



สำนักงานสถิติแห่งชาติ

คู่มือการปฏิบัติงาน

การวางระบบการควบคุมภายในสำนักงานสถิติแห่งชาติ



สำนักงานสถิติแห่งชาติ

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

สำนักงานเลขาธิการกรม
กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน
สิงหาคม พ.ศ. 2562

คำนำ

สำนักงานสถิติแห่งชาติมีภารกิจในการบริหารจัดการสถิติและสารสนเทศให้เป็นระบบ การจัดทำสำมะโนหรือสำรวจด้วยตัวอย่าง และการให้บริการข้อมูล องค์กรความรู้วิชาการสถิติ และ สารสนเทศ ดังนั้นการที่จะบรรลุเป้าหมายของภารกิจดังกล่าวนี้ จึงต้องนำระบบการควบคุมภายใน เข้า มาช่วยบริหารงาน โดยเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ใน หน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์

เพื่อให้สำนักงานสถิติแห่งชาติมีแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดวางระบบควบคุม ภายในที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถนำไปใช้ในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ซึ่งเป็น การช่วยให้การบริหารจัดการภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน จึงได้จัดทำคู่มือการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยอ้างอิงมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ซึ่งกำหนดตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบสามารถปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในได้อย่างถูกต้อง และเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

สำนักงานเลขาธิการกรม
กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทนำ	1
บทที่ 1 หลักการควบคุมภายใน	3
- ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	3
- ความหมาย	3
- วัตถุประสงค์	4
- องค์ประกอบการควบคุมภายใน	5
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม	5
2. การประเมินความเสี่ยง	7
3. กิจกรรมการควบคุม	12
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	13
5. การติดตามและประเมินผล	14
- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ	16
- ประโยชน์ที่ได้รับ	17
- ข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน	17
บทที่ 2 กระบวนการควบคุมภายใน	18
- การแต่งตั้งคณะกรรมการการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน	18
- การติดตามผลการควบคุมภายใน รอบ 6 เดือน ตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน	18
- การประเมินผลการควบคุมภายในรอบ 12 เดือน	20

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน รอบ 6 เดือน	19
ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบ ปย. 2 และแบบ ปค. 5	24
ภาพที่ 3 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน รอบ 12 เดือน	25

สารบัญ

หน้า

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	ปฏิทินการจัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน	26
ภาคผนวก ข	แบบรายงานการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในและคำอธิบาย	29
	1. แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปย.1)	30
	2. แบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)	34
	3. แบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปก.1)	36
	4. แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปก.4)	38
	5. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปก.5)	40
	6. แบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของผู้ตรวจสอบภายใน (ปก.6)	42

บทนำ

ความเป็นมา

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2561 โดยมาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยในส่วนของการจัดวางระบบการควบคุมภายใน กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในของรัฐนี้ เป็นไปตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบควบคุมภายในของหน่วยงานภาครัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลที่ดี ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ 9 กำหนดให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล และกระทรวงเจ้าสังกัดภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ หรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี และแม้หน่วยงานภาครัฐจะได้จัดระบบควบคุมภายในไว้ดีแล้ว แต่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมาตรการควบคุมต่างๆที่กำหนดไว้อาจแปรเปลี่ยนได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารระดับสูง มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบริหาร วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน มีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนบุคลากรในระดับสำคัญ หรือเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก หรือมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับภาวะการแข่งขัน และพัฒนาการด้านเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และระบบการควบคุมภายในขององค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น วิธีการควบคุมแก้ไขปัญหา หรือตอบสนองความเสี่ยงที่เคยใช้ได้ผลดีในระยะเวลาที่ผ่านมา อาจกลายเป็นวิธีการที่ไม่ได้ผล ไม่มีประสิทธิภาพ ล้าสมัยหรือไม่จำเป็นก็ได้ กิจกรรมควบคุมที่เคยได้รับการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด อาจถูกละเลยหรือฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามเมื่อเวลาผ่านไป

ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานภาครัฐต้องจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และโดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่มีผลกระทบก่อให้เกิดสถานการณ์ใหม่ และความเสี่ยงใหม่แก่หน่วยงาน การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในจะทำให้ทราบว่า ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม ยังคงสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในระดับที่คาดหวังไว้หรือไม่

สำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นส่วนราชการระดับกรม ที่ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐพ.ศ. 2561 จึงมีความจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรของสำนักงานฯ มีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องต่อไป

คู่มือการปฏิบัติงานการวางระบบการควบคุมภายในสำนักงานสถิติแห่งชาติจัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน และสามารถปฏิบัติงานตามแนวทางการควบคุมภายในได้ถูกต้องตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการ และระบบการควบคุมภายในเพื่อนำไปสู่การสร้างระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน
2. เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอนและกระบวนการจัดวางระบบการควบคุมภายในหน่วยงานของตนเอง
3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานในทุกระดับ
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการควบคุมภายในกับการปฏิบัติงานหลักของหน่วยงาน
5. เพื่อเพิ่มโอกาสจากความเสี่ยงเชิงบวก และลดผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับสำนักงานสถิติแห่งชาติ ทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานสร้างความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน โดยการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. สำนักงานสถิติแห่งชาติสามารถจัดวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วนเป็นมาตรฐานเดียวกัน และเป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561
2. สำนักงานสถิติแห่งชาติสามารถลดข้อผิดพลาดในการจัดวางระบบควบคุมภายใน รวมถึงการจัดทำรายงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561
3. สำนักงานสถิติแห่งชาติมีเอกสารอ้างอิงสำหรับศึกษาและปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถทราบถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์ และจัดทำรายงานการควบคุมภายในในแต่ละรูปแบบ รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

บทที่ 1

หลักการควบคุมภายใน

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการในภาครัฐหรือเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบการควบคุมภายในจะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ในอดีตที่ผ่านมา การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐได้มีการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังประกาศให้ใช้เป็นเรื่อง ๆ ไป ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมายระเบียบ ระบบบัญชี หนังสือสั่งการ และหนังสือตอบข้อหารือต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การควบคุมด้านการเงินและบัญชี และการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงการจัดการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านการเงินและบัญชีในหน่วยงาน จึงไม่สามารถสะท้อนภาพถึงผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานได้ ระบบการควบคุมภายในที่ดี ควรเป็นระบบการควบคุมที่ครอบคลุมงานทุกด้านและสามารถสะท้อนภาพให้เห็นเป็นองค์รวมของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่เพียงใด การที่ระบบการควบคุมภายในของรัฐยังไม่ครอบคลุมทุกระบบงาน อาจเป็นช่องทางรั่วไหลทำให้เกิดความเสียหายในหน่วยงาน และการดำเนินงานไม่สัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ จากประสบการณ์ในภาครัฐ สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการกำหนดหน้าที่และมอบหมายงานในหน่วยงานไม่เหมาะสม การมอบหมายการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว การควบคุมสอบทานและการตรวจสอบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตลอดจนขาดการประเมินและการบริหารความเสี่ยง

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐ โดยประยุกต์ตามระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO) ซึ่งเห็นว่าจะเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานในแต่ละหน่วยงาน อันจะเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสมประโยชน์ยิ่งขึ้น

ความหมาย

มีการกำหนดคำนิยามของ “ การควบคุมภายใน ” ไว้หลายแห่ง เช่น

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ให้ความหมายหรือคำนิยาม “ การควบคุมภายใน ” ไว้ดังนี้ “ Internal Control is a process , effected by an entity’s board of directors , management and other personnel , designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories :

- Effectiveness and efficiency of operations

- Reliability of financial reporting
- Compliance with applicable laws and regulations”

แปลความได้ว่า “การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ ในเรื่องดังต่อไปนี้

- ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน
- การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ”

The Canadian Institutes of Chartered Accountants (CICA) ให้ความหมายหรือคำนิยาม “การควบคุมภายใน” ไว้เช่นกันดังนี้ คือ “Control comprises those elements of an organization (including its resources , systems , culture , structure and tasks) that taken together support people in the achievement of the organizations objectives” แปลความได้ว่า “การควบคุมภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรรวมกัน (รวมทั้งทรัพยากร ระบบวัฒนธรรม โครงสร้าง และงานต่าง ๆ) ซึ่งสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้”

มาตรฐานการสอบบัญชีรหัส 400 ของสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายหรือคำนิยาม “ระบบการควบคุมภายใน” ไว้ดังนี้ “ระบบการควบคุมภายใน” หมายถึง “นโยบายและวิธีการปฏิบัติ (การควบคุมภายใน) ซึ่งผู้บริหารของกิจการกำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหารที่จะให้เกิดความมั่นใจเท่าที่จะสามารถทำได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบทุจริตและข้อผิดพลาด ความถูกต้องและครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้อย่างทันเวลา นอกเหนือจากเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของระบบบัญชีแล้ว ระบบการควบคุมภายในยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมและวิธีการควบคุม”

สำหรับความหมายของ การควบคุมภายใน ในแนวปฏิบัตินี้ หมายถึง ระบบการควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงานที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าการบริหารและการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการในการจัดการวิธีการ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กร

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของระบบการควบคุมภายใน มีดังนี้

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือ

ผลเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ ที่อาจมีขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่หน่วยงานในที่สุด

2. เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

องค์ประกอบการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

โดยมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไวใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน เช่น

1.1 ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันและจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี ดังนี้

(1) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

(2) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

(3) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

(4) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

(5) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติเพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

(1) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

(2) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว

(3) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย

(4) กำหนดแนวทางการส่งเสริมให้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และจริยธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่น ๆ ด้วย

1.3 โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(1) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากหน่วยงานใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ ในกรณีที่ใช้การกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการติดตามผล จะมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

(2) การจัดโครงสร้างของหน่วยงาน อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน

(3) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และต้องชัดเจน

1.4 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงานนั่นเอง ที่เป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้นการมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสมจะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

- (1) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
- (2) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน
- (3) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน
- (4) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
- (5) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน

1.5 การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

- (1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน
- (2) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- (3) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

1.6 คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและเครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆต่อไป

2. การประเมินความเสี่ยง

2.1 ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2.2 ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายในการที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ แบ่งประเภทได้ดังนี้

- ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน

ความเสี่ยงลักษณะนี้เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดเฉพาะในแต่ละกิจกรรม ซึ่งแต่ละส่วนงานจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เกิดความเสี่ยง เพื่อกำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

- ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้เป็นต้น

2.3 ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด

ความเสี่ยงลักษณะนี้เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

2.4 สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

- **ปัจจัยภายใน** เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึงและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น
- **ปัจจัยภายนอก** เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

2.5 การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

2.6 กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้สามารถดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของหน่วยงาน นั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น 2ระดับ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน(Entity – Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงานหรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity – Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลผลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

2. ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือผลการดำเนินงานในหน่วยงานเช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญๆ บ่อยครั้งการเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารต้องติดตามพิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

- 2.1 ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อม ต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน
- 2.2 ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน
- 2.3 ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบการสอบทานการติดตาม และประเมินผล
- 2.4 ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน ฯลฯ

3. การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการ

หรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับ ความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

3.1 ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือการนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณา ถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับต่ำปานกลาง และสูง

3.2 ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับ ความสำคัญไว้แล้วว่า มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้นในระดับต่ำ ปานกลาง สูง ซึ่งการประเมินความสำคัญ และการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้นอาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อยๆเข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิด ความสำคัญได้

3.3 เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้อง วิเคราะห์ในรูปแบบตัวเลขแต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลางน้อย เป็นต้น

4. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหา วิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่ง ในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง

ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

4.1 กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัย ภายนอกที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

(1) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการควบคุมความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบ กระบวนการควบคุมความเสี่ยง โดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่ จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับ ความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(2) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานกำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยง ทั้งหมดที่เป็นไปได้เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญ ที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

(3) พัฒนากลยุทธ์การควบคุมภายใน กลยุทธ์การควบคุมภายในที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง และได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับ ความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการลดความเสี่ยงการกระจายความ เสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

(4) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็น แนวปฏิบัติของหน่วยงาน

(5) การติดตามประเมินผลกระบวนการควบคุมภายในเป็นขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมควบคุม อย่างไรก็ตามการบริหาร ความเสี่ยงที่สัมพันธ์ผล หมายถึงรวมถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หน้าที่การติดตามประเมินผล จะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานในข้อ (2) ดังกล่าว

(6) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการควบคุมภายใน การปรับปรุง และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถ นำมาใช้ในการปรับปรุงการควบคุมภายในนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิด จากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ใน ระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากรisk ที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการฯ ในการปรับปรุง พัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้นระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถ ทราบขนาดความเสี่ยง และผลกระทบที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

4.2 กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัย ภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรม การควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น สามารถการจัดการได้ 5 วิธี คือ

- (1) การยอมรับในความเสี่ยงนั้น
- (2) การลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ
- (3) การกระจายความเสี่ยง
- (4) การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง
- (5) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การจะใช้วิธีการใดในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและ ความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่อง ดังต่อไปนี้

- (1) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
- (2) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

ณ จุดใด

(3) กระบวนการควบคุมความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และ ต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย

- (4) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความ เสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

3. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

3.1 ประเภทการควบคุมกิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

- การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

- การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานกระหนาบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

- การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์

- อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

3.2 ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่

(1) นโยบายและวิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

(2) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่

ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยต่าง ๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถสอบย้อนกันได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงาน เพราะเมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็จำเป็นต้องสร้างวิธีการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

(3) การตรวจสอบการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารในแต่ละระดับควรจัดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบย้อนและกระหนาบยอดได้หลายวิธี ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงอาจสอบย้อนการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป้าหมาย แผน และผลการดำเนินงาน ในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป
- ผู้บริหารระดับกลางอาจตรวจสอบการปฏิบัติงานเฉพาะด้านจากรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่วางไว้โดยอาจตรวจสอบการปฏิบัติงานตามรอบระยะเวลาโดยคำนึงถึงลักษณะงานและความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

(4) การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล

การจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพนอกจากนี้การจัดให้มีระบบการควบคุมระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพจะเป็นการป้องกันการเข้าถึงข้อมูล และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่สมควร

(5) การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน

ทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน เช่น เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เงินสดและเอกสารสิทธิต่าง ๆ ฯลฯ ควรจัดให้มีการควบคุม เช่น การกำหนดสถานที่เก็บรักษา การเข้าถึงทรัพย์สินนั้นๆ และการจัดให้ทำทะเบียนคุม และการตรวจนับอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

(6) กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง que ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

นอกจากตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่กล่าวแล้วข้างต้น ยังมีกิจกรรมการควบคุมด้านการบริหารและการปฏิบัติงานอีกหลายกิจกรรมซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและการควบคุม และต้องคำนึงว่ากิจกรรมการควบคุมที่จัดให้มีขึ้นนั้น สามารถครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหายได้หรือไม่ และคุ้มค่างบค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปเพียงใด

กิจกรรมการควบคุมต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและเพียงพอ การจะใช้การควบคุมลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกันขึ้นอยู่กับดุลพินิจในการพิจารณาความเหมาะสมและความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงานนั้น ๆ

4. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึงและปลอดภัยรวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหารโดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

(1) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน และทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ ๆ ฯลฯ

(2) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจนเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

(3) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้เป็นอย่างดี

ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการคือ

- (1) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น
- (2) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย
- (3) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก
- (4) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอกต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องในการประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

5. การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้วยังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอข้อแนะนำ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่างๆและระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการทำงานดำเนินงานของหน่วยงานนั่นเอง

การติดตามและประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

5.1 มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ เป็นต้น โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

5.2 จำแนกเรื่องที่จะประเมินผลซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่นการประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วยเพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้นๆ ว่า สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้โดยเครื่องมือการประเมินผลรวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถามและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

5.3 รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

5.4 ส่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบการบริหารงาน และที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระหนาบอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะแยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตามและประเมินผลโดยปกติ ซึ่งการติดตามและประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะอาจใช้แบบประเมินตนเองที่ออกแบบควบคุมโดยเฉพาะการทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามและประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

- (1) การกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเหมาะสมเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน
- (2) การตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม
- (3) การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้
- (4) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นว่า เพราะเหตุใดและผู้ใดจะต้องรับผิดชอบหรือชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป อีกทั้งการติดตามและประเมินผลควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ และมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอเป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผลไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบหรือมาตรการควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้การติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระหรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระเช่นจากการตรวจสอบภายในอันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานจะสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยผลักดัน ดังนี้

1. ปัจจัยเกื้อหนุน

- 1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน และระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ
- 1.2 มีการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ
- 1.3 มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม
- 1.4 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยผลักดัน

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่

- 2.1 วัตถุประสงค์ (Purpose) หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้
- 2.2 ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน
- 2.3 ความสามารถในการบริหารงาน (Capability) เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ผู้บริหารของหน่วยงานควรเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น

การบริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.4 ปฏิบัติการ (Action) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

2.5 การเรียนรู้ต่อเนื่อง (Learning) หน่วยงานต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อให้มีการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบการควบคุมใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้ทันเหตุการณ์

ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับ จากการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี

1. การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีประสิทธิภาพ
2. การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า
3. มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
4. การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้
5. เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

ข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ในบางครั้งแม้ว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม แต่หากฝ่ายบริหารตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจที่ไม่ถูกต้อง อันเนื่องจากระบบข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นหรือเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ระบบการควบคุมภายในก็ไม่สามารถเป็นเครื่องมือที่จะช่วยได้ในสถานการณ์เช่นนั้น
2. การปฏิบัติงานของบุคลากร การที่บุคลากรละเว้นไม่ปฏิบัติตามวิธีการควบคุมภายในที่วางไว้ ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ดังกล่าวก็ไม่สามารถเป็นกลไกและเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานได้
3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ อาจไม่สามารถรองรับเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือบางกรณีเกิดเหตุการณ์พิเศษที่มีได้คาดคิดมาก่อน
4. การทุจริตในหน่วยงาน ในบางกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือทุจริตเพื่อหาประโยชน์ร่วมกันซึ่งจะเป็นการทำลายระบบการควบคุมที่กำหนดไว้ได้
5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการควบคุมภายใน

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกมากมายที่เป็นข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ระบบการควบคุมภายในเป็นเพียงกลไกที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

บทที่ 2

กระบวนการควบคุมภายในของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

การดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน ผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงในองค์กร และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ต้องรับทราบนโยบาย มาตรการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการประชุมชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ก่อนที่จะมีการจัดทำแผนการควบคุมภายใน โดยดำเนินการร่วมกันจากทุกส่วนงาน เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำนักงานสถิติแห่งชาติจึงกำหนดขั้นตอนการควบคุมภายใน ดังนี้

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 5 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งมีหน้าที่

- 1.1 อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน
- 1.2 กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน ในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
- 1.3 รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน ในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
- 1.4 ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
- 1.5 จัดทำรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

2. การติดตามผลการควบคุมภายในรอบ 6 เดือน ตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน

- ระดับกอง และกลุ่มงาน

หลังจากที่สำนักงานสถิติแห่งชาติดำเนินการตามแผนการควบคุมภายใน จะต้องติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน และประเมินความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่จากการควบคุมภายในในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมา โดยเฉพาะความเสี่ยงที่มีผลต่อภารกิจของกองเพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมใหม่ที่เหมาะสม โดยให้ทุกกอง/ศูนย์ ติดตามผลการควบคุมภายในตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน ซึ่งได้กำหนดขึ้นตั้งแต่ต้นปีงบประมาณและประเมินจุดอ่อนหรือปัจจัยเสี่ยงของการควบคุมภายใน ตามแบบ ปย. 2 โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาแผนการควบคุมภายในที่จัดทำในงวดที่ผ่านมา เพื่อให้ทราบโครงการ หรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญต่อภารกิจของกอง
2. รายงานสถานะการควบคุมที่มีอยู่
3. ประเมินผลการควบคุมจากแนวทางการควบคุมที่มีอยู่ ได้ดำเนินการอย่างไร และอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการควบคุมภายใน

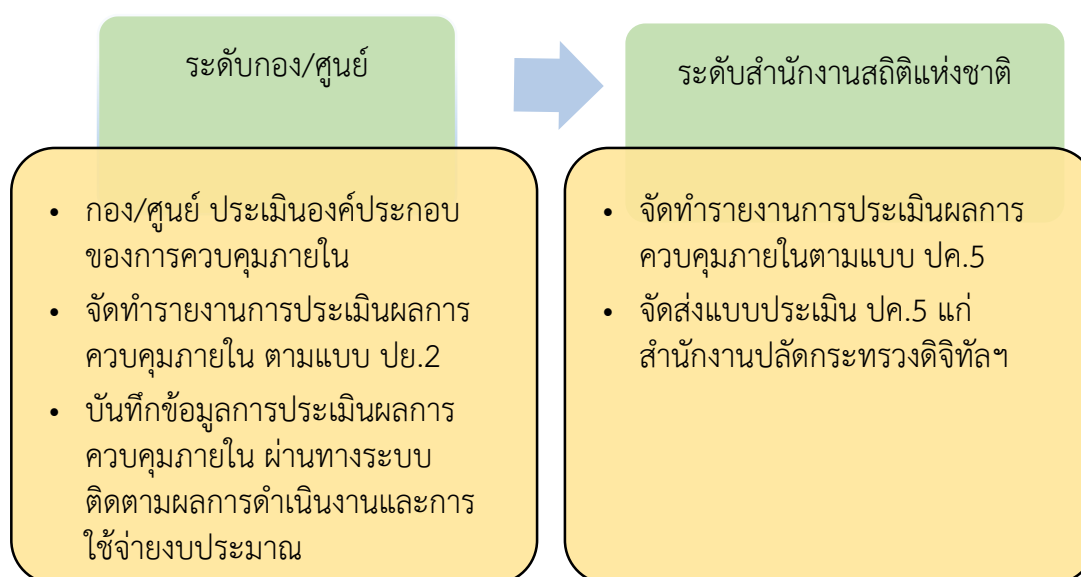
4. บ่งชี้ความเสี่ยงที่มีอยู่ซึ่งอาจเป็นความเสี่ยงเดิมที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ หรือความเสี่ยงใหม่
5. กำหนดแนวทางการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในกรณีที่เป็นความเสี่ยงเดิมควรพิจารณาแนวทางการควบคุมที่แตกต่างจากเดิมเพื่อให้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ โดยสามารถเพิ่มความเข้มข้นของแนวทางการควบคุมความเสี่ยงที่ใช้อยู่เดิม หรือกำหนดแนวทางการควบคุมความเสี่ยงใหม่เป็นต้น
6. กำหนดระยะเวลาในการควบคุมความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบความเสี่ยง
7. รายงานผลการดำเนินการตามแผนการควบคุมภายใน ในรอบ 6 เดือน และร้อยละความก้าวหน้าของการควบคุมภายใน
8. บันทึกผลการดำเนินการตามแผนการควบคุมภายใน ผ่านทางระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

- ระดับสำนักงานสถิติแห่งชาติ

การประเมินผลการควบคุมภายใน ระดับสำนักงานฯ เป็นการประมวลความเสี่ยงจากผลการประเมินความเสี่ยงของทุกกอง ทั้งในด้านการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน และการจัดทำแผนการควบคุมภายใน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน รวบรวมผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในทั้ง 5 ด้าน และแผนการควบคุมภายในจากทุกกอง/ศูนย์/กลุ่มขึ้นตรง ผสช.
2. ประมวลผลในภาพรวมระดับองค์กรเพื่อจัดทำรายงานรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน(แบบติดตาม ปค.5)เสนอต่อ ผสช. และปลัดกระทรวงฯ เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ภาพที่ 1 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในรอบ 6 เดือน



3. การประเมินผลการควบคุมภายในรอบ 12 เดือน

- ระดับกอง และกลุ่มงาน

เมื่อสำนักงานสถิติแห่งชาติดำเนินการตามแผนการควบคุมภายในครบ 1 ปี แล้ว จะต้องตรวจสอบสถานะความเสี่ยง โดยการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 ด้าน ตามแบบ ปย. 1 และการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน โดยประเมินความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่จากการควบคุมภายใน ในรอบ 12 เดือนที่ผ่านมา และประเมินจุดอ่อนหรือปัจจัยเสี่ยงของการควบคุมภายใน ตามแบบ ปย. 2 โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณากำหนดโครงการ หรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญต่อภารกิจของกอง โดยหากไม่สามารถควบคุมความเสี่ยง อาจทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของโครงการ
2. อธิบายถึงแนวการควบคุมที่มีอยู่ในกิจกรรมหรือขั้นตอนที่วิเคราะห์ความเสี่ยง
3. วิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจเป็นทั้งความเสี่ยงเดิมที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาใหม่
4. กำหนดแนวทางการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยหากเป็นความเสี่ยงเดิมควรพิจารณาแนวทางการควบคุมใหม่ เช่น การเพิ่มความเข้มข้นของแนวทางการควบคุมความเสี่ยงที่ใช้อยู่เดิม หรือ กำหนดแนวทางการควบคุมความเสี่ยงใหม่เป็นต้น
5. กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมของการควบคุมภายในให้ชัดเจน
6. รายงานผลการดำเนินการตามแผนการควบคุมภายใน ในรอบ 12 เดือน และจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
7. บันทึกผลการดำเนินการตามแผนการควบคุมภายในลงในแบบ ปย.2ผ่านทางระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

- ระดับสำนักงานสถิติแห่งชาติ

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในรวบรวมแบบปย. 1 และปย. 2 จากทุกกอง/ศูนย์/กลุ่มขึ้นตรง ผสม. เพื่อประมวลผลในภาพรวมระดับองค์กร และจัดทำรายงาน ดังนี้

1. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค.1) เพื่อรับรองผลการประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานว่ามีการควบคุมภายใน ในระดับที่เพียงพอ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561อย่างต่อเนื่อง
2. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)เป็นการประเมินปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงของหน่วยงาน ใน 5 องค์ประกอบ คือสภาพแวดล้อมการควบคุมการประเมินความเสี่ยงกิจกรรมการควบคุมสารสนเทศและการสื่อสาร และกิจกรรมการติดตามผลโดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1. นำแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปย.1) ของแต่ละกอง/ศูนย์ มาประมวลเป็นผลการประเมินในภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบ โดยปัจจัยที่พิจารณาของแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

- 1) องค์ประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย
 - ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร
 - ความซื่อสัตย์และจริยธรรม
 - ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร
 - โครงสร้างองค์การกรมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น
- 2) องค์ประกอบประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - วัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ
 - วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม
 - การระบุปัจจัยเสี่ยง
 - การวิเคราะห์ความเสี่ยง
 - การกำหนดวิธีการและควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น
- 3) องค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย
 - กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง
 - บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม
 - มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นรายลักษณะอักษร
 - มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ
 - มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย ตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน
 - มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่
 - มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย
 - จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
 - มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

- มีการจัดเก็บข้อมูล / เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นหมวดหมู่
- มีการรายงานข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ
- มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันการ
- มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข
- มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

5) กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย

- มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาล
- มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในและประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเองและ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
- มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน โดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ
- มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินและตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน
- มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันทีในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีและมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ เป็นต้น

2.2 จัดทำรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

3. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

ในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสำนักงานในภาพรวมจะต้องมีการจัดลำดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อภารกิจด้านต่างๆ ในกรณีที่ความเสี่ยงจากแต่ละกอง/ศูนย์มีผลกระทบต่อภารกิจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลการจัดลำดับดังกล่าวจะถูกนำมาใช้

ในการพิจารณาของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน และกำหนดเป็นแผนการควบคุมภายในของสำนักงานสถิติแห่งชาติ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1. นำรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย. 2) ของทุกกอง/ศูนย์มาวิเคราะห์ ถึงระดับของผลกระทบต่อภารกิจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่มีความจำเป็นต่อการจัดทำแผนการควบคุมภายในของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ส่วนความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานในภาพรวมนั้น กองที่รับผิดชอบสามารถควบคุมความเสี่ยงได้เอง

3.2. นำผลการพิจารณากิจกรรมที่ต้องจัดอยู่ในแผนการควบคุมภายในของสำนักงานฯ จากคณะกรรมการควบคุมภายในฯ จัดให้อยู่ในแบบฟอร์มรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) ตามภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบ ปย.2 และ แบบ ปค. 5

ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ ระหว่างแบบ ปย.2 และ แบบ ปค. 5

รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน แบบ ปย.2

กระบวนกรปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้านของ งานที่ประเมิน และ วัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่มีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)
งาน/กิจกรรม วัตถุประสงค์						
แบบ ปค.5	ประมวล แบบ ปย.2 เป็นภาพรวมและใส่ในแบบ ปค.5					
ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยง (2)	การควบคุม ภายใน ที่มีอยู่ (3)	การประเมินผล การควบคุมภายใน (4)	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่ (5)	การปรับปรุง การควบคุม ภายใน (6)	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ (7)

4. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน(แบบ ปค.6)

เพื่อให้การประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงต้องมีการประเมินอิสระจากผู้ตรวจสอบภายใน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

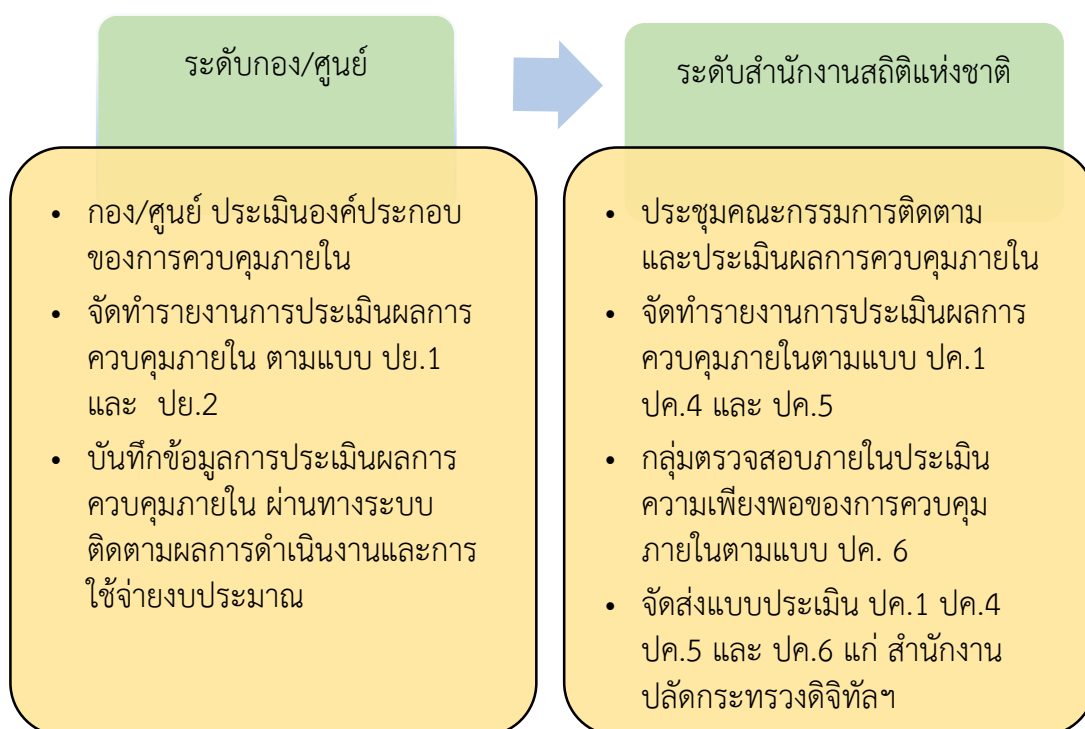
4.1 สำนักงานเลขานุการกรม กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงานจัดทำร่างรายงานการประเมินผลควบคุมภายใน ตามแบบ ปค. 1, ปค. 2, ปค.4, ปค.5 เสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้จัดส่งข้อมูลดังกล่าว และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกอง (ปย. 1 และ ปย. 2) แก่กลุ่มตรวจสอบภายใน

4.2 กลุ่มตรวจสอบภายใน สอบทานความเพียงพอของการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กรณีมีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตให้รายงานข้อสังเกตเพิ่มเติม และจัดทำรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6)

4.3 กลุ่มตรวจสอบภายในจัดส่งรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6) ให้แก่สำนักงานเลขานุการกรม เพื่อรวบรวมเป็นรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

4.4 สำนักงานเลขานุการกรม กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงานนำแบบ ปค.1 ปค.4 ปค.5 และ ปค.6 เสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานสถิติแห่งชาติ พิจารณา และลงนาม เพื่อส่งให้สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมต่อไป

ภาพที่ 3 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในรอบ 12 เดือน



ภาคผนวก ก

ปฏิทินการจัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

ปฏิทินการจัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
การติดตามผลการควบคุมภายในรอบ 6 เดือน			
1	แจ้งให้ทุกกอง/ศูนย์ติดตามผลการควบคุมภายในรอบ 6 เดือน และแต่งตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน	กลุ่มยุทธศาสตร์ และแผนงาน	ก.พ.
2	แต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน	กอง/ศูนย์	ก.พ.
3	กอง/ศูนย์รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายในในรอบ 6 เดือนผ่านทางระบบติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	กอง/ศูนย์	ก.พ.-มี.ค.
4	ประสานงานกอง/ศูนย์เพื่อติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน รอบ 6 เดือน	กลุ่มยุทธศาสตร์ และแผนงาน	ก.พ.-มี.ค.
5	วิเคราะห์และประมวลผลการควบคุมภายในของแต่ละกอง/ศูนย์ และจัดทำเป็นรายงานฯ ในภาพรวมของสำนักงานสถิติแห่งชาติ	กลุ่มยุทธศาสตร์ และแผนงาน	มี.ค.
6	จัดทำรายงานการติดตามการควบคุมภายใน และเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานสถิติแห่งชาติ (แบบติดตาม ปค. 5)	กลุ่มยุทธศาสตร์ และแผนงาน	มี.ค.
7	จัดส่งรายงานการติดตามการควบคุมภายใน ต่อสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลฯ	กลุ่มยุทธศาสตร์ และแผนงาน	มี.ค.
การติดตามผลการควบคุมภายในรอบ 12 เดือน			
1	แจ้งให้ทุกกอง/ศูนย์ประเมินผลการควบคุมภายใน	กลุ่มยุทธศาสตร์ และแผนงาน	ส.ค.
2	กอง/ศูนย์รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ผ่านทางระบบติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	กอง/ศูนย์	ส.ค.-ก.ย.
3	ประสานงานกับกอง/ศูนย์ เพื่อติดตามการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในผ่านทางระบบติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	กลุ่มยุทธศาสตร์ และแผนงาน	ส.ค.-ก.ย.
4	ประมวลผลการควบคุมภายในของแต่ละกอง/ศูนย์ วิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และแผนการควบคุมภายในของแต่ละกอง และพิจารณาผลกระทบต่อภารกิจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอย่างมีนัยสำคัญ	กลุ่มยุทธศาสตร์ และแผนงาน	ก.ย.-ต.ค.
5	ประชุมคณะกรรมการติดตามและประเมินผลควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาแผนการควบคุมภายใน และผลการประเมินการควบคุมภายในของสำนักงานสถิติแห่งชาติ	กอง/ศูนย์	ก.ย.-ต.ค.

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
6	<p>จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน และเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปก.1) 2. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปก.4) 3. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปก.5) 4. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (ปก.6) 	<p>กลุ่มยุทธศาสตร์ และแผนงาน</p> <p>กลุ่มตรวจสอบภายใน</p>	ก.ย.-ต.ค.
7	<p>จัดส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ต่อสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลฯ</p>	<p>กลุ่มยุทธศาสตร์ และแผนงาน</p>	ก.ย.-ต.ค.

ภาคผนวก ข

แบบรายงานการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน และคำอธิบาย

1. แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปย.1)

ชื่อส่วนงานย่อย

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ (2)
<p>1. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร</p> <p>1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม</p> <p>1.3 ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร</p> <p>1.4 โครงสร้างองค์กร</p> <p>1.5 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <p>1.6 นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร</p> <p>1.7 กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงานฯลฯ</p> <p>2. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>2.1 วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ</p> <p>2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม</p> <p>2.3 ระบุปัจจัยเสี่ยง</p> <p>2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <p>2.5 การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงฯลฯ</p> <p>3. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>3.1 กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง</p> <p>3.2 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม</p> <p>3.3 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>3.4 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ</p> <p>3.5 มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน</p> <p>3.6 มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่</p> <p>3.7 มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี ฯลฯ</p>	

<p style="text-align: center;">องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (1)</p>	<p style="text-align: center;">ผลการประเมิน / ข้อสรุป (2)</p>
<p>4. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>4.1 จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหาร และตัดสินใจของฝ่ายบริหาร</p> <p>4.2 มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้องครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน</p> <p>4.3 มีการจัดเก็บข้อมูล / เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นหมวดหมู่</p> <p>4.4 มีการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ</p> <p>4.5 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล</p> <p>4.6 มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข</p> <p>4.7 มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร</p> <p>4.8 มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ รัฐสภา ประชาชน สื่อมวลชน ฯลฯ</p> <p>5. การติดตามประเมินผล</p> <p>5.1 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>5.2 กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนมีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาล</p> <p>5.3 มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>5.4 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>5.5 มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเองและ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง</p> <p>5.6 มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ ฯลฯ</p>	

ผลการประเมินโดยรวม

ชื่อผู้รายงาน.....
(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....

คำอธิบายแบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปย.1)

- (1) ชื่อส่วนงานย่อย
- (2) ชื่อรายงาน รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (3) งวดรายงาน
 - ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (4) คอลัมน์ (๑) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 - ระบุข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบ
- (5) คอลัมน์ (๒) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
 - ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน พร้อมจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
- (6) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (7) ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าส่วนงานย่อย พร้อมระบุตำแหน่ง และวันที่รายงาน

2. แบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)

ชื่อส่วนงานย่อย

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.

กระบวนการ ปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ด้านของ งานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ยังมี อยู่ (4)	การปรับปรุงการ ควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย. 2)

- (1) ชื่อส่วนงานย่อย
- (2) ชื่อรายงานรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
- (3) งวดรายงาน
- (4) ระบุสำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 25xx
- (5) คอลัมน์ (1) กระบวนการปฏิบัติงาน / โครงการ.....และวัตถุประสงค์ของการควบคุม
 - ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมินถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้นรวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม / ด้านของงาน / ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
 - ระบุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน คือ
 - ด้านการดำเนินงาน (Operation) = O
 - ด้านความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลรายงานรวมทั้งข้อมูลรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) = F
 - ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ (Compliance) = C
- (6) คอลัมน์ (2) การควบคุมที่มีอยู่
 - สรุปขั้นตอน / วิธีปฏิบัติงาน / นโยบาย / กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ
- (7) คอลัมน์ (3) การประเมินผลการควบคุม
 - ประเมินว่าการควบคุมที่มีอยู่ตามคอลัมน์ (2) เพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยตอบคำถามต่อไปนี้
 - การกำหนด / สั่งอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติตามการควบคุมภายในหรือไม่
 - มีการปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - ถ้ามีการปฏิบัติตามการควบคุมช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่
 - ประโยชน์ที่ได้รับคุ้มค่ากับต้นทุนของการควบคุมหรือไม่
- (8) คอลัมน์ (4) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
 - ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุม
 - ระบุระดับความเสี่ยง (สูง/กลาง/ต่ำ)
- (9) คอลัมน์ (5) การปรับปรุงการควบคุม
 - เสนอแนะการปรับปรุงการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามคอลัมน์ (4)
- (10) คอลัมน์ (6) กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงและวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ
- (11) คอลัมน์ (7) หมายเหตุ
 - กรณีที่พบจุดอ่อน / ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ให้ระบุช่วงเวลาที่ยังพบจุดอ่อนลงในคอลัมน์ (7)

3. แบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปก. 1)

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน(1).....

.....(2)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของ
หน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(3)..... เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่
หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ
การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่าง
สมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มี
ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา
และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(4)..... เห็นว่า การควบคุม
ภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.
2561 ภายใต้ การกำกับดูแลของ(5).....

ลายมือชื่อ.....(6)

ตำแหน่ง.....(7).....

วันที่...(8)..... เดือน.....พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณ
หรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (9)

1.1.....

1.2.....

2. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (10)

2.1.....

2.2.....

**คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (ปก. 1)**

- (1) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือ ปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (3) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (5) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (9) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (10) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘) ในปีงบประมาณหรือ ปีปฏิทินถัดไป

4. แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปค.4)
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปค.4)
 ชื่อส่วนงานย่อย.....(1)
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่.....เดือน.....พ.ศ.(2)

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (3)	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ (4)
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
2. การประเมินความเสี่ยง	
3. กิจกรรมการควบคุม	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	
5. การติดตามประเมินผล	

ผลการประเมินโดยรวม (5)

.....

ลายมือชื่อ..... (6)

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง..... (7)

วันที่..... เดือน..... พ.ศ. (8)

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปค. 4)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (3) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ
- (4) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (5) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- (6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

5. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปค.5)

ชื่อส่วนงานย่อย.....(1)

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด..... เดือน..... พ.ศ.(2)

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนดำเนินการหรือภารกิจอื่นๆที่ สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์ (3)	ความเสี่ยง (4)	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่ (5)	การประเมินผล การควบคุม (6)	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่ (7)	การปรับปรุง การควบคุมภายใน (8)	กำหนดเสร็จ/ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ (9)

ลายมือชื่อ.....(10)

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....(11)

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.(12)

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปก. 5)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีล้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (3) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (4) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (5) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงเช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (6) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- (7) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (9) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวง หรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (10) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (11) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (12) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

6. แบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (ปค. 6)

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน.....(1).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ (2) ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ (3) เดือน.....พ.ศ.ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่ เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่าการควบคุมภายในของ (4) มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ลายมือชื่อ (5).....

ตำแหน่ง.....(6).....

วันที่...(7)..... เดือน.....พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อ ตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือ การปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยง (8)

1.1.....

1.2.....

2. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (9)

2.1.....

2.2.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (ปก. 6)

- (1) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (3) ระบุวันเดือนปี สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (5) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (6) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (7) ระบุวันที่รายงาน
- (8) ระบุข้อตรวจผลและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (9) ระบุข้อตรวจผลและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

