) หาหรือและขอความเห็นชอบกับผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อการตรวจสอบภายใน
- (2) จัดทำกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของการตรวจสอบภายใน
- (3) สํารวจหรือสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดความคาดหวังที่มีต่อการตรวจสอบภายใน

1.2 จัดทำกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการ

- (1) จัดทำกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน
- (2) นำเสนอร่างกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในเพื่อขอความเห็นชอบจากหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ
- (3) นำเสนอกฎบัตรต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อขออนุมัติ

1.3 การสนับสนุนบทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน

- (1) เผยแพร่กฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในไปยังผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร
- (2) นำเสนอบทบาท ความรับผิดชอบ ความรู้ความเชี่ยวชาญ และสมาชิกในหน่วยงานตรวจสอบภายในในเอกสารเผยแพร่ภายในขององค์กรหรือสื่อภายในอื่น ๆ

2. การปรับปรุงโครงสร้างการรายงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

- (1) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสอบทานโครงสร้างองค์กร และพิจารณาแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายใน
- (2) แต่งตั้งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในให้อยู่ในระดับอย่างน้อยเทียบเท่าหัวหน้าของหน่วยงานสำคัญอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถหารือและเจรจาเกี่ยวกับผลการตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) วางแผนและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการเพื่อปรับปรุงโครงสร้างในการรายงานเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยตรวจสอบภายใน
- (4) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรนำเสนอรายงานอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในและข้อจำกัดในขอบเขตการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
- (5) ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่มีความรับผิดชอบในการบริหารหรือด้านการปฏิบัติงานอื่นที่ทำให้ขาดความเป็นอิสระ
- (6) จัดสรรงานตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบให้กับผู้ตรวจสอบภายในเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจมีขึ้น
- (7) ผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนควรแจ้งเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเป็นทางการ

3. การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตรวจสอบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และ ความเสี่ยงกับการควบคุมที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 จัดทำกลยุทธ์ขององค์กรและแผนการตรวจสอบให้มีความเชื่อมโยงกันเป็นลายลักษณ์อักษร
 - (1) รวบรวมผลการประเมินความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้น รวมทั้งผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้จากกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์
 - (2) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยง
 - 3.2 จัดให้มีกระบวนการที่ต่อเนื่องเพื่อให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนการตรวจสอบภายใน
 - (1) จัดทำและบันทึกกระบวนการในการจัดให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับแผนการตรวจสอบภายในตามความเสี่ยง เช่น ในการวางแผนการตรวจสอบได้พิจารณาแผนกลยุทธ์ขององค์กร และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์และความเสี่ยงในการดำเนินงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม
 - (2) จัดทำกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการวัดความเสี่ยง (ในรูปของโอกาสเกิดและผลกระทบ) และประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการควบคุม เพื่อนำมาเป็นเกณฑ์ในการจัดทำแผนการตรวจสอบ
 - (3) สอบทานเครื่องมือที่มีอยู่เพื่อช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในการตรวจสอบกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และความเสี่ยงกับการควบคุมที่เกี่ยวข้อง
 1. เครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนให้มีการประเมินการควบคุมและความเสี่ยงด้วยตนเองภายในองค์กร เช่น การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง
 2. การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการบันทึกความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในการตรวจสอบกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และความเสี่ยงกับการควบคุมที่เกี่ยวข้อง
4. การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน
 - 4.1 การวางแผนการปฏิบัติงาน
 - (1) จัดทำแผนในการปฏิบัติงานตรวจสอบและงานที่ปรึกษาโดยกำหนด
 1. ขอบเขต วัตถุประสงค์ ความเสี่ยงหลักและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 2. ทหาร่วมกับผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง
 3. จัดทำตารางและกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน
 4. กำหนดรายงานที่จะต้องนำเสนอ
 - (2) กำหนดผู้รับผิดชอบหลักและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตรวจสอบในแต่ละโครงการในขั้นตอนการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี
 - 4.2 แนวทางการตรวจสอบ
 - (1) จัดทำแนวทางการตรวจสอบตามความเสี่ยงอย่างเป็นระบบในการปฏิบัติงานตรวจสอบ
 - (2) บันทึกแนวทางการตรวจสอบไว้ในรูปแบบที่อ่านและจัดเก็บได้ง่าย

- (3) จัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ
- (4) จัดทำแนวทางสำหรับการบันทึกแผนการตรวจสอบ บันทึกหลักฐานในการตรวจสอบที่รวบรวมได้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการนำเสนอกระตาดำทำการให้ผู้บังคับบัญชา สอบทาน

4.3 ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบอื่น และหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการสอบทานอื่น ๆ

- (1) จัดทำบันทึกและกระบวนการเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก อาทิเช่น นโยบายในการสอบสวนและค้นหาทุจริต คอรัปชั่น เป็นต้น
- (2) จัดทำกระบวนการในการรายงานภายในต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการ ตรวจสอบ หากผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้องไม่ได้แสดงให้เห็นว่ามีการดำเนินการ ตัดสินใจอย่างเหมาะสมในประเด็นที่น่าเสนอ
- (3) เห็นชอบและบันทึกบทบาทของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเมื่อมีการทำงานร่วมกับผู้ตรวจสอบ ภายในขององค์กรอื่น
- (4) จัดทำแผนประจำปีเกี่ยวกับการประชุมร่วมกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินหรือผู้แทน ที่เกี่ยวข้อง
- (5) จัดทำแผนประจำปีเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับหน่วยงานตรวจสอบหรือสอบทานอื่น

4.4 เครื่องมือในการตรวจสอบ

การหาเครื่องมืออื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตรวจสอบ ตัวอย่างเช่น กระตาดำทำการ อิเลคทรอนิกส์ การนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการตรวจสอบ เป็นต้น

4.5 การติดตามผลการตรวจสอบ

- (1) จัดทำนโยบายในการติดตามผลการปฏิบัติตามข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะจากการ ตรวจสอบภายใน
- (2) จัดสรรเวลาในแผนการตรวจสอบประจำปีในการติดตามผลการตรวจสอบ
- (3) จัดทำแนวทางในการดำเนินการต่อ หากผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้องตัดสินใจ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อตรวจพบนั้นยังไม่เพียงพอที่จะลดความเสี่ยงลงถึงระดับของ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

4.6 การรายงาน

4.6.1 การรายงานในแต่ละโครงการ

- (1) จัดทำสารบัญและรายการในการจัดทำรายงานไว้เป็นรูปแบบมาตรฐานขององค์กร
- (2) ขอความเห็นชอบกับผู้รับรายงานล่วงหน้าเกี่ยวกับรูปแบบรายงาน
- (3) จัดทำรายงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการเมื่อการตรวจสอบเสร็จสิ้น และนำเสนอต่อผู้ที่รับผิดชอบ

4.6.2 การรายงานประจำปีหรือประจำปีงวด

- (1) จัดทำสรุปข้อตรวจพบประจำปีหรือประจำปีงวด เสนอต่อ
 1. คณะกรรมการตรวจสอบ
 2. หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ
 3. ผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง
- (2) จัดทำรายงานประจำปีหรือประจำปีงวดเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเกี่ยวกับ
 1. สรุปงานที่ได้ดำเนินการแล้ว
 2. ความคืบหน้าในการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับแผนการตรวจสอบ
 3. การเปลี่ยนแปลงแผนการตรวจสอบ
 4. สรุปความเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุมขององค์กร
 5. ประเด็นอื่นๆ

4.7 ความมั่นใจในคุณภาพ

- (1) การปรับปรุงกระบวนการในการสอบทานการปฏิบัติงานในทุกชั้นตอน
- (2) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในสอบทานและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ
- (3) จัดให้มีกระบวนการสอบทานจากหน่วยงานอื่นในรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ
- (4) จัดให้มีการสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในโดยบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเป็นอิสระอย่างน้อยทุก 3-5 ปี

4.8 การปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ

- (1) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบจัดทำนโยบายภายในเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ
- (2) จัดทำแนวทางในการสอบทานเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานดำเนินไปเชิงวิชาชีพพึงกระทำ (ซึ่งสามารถบรรลุได้ในหลักการด้วยการควบคุมคุณภาพ)

5. การพัฒนาและสรรหาบุคลากร

- (1) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในสอบทานความเพียงพอและเหมาะสมของบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ เช่น การบัญชีการเงิน ระบบคอมพิวเตอร์ วิศวกรรม เป็นต้น เพื่อทำการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม หรือพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่แล้วให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น
- (2) แผนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจะต้องระบุเวลาส่วนหนึ่งในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- (3) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่มีผู้ตรวจสอบภายใน หรือมีผู้ตรวจสอบภายในไม่เพียงพอทั้งในด้านจำนวนและคุณสมบัติ หรือเมื่อจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

6. ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

6.1 นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสรรหา การพัฒนาและอบรมขั้นพื้นฐาน การบริหารผลงาน การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง และการให้รางวัล) จะช่วยส่งเสริมประเด็นเกี่ยวกับ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในองค์กร”

- (1) นโยบายด้านทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและความรู้ ประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (2) การพัฒนาและอบรมเบื้องต้นให้กับพนักงานใหม่ รวมทั้งการชี้แจงเกี่ยวกับการยึดถือของ องค์กรในการควบคุมภายในและความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการดำเนินการ
- (3) นโยบายด้านทรัพยากรบุคคลทั้งหมดจะต้องได้รับการประเมินความเสี่ยงและจัดให้มี การควบคุมที่เหมาะสม
- (4) นโยบายด้านทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญต่อความสามารถที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์ขององค์กรในภาพรวม ตัวอย่างเช่น กลไกด้านบุคคลในการผลักดันการ ควบคุมภายในจะเห็นผลได้อย่างชัดเจนในกิจกรรมดังต่อไปนี้
 1. โปรแกรมการอบรมเพื่อสนับสนุนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการควบคุมภายใน
 - ก. ใช้การฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนและเน้นแนวทางเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ
 - ข. ผู้บริหารและพนักงานได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและ แนวทางการบริหารความเสี่ยง
 - ค. ฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับประโยชน์ของการควบคุมภายในและ การเปรียบเทียบการควบคุมภายในกับองค์กรอื่น แนวทางและการเชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์ขององค์กร
 - ง. จัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อระบุเรื่องที่จำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาให้กับ ผู้ตรวจสอบภายใน
 - จ. จัดอบรมเพื่อกำหนดทักษะด้านเทคนิคและพฤติกรรมต่าง ๆ
 - ฉ. สร้างความมั่นใจได้ว่าผู้ตรวจสอบภายในเข้าร่วมการฝึกอบรมเกี่ยวกับ ผลិតภัณฑ์หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อผู้บริหารขององค์กรหรือที่ ผู้บริหารขององค์กรจัดขึ้นมา
 - ช. ฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานที่จำเป็นก่อนเข้าปฏิบัติงาน
 2. การประเมินผลงานช่วยสนับสนุนการยึดถือเกี่ยวกับการควบคุมภายในขององค์กร
 - ก. สร้างการบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจนและระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (job descriptions) และเกณฑ์ในการประเมินผลงานของทั้งผู้บริหารและ พนักงานทุกคน
 - ข. ประเมินพนักงานและผู้บริหารเกี่ยวกับความรับผิดชอบด้านการควบคุม ภายในที่ได้รับมอบหมาย
 - ค. ติดตามประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงในระดับบุคคลผ่านกระบวนการ บริหารผลงาน

3. การดำเนินการทางวินัยเป็นปัจจัยชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีแนวการควบคุมที่มีประสิทธิผล
- ก. การดำเนินการทางวินัยจะนำมาใช้เมื่อไม่ปฏิบัติตามแนวการบริหารความเสี่ยงหรือการควบคุม

6.2 ความรับผิดชอบของพนักงานในองค์กรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

6.2.1 การระบุความรับผิดชอบในการควบคุมความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในกระบวนการทางธุรกิจ และในการปฏิบัติตามระเบียบต่าง ๆ ให้ชัดเจนทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับบุคคล

- (1) นโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการควบคุมภายใน
- (2) คำบรรยายลักษณะงาน (Job descriptions) ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน
- (3) หน่วยตรวจสอบภายในมีกฎบัตรที่ชัดเจนและสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบ
- (4) มีการกำหนดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการ มีการบันทึกและจัดให้มีการควบคุมทั้งแผนการบริหารความเสี่ยงและกำหนดผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ
- (5) ติดตามประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงภายในกระบวนการต่าง ๆ ในภาพรวมและในระดับบุคคล จัดให้มีการติดตามโดยระบบการบริหารผลงาน
- (6) กำหนดวิธีการรายงานข้อบกพร่องของการควบคุมภายในและการสื่อสารกับพนักงานทุกคน
- (7) พนักงานทุกคนในองค์กรมีหน้าที่ในการรายงานข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในต่อผู้บังคับบัญชา
- (8) ควรกำหนดบทลงโทษในกรณีที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไว้อย่างชัดเจน

6.2.2 ความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนในองค์กรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- (1) ผลจากการไม่ปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมภายในได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและปฏิบัติตามระเบียบนั้นอย่างสม่ำเสมอ

6.2.3 พนักงานแต่ละคนมีหน้าที่ในการเสนอแนะการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานประเด็นที่น่าสงสัยและพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณ

- (1) ส่งเสริมให้มีการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงโดยสื่อสารผ่านผู้บริหาร มีการประเมินการปรับปรุงทันเวลา และหรือจัดให้มีระบบการจูงใจเพื่อให้มีข้อเสนอแนะ
- (2) จัดให้มีวิธีการผ่านช่องทางในการสื่อสารที่ง่ายเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถรายงานประเด็นที่น่าสงสัยหรือฝ่าฝืนการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ เช่น การป้องกันข่าวลือ เป็นต้น
- (3) การควบคุมภายในเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้ารัฐวิสาหกิจและพนักงานทุกคน

6.2.4 โครงสร้างองค์กรเพื่อต่อสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

- (1) ผู้บริหารสอบทานโครงสร้างองค์กร (ในทุกระดับ) อย่างสม่ำเสมอเพื่อพิจารณาประสิทธิผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (2) หน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในได้มอบหมายไปในระดับที่เหมาะสมและตามที่กำหนดไว้ในหน้าที่ของแต่ละระดับ

7. การนำเอาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมารวมเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

7.1 ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลครอบคลุมทั้งระบบขององค์กร เริ่มตั้งแต่การประมาณการและการวางแผนไปจนถึงการติดตามการปฏิบัติงานและการรายงาน

- (1) คณะกรรมการตรวจสอบมีความรับผิดชอบในการติดตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (2) ประเด็นที่มีความเสี่ยงสูง เช่น การทุจริตเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรของรัฐวิสาหกิจ การยกยอกเงิน ได้มีการสื่อสารอย่างชัดเจนกับพนักงานทุกคนและจัดให้มีกระบวนการในการค้นหาเพื่อติดตามประเด็นที่เกิดขึ้น

7.2 การสื่อสารและใช้ภาษาเดียวกันจะช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

- (1) จัดให้มีการเปรียบเทียบหรือจัดทำมาตรฐานการควบคุมภายใน เช่น การใช้การควบคุมภายในตามแนวของ COSO มาประยุกต์เพื่อใช้เป็นภาษาสื่อสารและใช้เป็นกรอบการควบคุมภายในตามแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (2) การใช้ภาษาเดียวกันเพื่อสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมโดยผ่านการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกคนและในการประชุมทุกวัน
- (3) มอบหมายให้พนักงานมีหน้าที่ในการจัดให้มีการปรับปรุงการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ และการปรับปรุงที่สำคัญจะต้องสื่อสารให้กับพนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอด้วย

7.3 การนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามารวมในการวางแผนการบริหาร การจัดสรรทรัพยากรและกระบวนการควบคุม

- (1) การจัดปรับทุกหน้าที่งานให้ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (2) กำหนดแนวการประเมินความเสี่ยงที่ชัดเจน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร) และมั่นใจว่าแนวการประเมินความเสี่ยงนั้นเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย ได้มีการสื่อสารไปยังพนักงานและให้ทุกคนเป็นเจ้าของ
- (3) จัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- (4) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมและเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์
- (5) ดำเนินการลดหรือกำจัดความเสี่ยงที่มีผลเสียอย่างทันเวลา เช่น การบรรจุในวาระการประชุมของผู้บริหารอย่างเป็นมาตรฐาน

- (6) สอบทานประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อลดหรือกำจัดความเสี่ยง โดยการตรวจสอบทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

7.4 การควบคุมภายในได้รับการออกแบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยการลดความเสี่ยง

- (1) การควบคุมตามความเสี่ยง เน้นบุคคลที่มีความรับผิดชอบและตามเวลา (ตามลำดับความเสี่ยง) และจัดให้มีการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง
- (2) การควบคุมครอบคลุมถึงการรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามระเบียบ และการปฏิบัติงาน
- (3) การควบคุมมีทั้งการควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเชิงค้นหา และการควบคุมเชิงแก้ไข โดยพิจารณาจากการคาดการณ์ผลงานที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่ควบคุมได้และความเสี่ยงที่ควบคุมไม่ได้

7.5 การควบคุมอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในตามกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลง

- (1) ติดตามผลงานและประสิทธิผลของสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในการลดหรือกำจัดผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (เช่น โดยคณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยตรวจสอบภายใน และผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จเป็นสิ่งจำเป็นในแนวทางการติดตาม รวมทั้งความเสี่ยงหลัก
- (2) หน้าที่การตรวจสอบภายในเป็นหน้าที่ที่ต้องประสานกับหน้าที่ในการสอบทานอื่น ๆ
- (3) หน่วยตรวจสอบภายในรายงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในอย่างเป็นทางการและสม่ำเสมอต่อผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ
- (4) ติดตามการเปลี่ยนแปลงลักษณะของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การกำหนดในแผนขององค์กร
- (5) จัดให้มีกระบวนการสื่อสารที่ทันเวลาเพื่อให้มีการสื่อสารกลับไปยังผู้บริหารในทุกระดับที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ดี ข้อบกพร่องในการควบคุมภายใน และจุดที่มีการควบคุมภายในไม่เพียงพอ
- (6) การตรวจสอบภายในมุ่งเน้นความเสี่ยงหลักที่สำคัญที่ทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไม่บรรลุผล และข้อเสนอแนะจะเน้นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

7.6 เน้นข้อมูลในระบบและประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

- (1) ข้อมูลจัดแบ่งตามวัตถุประสงค์ทางการเงิน การปฏิบัติตามระเบียบและการปฏิบัติงาน และความเสี่ยง
- (2) ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีจะเชื่อมโยงไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร
- (3) ข้อมูลจะต้องเปิดเผยและมีการสื่อสารอย่างเต็มที่ (ทั้งในส่วนจากระดับบนสู่ระดับล่าง ระดับล่างถึงระดับบน และระหว่างหน่วยงาน) เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง
- (4) วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และความเสี่ยง จะต้องสื่อสารให้ทราบทั้งองค์กร เช่น การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนขององค์กร

8. ประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในในการค้นหาทุจริต

- (1) สร้างความเข้าใจกับฝ่ายบริหารในทุกระดับเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการค้นหาทุจริต และกำหนดไว้ในกฎบัตรให้ชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปหน่วยตรวจสอบภายในไม่มีความรับผิดชอบในการค้นหาทุจริต
- (2) พิจารณาสัดส่วนความเหมาะสมของผู้ตรวจสอบภายในที่มีประสบการณ์และไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตรวจสอบในแต่ละกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในมีประสบการณ์ที่เหมาะสมและสามารถพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้ว่ามีการทุจริตอย่างเพียงพอ
- (3) จัดให้มีการสอบทานคุณภาพการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนตามความเหมาะสม

วันที่จัดทำแผน วัน/เดือน/ปี

ประเด็น	เป้าหมาย	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
บทบาทและวัตถุประสงค์ของหน่วยตรวจสอบภายใน				
ระดับ 2 บทบาทและวัตถุประสงค์ของหน่วยตรวจสอบภายในมุ่งเน้นการตรวจสอบทางการเงิน และการปฏิบัติตามระเบียบ และการปฏิบัติตามระเบียน และมีการติดตามผลการปฏิบัติตาม ข้อเสนอแนะโดยพยายามมุ่งเน้นประเด็นที่สำคัญ	ระดับ 3 มุ่งเน้นการตรวจสอบรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎและระเบียบ และการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์องค์ประกอบการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบของ COSO เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดบทบาท และวัตถุประสงค์ของหน่วยตรวจสอบภายในโดยให้มีการมุ่งเน้นการตรวจสอบที่ครอบคลุมในทุกกิจกรรมเกี่ยวกับความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎ และการปฏิบัติงาน โดยการประยุกต์แนวทางการควบคุมภายในของ COSO เข้ามาใช้ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในเรื่องขององค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO และกระบวนการในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์กร 	30 ส.ค. 2547 ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นตั้งแต่ พ.ย. 2546	ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ

ประเด็น	เป้าหมาย	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
การจัดทำและปฏิบัติตามกฎบัตรของ หน่วยตรวจสอบภายใน ระดับ 1 ยังไม่ได้มีการจัดทำกฎบัตร	ระดับ 4 จัดทำกฎบัตรให้ครอบคลุมทุก กิจกรรมและเผยแพร่ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รับทราบ และทำการสอบทานทุกปี	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำร่างกฎบัตร หารือผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ความเห็น ปรับปรุง และขออนุมัติจาก คณะกรรมการตรวจสอบ เผยแพร่กฎบัตร 	30 ธ.ค. 2546 30 ม.ค. 2547 15 ก.พ. 2547	รอง ผอ. ฝ่าย ตรวจสอบ
ความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบ ภายในต่อองค์กรอื่น ระดับ 1 ไม่มีการเข้าตรวจสอบหน่วยงาน หรือบริษัทในเครือ	ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายได้ รอผลการ หารือกับฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> หารือกับฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ตรวจสอบถึงความเหมาะสมในการ เข้าตรวจสอบองค์กรอื่น ในกรณีที่องค์กรอื่นมีหน่วยตรวจสอบ ภายใน หารือกับหน่วยตรวจสอบภายใน นั้นและพิจารณาความน่าเชื่อถือใน รายงานการตรวจสอบ ในกรณีที่รายงานการตรวจสอบข้างต้น ไม่น่าเชื่อถือหรือองค์กรอื่นไม่มีหน่วย ตรวจสอบ ให้วางแผนการตรวจสอบ ตามความเสี่ยงที่อาจกระทบ วัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ 	30 ธ.ค. 2546	ผอ. ฝ่าย ตรวจสอบ

ประเด็น	เป้าหมาย	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
ระดับของความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ				
ระดับ 3 รายงานต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจตามระเบียบกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2538	ระดับ 4 รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ	<ul style="list-style-type: none"> รื้อระเบียบของกระทรวงการคลังฉบับแก้ไขระเบียบ พ.ศ. 2538 เพื่อประกอบการนำเสนอเพื่อปรับเปลี่ยนสายการรายงานและบังคับบัญชาต่อคณะกรรมการตรวจสอบ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ 	31 มี.ค. 2547	ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ
ระดับ 1 ไม่มีระเบียบเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	ระดับ 3 มีกระบวนการในการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำจรรยาบรรณที่กำหนดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ไว้ กำหนดกลไกในการติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณในเรื่องของความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 	31 มี.ค. 2547	รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ
รูปแบบในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยตรวจสอบภายในกับผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแล				
ระดับ 1 ไม่ได้ติดต่อกับผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแลอื่น	ระดับ 2 ประสานงานกับองค์กรกำกับดูแลอื่นเพื่อพิจารณาแผนการตรวจสอบร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> ติดต่อเพื่อขอความร่วมมือกับองค์กรกำกับดูแลอื่น 	15 ส.ค. 2547	รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ

ประเด็น	เป้าหมาย	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
<p>ความเหมาะสมของการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหาร</p> <p>ระดับ 1 ในการจัดทำแผนการตรวจสอบ มีการหารือกับหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ แต่มิได้มีการหารือกับผู้บริหารระดับสูงท่านอื่นๆ</p>	<p>ระดับ 3 มีการวางแผนการตรวจสอบร่วมกับฝ่ายบริหาร และสร้างความเชื่อมั่นให้ฝ่ายบริหารในการขอคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สัมภาษณ์ และขอความเห็นในการจัดทำแผนการตรวจสอบในระดับกิจกรรมการตรวจสอบจากผู้บริหารของหน่วยรับตรวจและจากฝ่ายบริหาร • พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในเรื่องของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบ • ทำความเข้าใจกับฝ่ายบริหารถึงบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายตรวจสอบเพื่อให้การมอบหมายงานจากฝ่ายบริหารไม่ก่อให้เกิดความไม่เป็นอิสระต่อหน่วยตรวจสอบภายใน 	30 ก.ค. 2547	ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ

ประเด็น	เป้าหมาย	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
ระดับความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน				
ระดับ 2 เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบภายในมีทักษะเกี่ยวกับการตรวจสอบรายงานทางการเงินและการปฏิบัติตามกฎ แต่อาจมีทักษะเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการดำเนินการไม่เพียงพอ	ระดับ 3 เพิ่มความหลากหลายของทักษะในฝ่ายตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับแผนการตรวจสอบในอนาคต ซึ่งจะครอบคลุมมากกว่าการตรวจสอบทางการเงินและการปฏิบัติตามกฎ	<ul style="list-style-type: none"> พิจารณาแผนการตรวจสอบ ทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบัน และทักษะที่ต้องการในการปฏิบัติตามแผนการตรวจสอบ วิเคราะห์ความแตกต่างของทักษะ จัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความรู้และทักษะที่ต้องการ ขอความร่วมมือในการโอนย้ายหรือยืมตัวจากหน่วยงานภายในที่มีบุคลากรด้านนั้น พิจารณาความเหมาะสมในการจ้างที่ปรึกษาเพื่อให้มี On-the-job training 	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นตั้งแต่ พ.ย. 2546	รอง ผอ.ฝ่ายตรวจสอบ
การสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ				
ระดับ 1 เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบภายในมีความรู้ลึกกว่ามีข้อจำกัดในโอกาสเติบโตในฝ่ายตรวจสอบภายใน	ระดับ 3 สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรมีความรู้ลึกที่ดีในการปฏิบัติงานตรวจสอบ มีโอกาสเติบโตในหน่วยตรวจสอบภายในและหน่วยงานอื่นในองค์กร และสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการร่วมงาน	<ul style="list-style-type: none"> เสนอหัวหน้ารัฐวิสาหกิจให้หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร จัดให้มีการวิเคราะห์โครงสร้างภายในหน่วยให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและสนับสนุนการเติบโตของผู้ตรวจสอบ หารือกับฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ 	30 ธ.ค. 2546	ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ

ประเด็น	เป้าหมาย	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
		<p>ตรวจสอบถึงการหมุนเวียนบุคลากรภายนอกฝ่ายให้เข้ามาปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะทางด้านธุรกิจเพื่อให้ฝ่ายบริหารเห็นถึงความสามารถและง่ายต่อการโอนย้าย • ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ไดงานที่มีคุณภาพและเพิ่มคุณค่าให้ฝ่ายบริหาร 		
การพัฒนาและการฝึกอบรม				
ระดับ 3 มีการฝึกอบรมต่ำกว่า 40 ชั่วโมงต่อคนต่อปี และมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ	ระดับ 4 บุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> • ทหารือกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร • กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในเข้าร่วมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องจัดขึ้นเป็นประจำ • จัดทำแผนการพัฒนาให้ตรงกับงานที่ผู้ตรวจสอบได้รับมอบหมาย • กำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับการฝึกอบรมแบ่งปันความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมให้แก่ผู้ตรวจสอบภายในท่านอื่นๆ 	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นตั้งแต่ พ.ย. 2546	รอง ผอ.ฝ่ายตรวจสอบ

ประเด็น	เป้าหมาย	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ ระดับ 2 มีแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ที่อาจจะ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร	ระดับ 3 กำหนดแผนเชิงกลยุทธ์การ ตรวจสอบภายในสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความเสี่ยงที่สำคัญ รวมทั้งแผนของ รัฐวิสาหกิจโดยกำหนดระยะปานกลาง 3 ปี ตามแผนของรัฐวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำแผนการตรวจสอบระยะ 3 ปีโดยมี การพิจารณาและทบทวนผลการประเมิน ความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารจัดการทำขึ้น เพื่อนำ มาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผน ● สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ และ วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้อง ● พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะใน เรื่องของการควบคุมภายในและการ บริหารความเสี่ยงในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบ 	30 ส.ค. 2547 31 ก.ค. 2547 ดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง โดยเริ่ม ต้นตั้งแต่ พ.ย. 2546	ผอ. ฝ่าย ตรวจสอบ ผอ. ฝ่าย ตรวจสอบ รอง ผอ.ฝ่าย ตรวจสอบ
การวางแผนการตรวจสอบตามความเสี่ยง ระดับ 3 ผู้ตรวจสอบประเมินความเสี่ยงใน ขั้นตอนการวางแผนเท่านั้น แต่ไม่ได้ เปรียบเทียบกับประเมินความเสี่ยงของ ผู้บริหาร และไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนใน การจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายใน	ระดับ 3 เปรียบเทียบกับผลการประเมินของ ฝ่ายบริหาร และจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อ จัดสรรทรัพยากรการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> ● นำผลการประเมินความเสี่ยงของฝ่าย บริหารมาพิจารณาในการวางแผน ● นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณากำหนดเกณฑ์โอกาสเกิด และผลกระทบของความเสี่ยง ● ทหารือกับฝ่ายบริหารและสอบถามผลการ ประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ 	30 ส.ค. 2547 31 พ.ค. 2547 ดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง โดยเริ่ม ต้นตั้งแต่ ส.ค. 2546	ผอ. ฝ่าย ตรวจสอบ ผอ. ฝ่าย ตรวจสอบ ผอ.ฝ่าย ตรวจสอบ

ประเด็น	เป้าหมาย	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
การวางแผนการตรวจสอบภายในใน รายละเอียดของแต่ละกิจกรรมหรือ กระบวนการ				
ระดับ 3 แผนการตรวจสอบภายในในแต่ละ กิจกรรม มิได้มีการหารือหรือมิได้รับความ เห็นชอบจากผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่ เกี่ยวข้อง	ระดับ 4 แผนการตรวจสอบในรายละเอียดได้ รับความเห็นชอบจากผู้เกี่ยวข้องหลักหรือ ผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้องก่อนเริ่ม ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดกระบวนการให้ผู้ตรวจสอบหารือ กับผู้เกี่ยวข้องหรือผู้บริหารหน่วยรับ ตรวจที่เกี่ยวข้องถึงความเหมาะสมของ แผนการตรวจสอบ 	ตามกำหนดเวลา ในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบแต่ละ กิจกรรม	หัวหน้ากอง ตรวจสอบ
การรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ				
ระดับ 3 ไม่มีการเปรียบเทียบความคืบหน้า ของกิจกรรมการตรวจสอบกับแผนการ ตรวจสอบ	ระดับ 4 เปรียบเทียบความคืบหน้าของ กิจกรรมกับแผนการตรวจสอบ วัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบ ภายใน	<ul style="list-style-type: none"> รายงานเปรียบเทียบความคืบหน้าของ กิจกรรมการตรวจสอบกับแผนการ ตรวจสอบ นำเสนอหลักเกณฑ์ที่ผู้อำนวยการฝ่าย จัดทำต่อคณะกรรมการตรวจสอบให้ ความเห็นชอบเพื่อใช้การรายงานวัดผล การปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่เสนอ 	ภายในวันที่ 5 หลังสิ้นแต่ละ ไตรมาส 30 พ.ย. 2546	ผอ. ฝ่าย ตรวจสอบ ผอ. ฝ่าย ตรวจสอบ

ประเด็น	เป้าหมาย	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
การรายงานต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง				
ระดับ 2 รายงานนำเสนอต่อผู้บริหาร หน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปใช้เวลา ประมาณ 3 สัปดาห์	ระดับ 3 รายงานต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่ เกี่ยวข้องอย่างทันเวลาภายใน 2 สัปดาห์	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงกระบวนการจัดทำรายงาน จัดทำแผนนำเสนอต่อคณะกรรมการ ตรวจสอบในการเพิ่มเติมเครื่องมือ เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และ Software ใน การทำงานรายงานตรวจสอบ 	30 ม.ค. 2547	รอง ผอ. ฝ่าย ตรวจสอบ
การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงาน				
ระดับ 1 ไม่มีการประเมินตนเอง และการ วัดผลการปฏิบัติงานไม่ได้สัมพันธ์กับ หลักเกณฑ์ใด	ระดับ 3 จัดให้มีการประเมินตนเองอย่างน้อย ปีละครั้ง พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงาน และใช้ความคิดเห็นของผู้รับ การตรวจเป็นดัชนีในการวัดผลงาน	<ul style="list-style-type: none"> ใช้คู่มือตรวจสอบภายใน ส่วนที่สามเป็น แนวทางในการประเมินตนเอง โดยปรับ ให้เหมาะสม ทำความเข้าใจถึงขอบเขตของฝ่าย ตรวจสอบภายในกับหน่วยรับตรวจ ปฏิบัติตามแนวทางสำรวจความเห็นที่ เห็นชอบร่วมกับ TRIS 	31 ธ.ค. 2547	ผอ. ฝ่าย ตรวจสอบ
การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน				
ระดับ 3 คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ ภายในไม่ครอบคลุมถึงการวัดผลงาน และ ไม่ได้รับการสอบทาน ปรับปรุง และอนุมัติ จากคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ	ระดับ 4 มีการสอบทานคู่มือการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายในเพื่อปรับปรุงให้ครอบคลุม ในหัวข้อต่างๆ และนำเสนอเพื่อขออนุมัติจาก คณะกรรมการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดกระบวนการในการสอบทาน คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน เพื่อปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ และอนุมัติ จากคณะกรรมการตรวจสอบ 	31 ธ.ค. 2547	ผอ. ฝ่าย ตรวจสอบ

ประเด็น	เป้าหมาย	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง ระดับ 3 มีแนวทางและการฝึกอบรม การปฏิบัติงาน มีกระบวนการที่เปิดเผย ข้อสงสัยเกี่ยวกับการทุจริต แต่ยังไม่ได้ กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรถึงการสอบทาน งานตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจในคุณภาพ	ระดับ 4 มีแนวทางเป็นลายลักษณ์อักษรใน เรื่องความระมัดระวังรอบคอบในการปฏิบัติ งานและการสอบทานงานตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดไว้ในจรรยาบรรณของ ผู้ตรวจสอบภายใน ● กำหนดแนวทางการสอบทานงาน ตรวจสอบไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน 	31 มี.ค. 2547	รอง ผอ. ฝ่าย ตรวจสอบ

ตัวอย่างแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

[ชื่อรัฐวิสาหกิจ]

แผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

วันที่จัดทำแผน วัน/เดือน/ปี

	เป้าหมาย/กลยุทธ์	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา	ดัชนีชี้วัดผลงาน
1.	การจัดทำกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน ให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมและเผยแพร่ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบและทำการสอบทานทุกปี	<p>(1) จัดตั้งคณะทำงานเพื่อร่างกฎบัตร</p> <p>(2) คณะทำงานรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการร่างกฎบัตร เช่น มาตรฐานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน ข้อมูลใน website ของ IIA ตัวอย่างกฎบัตรขององค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้ ระเบียบขององค์กรกำกับดูแลอื่น และคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>(3) คณะทำงานประชุมเพื่อร่างกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน และนำเสนอผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบเพื่อพิจารณาก่อนหารือร่างกฎบัตรกับผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบ</p>	<p>รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ</p> <p>รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ</p>	<p>15 พ.ย. 2546</p> <p>30 ธ.ค. 2546</p>	คณะทำงานที่มีความรู้ ความเข้าใจในมาตรฐานวิชาชีพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในร่างกฎบัตร

	เป้าหมาย/กลยุทธ์	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา	ดัชนีชี้วัดผลงาน
		<p>(4) ทารื้อและขอความเห็นชอบร่างกฎบัตรจากผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตรวจสอบ</p> <p>(5) ปรับปรุงแก้ไขกฎบัตร และจัดทำกฎบัตรฉบับสมบูรณ์</p> <p>(6) คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณากฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในและนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ</p> <p>(7) จัดทำหนังสือเวียนเพื่อแจ้งให้ผู้บริหารหน่วยงานอื่นรับทราบและถ่ายทอดให้กับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้รับทราบ</p> <p>(8) ทารื้อกับฝ่ายประชาสัมพันธ์เพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการเผยแพร่กฎบัตรให้เจ้าหน้าที่ในทุกกระดับรับทราบ</p> <p>(9) พิจารณาสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตร</p>	<p>รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ</p> <p>ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ</p> <p>รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ</p> <p>รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ</p>	<p>30 ม.ค. 2547</p> <p>15 ก.พ. 2547</p> <p>ดำเนินการต่อเนื่อง</p> <p>ภายใน 30 ก.ย. ของทุกปี</p>	<p>กฎบัตรที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ</p> <p>หนังสือเวียน</p> <p>เอกสารประชาสัมพันธ์</p> <p>กฎบัตรฉบับปรับปรุง</p>

	เป้าหมาย/กลยุทธ์	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา	ดัชนีชี้วัดผลงาน
2.	การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มความหลากหลายของทักษะในหน่วยตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับแผนการตรวจสอบ	<p>(1) จัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดแผนพัฒนาและฝึกอบรม</p> <p>(2) ศึกษาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในในกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดในแผนการตรวจสอบ 3 ปี</p> <p>(3) กำหนดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในแต่ละระดับ</p> <p>(4) จัดทำแบบสำรวจความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน</p> <p>(5) ดำเนินการสำรวจความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน</p>	<p>รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ</p> <p>รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ</p> <p>รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ</p>	<p>30 พ.ย. 2546</p> <p>31 มี.ค. 2547</p> <p>30 เม.ย. 2547</p>	<p>คณะทำงานที่มีความรู้ ความเข้าใจในมาตรฐานวิชาชีพและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน</p> <p>ตารางกำหนดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับ</p> <p>ฐานข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยตรวจสอบภายใน</p>

	เป้าหมาย/กลยุทธ์	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา	ดัชนีชี้วัดผลงาน
		<p>(6) เปรียบเทียบความรู้ ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในในแต่ละระดับกับทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในข้อ (3)</p> <p>(7) จัดทำแผนในการพัฒนาและฝึกอบรมให้สอดคล้องกับรายงานผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างทักษะที่จำเป็นกับทักษะที่มีอยู่</p> <p>(8) นำเสนอแผนการพัฒนาและฝึกอบรมต่อผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบเพื่อขอความเห็นชอบ</p> <p>(9) ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบนำเสนอแผนการพัฒนาและฝึกอบรมต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่ออนุมัติ</p> <p>(10) คณะกรรมการตรวจสอบนำเสนอแผนการพัฒนาและฝึกอบรมต่อที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาอนุมัติงบประมาณและสั่งการให้หัวหน้ารัฐวิสาหกิจดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในแผน</p>	<p>รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ</p> <p>รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ</p> <p>ผอ. ฝ่ายตรวจสอบ</p>	<p>30 มิ.ย. 2547</p> <p>31 ส.ค. 2547</p> <p>30 ก.ย. 2547</p>	<p>รายงานผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างทักษะที่จำเป็นกับทักษะที่มีอยู่ของผู้ตรวจสอบภายในในแต่ละระดับ</p> <p>แผนการพัฒนาและฝึกอบรม</p> <p>งบประมาณในการพัฒนาและฝึกอบรม</p>

