



# บันทึกข้อความ

กรมอนามัย

เลขรับ..... ๗๑๙๐๒  
วันที่..... ๓๐ ส.ค. ๒๕๖๑  
เวลา..... ๑๖.๒๑

ส่วนราชการ กลุ่มตรวจสอบภายใน / ผู้ตรวจสอบและประเมินผล ๓ โทร. ๐ ๒๕๕๐ ๔๐๐๒  
ที่ สธ ๐๙๒๕๐๔/๒๓๙  
วันที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๖๑ (๗๐๗/๖๖)  
เรื่อง สรุปผลการสอบทานระบบควบคุมภายในกรมอนามัย  
เรียน อธิบดีกรมอนามัย

ห้องอธิบดีกรมอนามัย  
เลขที่..... ๗๗๙๗๐๖  
รันที่..... ๑ ก.๙. ๕๙  
เวลา..... ๙.๓๐.๐๐

ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ประกอบกับกระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับกระทรวงเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๘๙ (ด้านสาธารณสุข) ยุทธศาสตร์บริหารความเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) แผนที่ ๑ การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและองค์กร คุณภาพ โครงการที่ ๑ โครงการประเมินคุณธรรมความโปร่งใสและบริหารความเสี่ยง ตัวชี้วัดที่ ๖๒ : ร้อยละของหน่วยงานภายใต้กระทรวงสาธารณสุขผ่านเกณฑ์การประเมินระบบควบคุมภายในระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๕) ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวกำหนดให้ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขดำเนินการจัดวาง และประเมินระบบควบคุมภายในของหน่วยงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ กรมอนามัย ซึ่งได้ดำเนินการจัดวางระบบและประเมินผลกระทบควบคุมภายใน มาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๔ โดยให้หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย ดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลกระทบควบคุมภายในของตนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และได้แต่งตั้งคณะกรรมการระบบควบคุมภายใน ระดับกรมขึ้นมา เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติการควบคุมภายใน และขับเคลื่อนระบบควบคุมภายในของกรมอนามัย นั้น

กลุ่มตรวจสอบภายใน โดยผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้สอบทานการควบคุมภายในขององค์กร และลงนามในรายงานผลการสอบทานประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปส.) ในทุกสิ้นปีงบประมาณ จึงได้สรุปสอบทานการควบคุมภายในของกรมอนามัย ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๑ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับได้ทราบผลการสอบทานการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน และนำผลการสอบทานดังกล่าวไปพิจารณาวิธีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในให้เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปรดรับและตรวจสอบได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไปด้วย จะเป็นพระคุณ

(นางสาวพิมพ์ภาตี ศรีจันทร์)  
ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน

(นายชีระ เพ็งจันทร์)  
อธิบดีกรมอนามัย

M AC ๖๙

๑๔๗๙ ๓

๑๖.๘.๖๑/๑๔๔๕๐.๐๘.๗๐๗/๑๖๑  
๑๒/๔๔.๙๙๙/๐๘๖๑/๑๖๑/๑๖๑  
- ๒๑/๔๔.๙๙๙/๐๘๖๑/๑๖๑/๑๖๑  
- ๒๐๐๗/๔๔๙.๓ ๒๑/๐๘๖๑/๑๖๑

(นางสาวพิมพ์ภาตี ศรีจันทร์)  
ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน



กรมอนามัย  
DEPARTMENT OF HEALTH

รายงานผลการดำเนินงานสอบทาน  
ระบบการควบคุมภัยในกรมอนามัย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๐ - พ.ศ.๒๕๖๑

โดย

ผู้ตรวจสอบภัยในระดับกรม

## คำนำ

ภายใต้สภาวะแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน ทำให้ทุกหน่วยงานราชการ ต้องมีการปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือทางด้านการจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารงานมากขึ้น ระบบการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือด้านการจัดการประเภทหนึ่งที่ถูกนำมาช่วยในการบริหารงาน และเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของกระบวนการ กำกับดูแลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุ วัตถุประสงค์ เนื่องจากระบบการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการป้องกันและรักษาทรัพย์สินของหน่วยงาน ช่วยให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นไป อย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบัน หากหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ มีการจัดการที่ดี หรือไม่มีการกำกับดูแลที่ดี ( Good Governance ) ไม่มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม โอกาส เสี่ยงที่อาจเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานของหน่วยงานจะมีมาก สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือขาดระบบการ ควบคุมภายในที่ดี ขาดการประเมินความเสี่ยงและจัดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ตลอดจน การไม่สามารถตอบข้อผิดพลาด ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นล้วนไม่เป็นผลดีต่อหน่วยงาน ดังนั้น จึงควรจัดให้มีระบบการ ควบคุมภายในที่เหมาะสม ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ควรให้ความร่วมมือและสนับสนุนปฏิบัติตามระบบการควบคุม ภายในของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น และพัฒนาให้ระบบการควบคุมภายในดังกล่าวทันสมัยอยู่เสมอ ประกอบกับ กระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับกระทรวงเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๙ (ด้านสาธารณสุข) ยุทธศาสตร์บริหารความเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) แผนที่ ๑ การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและองค์กรคุณภาพ โครงการที่ ๑ โครงการ ประเมินคุณธรรมความโปร่งใสและบริหารความเสี่ยง ตัวชี้วัดที่ ๖๒ : ร้อยละของหน่วยงานภายในกระทรวง สาธารณสุขผ่านเกณฑ์การประเมินผลกระทบควบคุมภายใน ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวบังคับให้ส่วนราชการในสังกัดกระทรวง สาธารณสุขดำเนินการจัดวางและประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

กรมอนามัย จึงได้ดำเนินการจัดวางระบบและประเมินผลกระทบควบคุมภายใน มาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๔ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยมีแนวทางในการกำหนดระบบการควบคุมภายในของตนให้เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และได้แต่งตั้งคณะกรรมการระบบควบคุมภายในระบก รัม ขึ้นมา เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับกรมอนามัย เพื่อช่วยขับเคลื่อนระบบควบคุมภายในขององค์กร อันจะเป็นการช่วยให้การบริหารหรือการจัดการของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ผู้ตรวจสอบภายในระดับกรม ดำเนินการสอบทานประเมินผลกระทบควบคุมภายในระดับกรมและ หน่วยงานย่อย เพื่อสอบทานความเหมาะสมและเพียงพอของการควบคุมภายในของกรมอนามัยและหน่วยงานใน สังกัดกรมอนามัย ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีความตระหนักและเห็นความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์ของระบบควบคุมภายในต่อไป

## สารบัญ

	หน้า
● บทนำ	๑
● วัตถุประสงค์	๒
● แนวทาง ก : ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนด มาตรฐานการควบคุมภายใน ปี พ.ศ.๒๕๔๔ ข้อ ๖	๓
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	๔
๒. การประเมินความเสี่ยง	๗
๓. กิจกรรมการควบคุม	๑๑
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	๑๒
๕. การติดตามและประเมินผล	๑๓
● ประโยชน์ที่ได้รับ	๑๕
● แนวทาง ข : แนวทางดำเนินงานตามตัวชี้วัดของกระทรวงสาธารณสุข ตัวชี้วัดที่ ๖๒ : ร้อยละของหน่วยงานภายในกระทรวงสาธารณสุขผ่าน เกณฑ์การประเมินระบบควบคุมภายใน	๑๖
● แนวทาง ค. แนวทางการดำเนินงานระบบการควบคุมภายในของกรมอนามัย	๑๗
● ผลการดำเนินงานระบบควบคุมภายใน ของกรมอนามัย	๑๘
● ปัจจัยความสำเร็จ	๑๙
● ปัญหาอุปสรรค	๒๐
● ข้อเสนอแนะการดำเนินงานในอนาคต	๒๖
● สรุปและวิเคราะห์ในภาพรวม	๒๖
● ภาคผนวก	
๑. หนังสือเวียนแนวทางการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับกระทรวง	
๒. รายงานผลที่รวบรวมส่งให้ คตป.	
๓. หนังสือแจ้งเวียนกรมอนามัยเกี่ยวกับแนวทางระบบควบคุมภายใน	
- กองคลัง	
- กลุ่มตรวจสอบภายใน	

## บทนำ

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการในภาครัฐหรือเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบการควบคุมภายในจะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ในอดีตที่ผ่านมา การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังประกาศให้ใช้เป็นเรื่อง ๆ ไป ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ระบบบัญชี หนังสือสั่งการ และหนังสือตอบข้อหารือต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การควบคุมด้านการเงินและบัญชี และการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎหมายที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงการจัดการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านการเงินและบัญชีในหน่วยงาน จึงไม่สามารถสะท้อนภาพถึงผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานได้ ระบบการควบคุมภายในในที่ดี ควรเป็นระบบการควบคุมที่ครอบคลุมงานทุกด้านและสามารถสะท้อนภาพให้เห็นเป็นองค์รวมของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด การที่ระบบการควบคุมภายในของรัฐยังไม่ครอบคลุม ทุกรอบบงาน อาจเป็นช่องทางรั่วไหลทำให้เกิดความเสียหายในหน่วยงาน และการ ดำเนินงานไม่สัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ จากประสบการณ์ในภาครัฐ สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการกำหนดหน้าที่และมอบหมายงานในหน่วยงานไม่เหมาะสม ภาระของหน่วยการบัญชีต่างๆ ทั้งกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว การควบคุมสอบทานและการตรวจสอบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตลอดจนขาดการประเมินและการบริหารความเสี่ยง

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น กรมอนามัย จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย โดยประยุกต์ตามระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเห็นว่าจะเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานในแต่ละหน่วยงาน อันจะเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสมประโยชน์ยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์

### วัตถุประสงค์ของระบบการควบคุมภายใน มีดังนี้

๑. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือผลเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ ที่อาจมีขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่หน่วยงานในที่สุด

๒. เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้อง

๓. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

## ก.แนวทางตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน ป.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๖ ดังนี้

### คำนิยาม

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำหนด ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจ กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

๑. การดำเนินงาน (Operation :O) หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสื้นเปลืองหรือการทุจริตของหน่วยรับตรวจ

๒.การรายงานทางการเงิน (Financial : F) หมายถึง รายงานการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา

๓.การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะกรรมการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งรวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

## องค์ประกอบการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ ๕ ส่วน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ( Control Environment )
๒. การประเมินความเสี่ยง ( Risk Assessment )
๓. กิจกรรมการควบคุม ( Control Activities )
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร ( Information and Communication )
๕. การติดตามและประเมินผล ( Monitoring and Evaluation )

### ๑.สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรฐานการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้ใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน เช่น

#### ๑.๑ ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสม กับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดำเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจนและแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

(๒) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการ บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

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

(๔) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

(๕) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ ( Audit Committee ) และหน่วยตรวจสอบภายใน

#### ๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจ

และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรู้จักทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสมำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

(๒) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรม ดังกล่าว

(๓) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย

(๔) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจุ่งใจให้เกิดการกระทำผิด

ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอีน ๆ ด้วย

### ๑.๓ โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(๑) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจจากการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจจากการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

(๒) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรืองานที่เกี่ยวกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

(๓) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และต้องชัดเจน

### ๑.๔ นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงานนั้นเองที่เป็นตัวจัดการสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

(๑) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

(๒) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน ( Job Description ) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

(๓) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

(๔) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและสมำเสมอ

(๕) กำหนดแนวทางปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ ( Conflict of Interest ) ต่อหน่วยงาน

### ๑.๕ การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

- (๑) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจ และระบบการสอบบันความถูกต้องระหว่างกัน
- (๒) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- (๓) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงานผลงานอย่างสมำเสมอ

### ๑.๖ คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและ เครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน หน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอีก ๑ ต่อไป

## ๒. การประเมินความเสี่ยง

**ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน การที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

#### (๑) ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้น ๆ เองเมื่อได้ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศหรือการส่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

#### (๒) ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

#### (๓) ความเสี่ยงจากการตรวจสอบไม่พบข้อผิดพลาด

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมใน หน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

## สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

- ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บอยครั้ง ความคุ้มกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน ภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

**การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

### กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น ๕ ขั้นตอน ดังนี้

#### ๑. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ ( Mission ) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

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

๑.๒ วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม ( Activity – Level objectives ) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

### ๒. ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ บอยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามพิจารณาและระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

(๑) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

(๒) ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

(๓) ข้อตรวจสอบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

(๒) ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

### ๓. การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้เคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

๓.๑ ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง

๓.๒ ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง

การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผลsmithan กัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ เข้าโดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

๓.๓ เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกแบบเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

### ๔. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธี เพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง

ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

๔.๑ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงจะทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ดังนี้

(๑) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(๒) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้อย่างเหมาะสม

(๓) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

(๔) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

(๕) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติตามในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมายรวมถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยงการประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ( สำหรับธุรกิจ ) และหน่วยงาน หน้าที่การติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานใน ข้อ (๒) ดังกล่าว

(๖) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการฯ ฯ ใน การปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จะเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยง และผลกระทบ ที่หน่วยงานจะสามารถตั้งใจหรือไม่เพียงใด

๔.๒ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน และอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงจะทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น จะมีลักษณะการจัดการได้ ๕ ลักษณะ คือ

- (๑) การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น
- (๒) การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ
- (๓) การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง
- (๔) การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง
- (๕) การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- (๑) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
- (๒) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ณ จุดใด
- (๓) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย
- (๔) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรฐานการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

### ๓. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่มีอยู่

**ประเภทการควบคุม** กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

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

(๒) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด ( Detective Control ) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานบทบทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจสอบพัสดุประจำปี การบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

(๓) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ ( Suggestive Control ) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(๔) อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่

#### ๓.๑ นโยบายและวิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อสามารถใช้ในการติดตามประเมินผล ต่อไป

#### ๓.๒ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่

ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถสอบยันกันได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงาน เพราะเมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็จำต้องสร้างวิธีการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### ๓.๓ การสอบยันและการบทบยอด

ผู้บริหารในแต่ละระดับ ควรจัดให้มีการสอบยันการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบยันและการบทบยอดได้หลายวิธี ดังนี้

(๑) ผู้บริหารระดับสูงอาจสอบยันการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์เบรียบเทียบเป้าหมาย แผนและผลการดำเนินงาน ในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป

(๒) ผู้บริหารระดับกลางอาจสอบยันและการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน จากรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบที่วางไว้ โดยอาจทำการสอบยันและหรือกระบวนการตรวจสอบบ่อยครั้งตามลักษณะงาน และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

#### ๓.๔ การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล

การจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ทันต่อเหตุการณ์

และมีประสิทธิภาพ นอกจากรายการจัดให้มีระบบการควบคุมระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นการป้องกันการเข้าถึงข้อมูล และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่สมควร

#### ๓.๕ การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน

ทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน เช่น เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เงินสด และเอกสารสิทธิ์ต่าง ๆ ฯลฯ ควรจัดให้มีการควบคุม เช่น การกำหนดสถานที่เก็บรักษา การเข้าถึงทรัพย์สินนั้น ๆ และการจัดให้ทำทะเบียนคุณ และการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

#### ๓.๖ กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

นอกจากตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่กล่าวแล้วข้างต้น ยังมีกิจกรรม การควบคุมด้านการบริหารและการปฏิบัติงานอีกหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและการควบคุม และต้องคำนึงว่ากิจกรรม การควบคุมที่จัดให้มีขึ้นนั้น สามารถครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด เสียหายได้หรือไม่ และคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปเพียงใด

กิจกรรมการควบคุม ต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุม ภายใต้ของหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและเพียงพอ การจะใช้การควบคุมลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกัน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจในการพิจารณาความเหมาะสมและความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงานนั้น ๆ

### ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างท่วงคงคล่อง

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนับสนุนการของ ผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้น และควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

(๑) เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่นนโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ ๆ ฯลฯ

(๒) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุม ที่กำหนดไว้

(๓) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้เป็นอย่างดี

ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนี้ ประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการ คือ

- (๑) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น
- (๒) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย
- (๓) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก
- (๔) การติดต่อสื่อสารกับบุคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยที่ไว้มักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องใน การประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

#### ๕. การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ามีความเหมาะสมสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผล และเสนอ ข้อแนะนำ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจะจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพียงใด

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นเอง

#### การติดตามประเมินผลจะได้ผลดี กรณีการปฏิบัติตามนี้

๕.๑ มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

๕.๒ จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้น ๆ ว่า สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดย เครื่องมือการประเมินผลรวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

๕.๓ รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

๕.๔ สั่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงาน และที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การระหว่างบุคคล ฯลฯ สำหรับบางโครงการ อาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตาม ประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

(๑) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

(๒) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านี้ ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

(๓) การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

(๔) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยครรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด และผู้ใดจะต้องรับผิด หรือชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหัวข้อการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ และมีการส่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ เป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการ ควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้การติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดง ความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

## ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานจะสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยผลักดัน ดังนี้

### ๑. ปัจจัยเกื้อหนุน

๑.๑ ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน และระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ

๑.๒ มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๑.๓ มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

๑.๔ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน

### ๒. ปัจจัยผลักดัน

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่

๒.๑ วัตถุประสงค์ (Purpose) หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้

๒.๒ ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน

๒.๓ ความสามารถในการบริหารงาน (Capability) เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารของหน่วยงานควรเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

๒.๔ ปฏิบัติการ (Action) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและสมำเสมอ

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

### ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับ จากการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี

๑. การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า
๓. มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
๔. การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้
๕. เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

### ข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน

๑. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ในบางครั้งแม้ว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม แต่หากฝ่ายบริหารตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจที่ไม่ถูกต้อง อันเนื่องจากระบบข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น หรือเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ระบบการควบคุมภายในก็ไม่สามารถเป็นเครื่องมือที่จะช่วยได้ในสถานการณ์เช่นนั้น

๒. การปฏิบัติงานของบุคลากร การที่บุคลากรจะเรียนรู้และปฏิบัติตามวิธีการควบคุมภายในที่วางไว้ ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ดังกล่าวก็ไม่สามารถเป็นกลไกและเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานได้

๓. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ อาจไม่สามารถรองรับเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยผลลัพธ์เนื่องมาจากการจัดการไม่ดี หรือขาดการเฝ้าระวัง ทำให้เกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน

๔. การทุจริตในหน่วยงาน ในบางกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือทุจริตเพื่อหาประโยชน์ร่วมกันซึ่งจะเป็นการทำลายระบบการควบคุมที่กำหนดไว้ได้

๕. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในอัตราความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกมากมายที่เป็นข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตี ระบบการควบคุมภายใน เป็นเพียงกลไกที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

## ข.แนวทางดำเนินงานตามตัวชี้วัดของกระทรวงสาธารณสุขตัวชี้วัดที่ ๖๒ : ร้อยละของหน่วยงานภายในกระทรวงสาธารณสุขผ่านเกณฑ์การประเมินระบบควบคุมภายใน

ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๙ (ด้านสาธารณสุข) กระทรวงสาธารณสุข กำหนดมาตรการ ๓ ป. ๑ ค. (ปลูกจิตสำนึกรักภักดี ป้องกัน ปราบปรามและสร้างเครือข่าย) ในการป้องกันและปราบปราม การทุจริต มุ่งเน้นการป้องกันการทุจริตให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ผ่านเกณฑ์การประเมิน ระบบควบคุมภายใน ภายใต้การพัฒนาความเป็นเลิศ ๔ ด้าน คือ ระบบบริหารจัดการเป็นเลิศ (Governance Excellence) บรรจุอยู่ใน แผนงานที่ ๑๑ การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและองค์กรคุณภาพ โครงการที่ ๑ โครงการประเมินคุณธรรมความ โปร่งใสและบริหารความเสี่ยง ตัวชี้วัด ๖๒ : ร้อยละของหน่วยงานภายในกระทรวงสาธารณสุขผ่านเกณฑ์การประเมิน ระบบควบคุมภายใน (ร้อยละ ๘) มุ่งเน้นการประเมินตนเอง (self-Assessment) โดยคณะกรรมการควบคุมภายใน หน่วยงานและประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายในประจำส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้ เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานติดต่อและรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๕ มกราคม ๒๕๕๙ ที่เห็นชอบให้ทุกส่วน ราชการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) (ระดับการวัดผล : ระดับประเทศ) อีกทั้งเป็นตัวชี้วัด PA ระหว่างปลัดกระทรวง สาธารณสุขกับรองปลัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มภารกิจด้านสนับสนุนงานบริการสุขภาพ โดยกำหนดให้ทุก หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขดำเนินการจัดวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงานให้ถูกต้องครบถ้วน ตาม แนวทาง : การจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด

โดยเกณฑ์การประเมินระบบการควบคุมภายในเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับการตรวจสอบและ ประเมินผลการควบคุมภายในจากผู้มีหน้าที่ในการตรวจสอบ แล้วรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในของแต่ละ หน่วยงานให้กับกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงสาธารณสุข ปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน) เพื่อสรุปผล การดำเนินงานในภาพรวมของกระทรวงสาธารณสุข พร้อมส่งไฟล์เอกสารทาง e-mail เพื่อเป็นหลักฐานการตรวจสอบ ดังนี้

๑.รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๑) และรายงานผลการประเมิน และการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒) ของทุกส่วนงานย่อย

๒.รายงานผลการติดตามรายงานการประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายใน – ระดับส่วนงานย่อย (แบบ ติดตาม ปย.๒) ของทุกส่วนงานย่อย

๓.หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.๑) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.๒) และรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.๓)

๔.รายงานผลการติดตามรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน – ระดับหน่วยรับตรวจ (แบบติดตาม ปอ.๓)

๕.รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปส.)

๖.แบบสรุประยงานผลการตรวจสอบและประเมินผลระบบควบคุมภายในของผู้มีหน้าที่ในการตรวจสอบ ปี ละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน) เพื่อให้กับกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงสรุปผลการดำเนินงานใน ภาพรวมของกระทรวงสาธารณสุข

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระทรวงสาธารณสุข มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการระบบการควบคุมภัยในที่ถูกต้อง รวมทั้งมีความตระหนักและเห็นความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์ของระบบควบคุมภัยใน

๒. เพื่อให้การจัดทำรายงานการควบคุมภัยในของหน่วยงานกระทรวงสาธารณสุข มีระบบการควบคุมภัยในที่ได้มาตรฐานที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

๓. เพื่อให้การจัดવาระระบบการควบคุมภัยในของกระทรวงสาธารณสุข มีความครอบคลุมทุกภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเป็นการป้องกันและลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลสิ่งของหรือภารทุจริต

## การจัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลกระทบควบคุมภัยใน

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลกระทบระบบควบคุมภัยในดำเนินการติดตามประเมินผลกระทบระบบควบคุมภัยในเป็นรายครั้ง (๖ เดือน : ครั้ง) และสรุปรายงานผลเสนอต่อผู้บริหารและจัดส่งให้คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล (คตป.) ประจำกระทรวง/ประจำจังหวัด เพื่อให้คณะกรรมการจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลกระทบจากการต่อไปและส่งสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

- รอบ ๖ เดือน ภายใน ๓๐ เมษายน ของทุกปี

- รอบ ๑๒ เดือน ภายใน ๓๐ ตุลาคม ของทุกปี

## เกณฑ์เป้าหมาย และ เกณฑ์การประเมิน :

ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
ร้อยละ ๒	ร้อยละ ๔	ร้อยละ ๖	ร้อยละ ๘	ร้อยละ ๑๐

วิธีการประเมิน : การผ่านเกณฑ์แต่ละหน่วยงานต้องดำเนินการตามระบบควบคุมภัยในตั้งแต่ระดับที่ ๑-๕ จึงจะถือว่าผ่านเกณฑ์

## เกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับที่	กิจกรรม	ได้คะแนน
๑	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดવาระระบบควบคุมภัยในและผู้ติดตามประเมินผลกระทบควบคุมภัยในของหน่วยงานโดยบุคคลทั้งสองคนที่ต้องไม่มีเชื้อชาตัน	๑
๒	ดำเนินการจัดવาระระบบการควบคุมภัยในครบถ้วนอย่างรวดเร็วและทุกส่วนงานย่อยและดำเนินการถูกต้องตามแนวทาง : การจัดવาระระบบควบคุมภัยในและการประเมินผลกระทบควบคุมภัยในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	๒
๓	การจัดทำรายงานระดับหน่วยรับตรวจ (ระดับองค์กร) แบบ ปอ.๑ แบบปอ.๒ แบบ ปอ.๓ กรณีหน่วยงานย่อย แบบ ปย.๑ แบบ ปย.๒ และแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่ระบุกำหนดได้ครบถ้วนและถูกต้อง ตามแนวทาง : การจัดવาระระบบควบคุมภัยในและการประเมินผลกระทบควบคุมภัยในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	๓
๔	มีการนำระบบการควบคุมภัยในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติครบถ้วนงาน	๔
๕	มีการติดตามประเมินผลกระทบควบคุมภัยใน ปีละ ๒ ครั้ง (๖ เดือน : ครั้ง) และมีการปรับปรุงระบบควบคุมภัยในให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	๕

## การประเมินโดยภาพรวม

การประเมินระบบควบคุมภายในว่าหน่วยงานมีการจัดวางระบบการควบคุมภายในอย่างถูกต้องและเพียงพอตามแนวทาง : การจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยให้ระบุเครื่องหมาย  ลงในช่องผลการประเมินว่าได้มีการปฏิบัติตามแนวทาง : การจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินหรือไม่ หากมีการปฏิบัติในเรื่องดังกล่าว ให้คะแนนความเห็นว่าการปฏิบัติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด และจัดทำสรุปผลการประเมินในภาพรวม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบควบคุมภายในของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งการให้คะแนน ก๑ ก๒ ก๓ และ N/A มีความหมาย ดังนี้

คะแนน	ระดับ	คำอธิบาย
N <sub>๑</sub> = ๒	ดี	มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ต้องปรับปรุงเล็กน้อยหรือปฏิบัติได้ร้อยละ ๘๑-๑๐๐ ของงาน
N <sub>๒</sub> = ๑	พอใช้	มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์พอใช้ แต่ต้องปรับปรุงบางกระบวนการหรือปฏิบัติได้ร้อยละ ๖๐-๘๐ ของงาน
N <sub>๓</sub> = ๐	ปรับปรุง มาก/ไม่ ปฏิบัติ	มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ แต่ต้องปรับปรุงมากหรือปฏิบัติได้ร้อยละ ๑-๕๙ ของงานหรือไม่มีการปฏิบัติต้องปรับปรุงโดยเร่งด่วน
N/A	ไม่มี เหตุการณ์ เกิดขึ้น	ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ หากข้อใดระบุเป็น N/A จะเห็นได้ว่าเรื่องดังกล่าวไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งการคำนวณจะไม่นำข้อที่มีผลการประเมิน N/A มาคำนวณรวมไประบุข้อจำกัดในช่อง ปัญหา/ข้อจำกัดและแนวทางแก้ไข

ในกรณีที่ผลการประเมินอยู่ในระดับคะแนน ๐-๑ ควรดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัด พร้อมทั้งหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ในกรณีที่ผลการประเมินอยู่ในระดับคะแนน ๒ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานดังกล่าวมีความสอดคล้องกับระเบียบที่กำหนด จึงควรให้มีการดำเนินการดังกล่าวไว้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## ประเด็นการตรวจสอบ (กระดาษทำการตรวจสอบและประเมินผลระบบควบคุมภายใน)

ลำดับ	ประเด็นการตรวจสอบ	รายการที่ตรวจสอบ	ผลการประเมิน			N/A	หมายเหตุ
			ถูกต้อง/ ครบถ้วน	ไม่ถูกต้อง/ ไม่ครบถ้วน	ไม่ได้ ปฏิบัติ		
			N <sub>๑</sub> = ๒	N <sub>๒</sub> = ๑	N <sub>๓</sub> = ๐		
๑	การจัดวางระบบควบคุมภายใน และผู้ติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในของหน่วยงานโดยบุคคลทั้งสองคนต้องไม่มีเชือข้ากัน	หน่วยรับตรวจมีคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ดังนี้ ๑. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ๒. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายใน ๓. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดและจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล ด้วยการสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม การควบคุม กำหนดพิธีทาง กลไกการควบคุมและกิจกรรมต่างๆรวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน					

		<p>๔.บุคลากรทุกรายดับเป็นผู้มีบทบาทในการให้ความสนับสนุนระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานให้มีประสิทธิผล</p> <p>๕.บุคลากรทุกคนของหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบโดยการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานกำหนดขึ้น</p>				
๒	ดำเนินการจัดવาระระบบการควบคุมภายในครบถ้วนหน่วยรับตรวจและทุกส่วนงานย่อยและดำเนินการถูกต้องตามแนวทาง : การจัดવาระระบบควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจสอบเฝ่าน din	<p>๑.หน่วยรับตรวจดำเนินการจัดવาระระบบการควบคุมภายในครบถ้วนหน่วยรับตรวจและทุกส่วนงานย่อยและดำเนินการถูกต้องตามแนวทาง : การจัดવาระระบบควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจสอบเฝ่าน din กำหนดมี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้</p> <p>(๑) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)</p> <p>(๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</p> <p>(๓) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)</p> <p>(๔) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)</p> <p>(๕) การติดตามประเมินผล (Monitoring)</p> <p>๒.องค์ประกอบทั้ง ๕ ประการมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุม เป็นฐานรากที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบทั้ง ๕ นี้เป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยรับตรวจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ ๓ ประการ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>-รายงานทางการเงินนำไปใช้ได้</li> <li>-มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> <p>๓.จัดทำแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก.) ถูกต้องครบถ้วนทุกส่วนงานย่อย</p> <p>๔.จัดทำแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ข.) ถูกต้องครบถ้วนทุกส่วนงานย่อย</p>				

๓	<p>การจัดทำรายงานระดับหน่วยรับตรวจ (ระดับองค์กร) แบบ ปอ.๑ แบบ ปอ.๒ แบบ ปอ.๓ กรณีหน่วยงานย่อย แบบ ปย.๑ แบบ ปย.๒ และแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่ระบุเป็นกำหนดได้ครบถ้วนและถูกต้อง ตามแนวทาง : การจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน</p>	<p>๑.หน่วยรับตรวจดำเนินการจัดทำรายงาน -ระดับองค์กร แบบ ปอ.๑ แบบ ปอ.๒ แบบปอ. ๓ ถูกต้อง ครบถ้วน -ส่วนงานย่อยจัดทำ แบบ ปย.๑ แบบ ปย.๒ ถูกต้อง ครบถ้วน ทุกส่วนงานย่อย -แล้วเสร็จภายในเวลาที่ระบุเป็นกำหนดและ ถูกต้องครบถ้วนตามแนวทาง : การจัดวาง ระบบควบคุมภายในและการประเมินผล การควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจ เงินแผ่นดิน</p> <p>๒.หน่วยรับตรวจส่งรายงานหนังสือรับรอง การประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.๑) ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และส่งรายงาน แบบ ปอ.๑ แบบ ปอ.๒ แบบ ปอ.๓ และแบบ ปส. ให้ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ประจำกระทรวงสาธารณสุข (ส่วนกลาง) หรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ประจำจังหวัด(ส่วนภูมิภาค) ผู้ว่าราชการจังหวัด และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จำนวน ๑ ชุด ภายในวันที่ ๓๐ ธันวาคมของทุกปี</p>				
๔	<p>มีการนำระบบควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติครบถ้วน กระบวนการ</p>	<p>๑.หน่วยรับตรวจนำการควบคุมภายในเป็น กระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการ ปฏิบัติงานประจำวันตามปกติของแต่ละ กระบวนการครบถ้วนทุกกระบวนการ</p> <p>๒.หน่วยรับตรวจปฏิบัติงานตามผังขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน (Flow chart) ตามระบบการควบคุม ภายในของหน่วยงานที่กำหนดไว้ครบถ้วน กระบวนการ</p>				
๕	<p>มีการติดตามประเมินผลระบบ การควบคุมภายใน ปีละ ๒ ครั้ง (๖ เดือน : ครั้ง) และมีการ ปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ</p>	<p>๑.ผู้บริหารของหน่วยงานกำหนดให้มี ผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับ ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุม ภายในอย่างต่อเนื่องและกำหนดให้การติดตาม ประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและ จัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาค ราชการโดยตรง ปีละ ๒ ครั้ง (๖ เดือน : ครั้ง) -จัดทำรายงานผลการติดตามรายงานการ ประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน- ระดับส่วนงานย่อย (แบบติดตาม ปย.๒) ถูกต้อง ครบถ้วนทุกส่วนงานย่อย -จัดทำรายงานผลการติดตามแผนการปรับปรุง การควบคุมภายใน-ระดับหน่วยรับตรวจ (แบบ ติดตาม ปอ.๓) ถูกต้อง ครบถ้วน</p>				

	<p>๒.เมื่อผู้บริหารของหน่วยงานได้รับรายงานการติดตามการประเมินผลได้ดำเนินการ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-พิจารณาวิธีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมจากผลการประเมิน</li> <li>-กำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ</li> <li>-สั่งการให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง</li> <li>-ชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ ตามข้อเสนอแนะ</li> </ul> <p>๓.มีการปรับปรุงระบบควบคุมภายในให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ</p>				
	ผลรวม ก๑ , ก๒, ก๓	N/A			
	รวมคะแนนทั้งหมด ( $N = ก๑ + ก๒ + ก๓$ )				
	ผลรวมจำนวนข้อ (โดยไม่นับรวมข้อที่เป็น N/A) = (๑๐๐%)				
	คิดเป็นร้อยละ ( $N / \text{ผลรวมจำนวนข้อ} \times 100$ )				

### สรุปผลการตรวจสอบและประเมินผล

#### ข้อเสนอแนะ

#### การดำเนินงานระบบการควบคุมภายในของกรมอนามัย ตามตัวชี้วัดกระทรวงที่ ๖๒ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๐

กรมอนามัย ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ ๖๒ โดยมีหนังสือที่ ศธ ๐๙๒๔๕.๐๔/ว ๒๙ ลงวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๐ แจ้งเวียนให้หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยทุกหน่วยงาน ดำเนินการดังนี้

๑.ให้หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยทุกหน่วยงานดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในระดับหน่วยงาน องค์ประกอบของคณะกรรมการดังกล่าวควรมีตัวแทนหน่วยงานที่เป็นคณะกรรมการฯ ระดับกรมร่วมด้วย เพื่อสื่อสารแนวทางขับเคลื่อนระบบการควบคุมภายใน สร้างความเข้าใจที่ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

๒.ให้ดำเนินการเก็บรวบรวมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในตามเกณฑ์การประเมินระบบการควบคุมภายในของกระทรวงสาธารณสุข ตัวชี้วัดที่ ๖๒ เพื่อร่วบรวมสำเนาจัดส่งให้คณะกรรมการติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในระดับกรมอนามัยและเพื่อรองรับการลงพื้นที่ในการสุ่มสอบทานระบบการควบคุมภายในของกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง

๓.ผู้บริหารหน่วยงานควรแจ้งบุคลากรในสังกัดหน่วยงานรับทราบและให้ความร่วมมือดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินระบบการควบคุมภายในของกระทรวงสาธารณสุข ตัวชี้วัดที่ ๖๒ ร้อยละตามที่กระทรวงกำหนดในระดับคะแนน ๔ คะแนนขึ้นไป

### ค.แนวทางการดำเนินงานระบบการควบคุมภายในของกรมอนามัย

กรมอนามัย ดำเนินการจัดวางระบบควบคุมภายใน โดยแต่งตั้งคำสั่งกรมอนามัยเรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในระดับกรมและคณะกรรมการติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกรมอนามัย เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๔ ตามระเบียบ สตง. ข้อ ๕ และปี ๒๕๔๕ ดำเนินประเมินผลการควบคุมภายใน ตามระเบียบ สตง. ข้อ ๖ และพัฒนาดำเนินการเรียนรู้ในปัจจุบัน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในกรมอนามัยเพื่อประเมินการควบคุมภายในและสรุประยุกต์ตามผลการประเมินการควบคุมภายในระดับกรม และในการดำเนินการเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน กรมอนามัยได้ประเมินกิจกรรมความเสี่ยงในการจัดทำแผนการปรับปรุงควบคุมภายในกรมอนามัยในภาพรวม ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๖ เป็นต้นมา โดยได้คัดเลือกมา ๒ กระบวนการหลักจาก SOP คือ

๑.กระบวนการสร้างคุณค่า ได้แก่ กระบวนการศึกษาวิจัย

๒.กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการบริหารงบประมาณ

โดยกระบวนการศึกษาวิจัย ได้เพิ่มองค์ประกอบและมองถึงการนำไปใช้ประโยชน์ สำหรับหน่วยงานที่ไม่มีกระบวนการศึกษาวิจัย ให้พิจารณาคัดเลือกกระบวนการที่เป็นการกิจลักษณะของหน่วยงานอย่างน้อย ๑ กระบวนการ และในส่วนกระบวนการบริหารงบประมาณ จะนำผลการประเมินการควบคุมภายในของหน่วยงานย่อย เสนอผลการดำเนินงาน ต่อ Cluster Fin ต่อไป

ต่อมา คณะกรรมการติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกรมอนามัย ได้มีหนังสือ ที่ สธ ๐๙๐๓.๐๕/ว ๖๘๑๖ ลงวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๐ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานควบคุมภายในกรมอนามัย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ เห็นชอบให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย ประเมินผลระบบควบคุมภายในของหน่วยงานโดยพิจารณาคัดเลือกกระบวนการที่เป็น ดังนี้

๑.กระบวนการหลัก ๑ กระบวนการ คือ กระบวนการศึกษาวิจัย/โครงการสำคัญของกรมอนามัย

๒.กระบวนการสนับสนุน ๑ กระบวนการ คือ กระบวนการบริหารงบประมาณ

อนึ่งหากหน่วยงานใดไม่มีการกิจกรรมกระบวนการหลักข้างต้น ให้พิจารณาคัดเลือกกระบวนการที่เป็นการกิจลักษณะของหน่วยงาน อย่างน้อย ๑ กระบวนการและให้ทุกหน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

๓.จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ปี พ.ศ. ๒๕๖๐

๓.๑ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๑)

๓.๒ รายงานการประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒)

๓.๓ รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของวงดก่อน (แบบติดตาม ปอ.๓) ปี พ.ศ. ๒๕๔๙ รอบ ๑๒ เดือน (กรณียังดำเนินการไม่แล้วเสร็จในรอบ ๖ เดือนแรก)

๔.จัดทำ/ตั้งไอคอนหรือแบรนเนอร์ ควบคุมภายในของหน่วยงาน อู่หน้า web site ของหน่วยงานและนำรายงานดังกล่าวขึ้นไอคอนหรือแบรนเนอร์ของหน่วยงานตนเอง ภายในวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๐

๕.ทบทวนคณะกรรมการควบคุมภายในของหน่วยงาน/คณะกรรมการติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน โดยบุคคลทั้ง ๒ คนละ ต้องไม่มีเชื้อชาติกัน ดังนี้

๕.๑ คณะกรรมการควบคุมภายในของหน่วยงาน (เป็นระดับ ผอ./หัวหน้ากลุ่มงาน)

๕.๒ คณะกรรมการติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน (เป็นระดับหัวหน้ากลุ่ม/ผู้ปฏิบัติงาน)

## ผลการดำเนินงานระบบควบคุมภายใน ของกรมอนามัย

### ๑. ปี ๒๕๖๐ – ปี ๒๕๖๑

กรมอนามัย จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของกรมอนามัยตามแบบ ปอ.๑ ปอ.๒ ปอ.๓ แบบ ปส. แบบติดตาม ปอ.๓ ส่งให้คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล (คตป.) ประจำระหว่างสาราระณ์สุข ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยแบบปอ.๓ กรมอนามัยได้เลือกรอบนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน อย่าง ๑ กระบวนการ ตามแนวทางการดำเนินงานระบบการควบคุมภายในของกรมอนามัย ที่กรมอนามัยกำหนด คือ

๑.กระบวนการสร้างคุณค่า ได้แก่ กระบวนการศึกษาวิจัย

๒.กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการบริหารงบประมาณ และดำเนินการติดตามรายงานแผนปรับปรุง (แบบติดตามปอ.๓) เพื่อกำกับติดตามแผนปรับปรุงควบคุมภายในของ ๒ กระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทีมเลขานุการคณะกรรมการติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกรมอนามัย ได้รวบรวมผลการดำเนินงานของส่วนงานย่อยในสังกัดกรมอนามัย เพื่อประเมินผลระบบควบคุมภายในระดับองค์กร และจัดส่งรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล (คตป.) ประจำระหว่างสาราระณ์สุข

คณะกรรมการติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกรมอนามัย ไม่ได้จัดประชุมคณะกรรมการฯ ดังกล่าว เพื่อขับเคลื่อนแนวทางการดำเนินงานในปีต่อไป

### ผลการสอบทานระบบควบคุมภายในหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยของ ผู้ตรวจสอบภายในระดับกรม

แผนการตรวจสอบภายในประจำปี ได้บรรจุการสอบทานเรื่องระบบควบคุมภายในของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย เพื่อสอบทานความถูกต้อง ครบถ้วนและ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยผู้ตรวจสอบภายในระดับกรม ซึ่งในปี ๒๕๖๐ ได้ดำเนินการสอบทานเรื่องระบบการควบคุมภายในหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย ผลการสอบทานที่เป็นประเด็นปัญหาอุปสรรคการดำเนินงาน ดังนี้

๑. หน่วยงานย่อยไม่ได้ประเมินความเสี่ยงการดำเนินงานทุกรอบวนงานที่มีความเสี่ยง โดยดำเนินการตามแนวทางที่เพียง ๒ กระบวนการ ดังกล่าวเท่านั้น ซึ่งอาจมีความเสี่ยงที่กระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข

๒. การส่งรายงานผลการติดตาม (แบบติดตามปอ.๓) ไม่ทันตามที่กรมอนามัยกำหนด

๓. หน่วยงานย่อยไม่ได้ดำเนินการประเมินผลระบบควบคุมภายในในปี ๒๕๕๙ เนื่องจากหน่วยงานยังไม่ได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายในและคณะกรรมการติดตามและประเมินผลระบบควบคุมภายในของหน่วยงานย่อย

๔. หน่วยงานย่อยไม่ได้จัดทำเครื่องมือสอบทานแนวทางในการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก.) และแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ข.) จะส่งผลให้หน่วยงานไม่ทราบความเสี่ยงที่แท้จริงของหน่วยงานและการดำเนินงานอาจไม่มีประสิทธิภาพ

๕. แบบ ปย.๒ หน่วยงานย่อยประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายใน เพียงกระบวนการเดียว คือกระบวนการบริหารงบประมาณ แต่ไม่ได้ประเมินความเสี่ยงจากการกิจลักษณะของหน่วยงาน

๖. การจัดทำ Flow chart ของกระบวนการสร้างคุณค่าของหน่วยงานไม่ครบถ้วนทุกรอบวนงาน ซึ่งตามการกิจของหน่วยงานมีการกิจอื่นๆ อีก

๗. แบบ ปย.๑ และ แบบ ปย.๒ ไม่ได้เสนอให้ผู้บริหารหน่วยงานลงนามรับรองแบบประเมินแต่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ประเมินเท่านั้นที่ลงนามแทน

๔.การประเมินแบบสอบถามของการควบคุม (ภาคผนวก ช.) ประเมินไม่ครบถ้วนตามแบบฟอร์มดังกล่าว  
๕.ไม่มีการลงนามรับรองในแบบประเมิน ภาคผนวก ก. และภาคผนวก ช. ในภาพรวมของหน่วยงาน

๑๐.ไม่พบรายงานผล (แบบปอ.๓) ของกระบวนการศึกษาวิจัย ของหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลักเกี่ยวกับ  
งานวิจัยระดับกรม ให้คณะกรรมการติดตามประเมินผลกระทบคุณภาพในกรอบอนามัย

๑๑.ไม่มีหลักฐานการจัดสร้างรายงานผลการประเมินผลกระทบคุณภาพในให้คณะกรรมการติดตาม  
ประเมินผลกระทบคุณภาพในกรอบอนามัย รอบ ๑๒ เดือน ทันตามระยะเวลาที่กำหนด

**ผลการดำเนินงานระบบการควบคุมภายในของกรอบอนามัยตามตัวชี้วัดที่ ๖๒ โดยการสอบทานของผู้ตรวจสอบ  
ภายในระดับกรม**

จากการสอบทานตามแนวทางการดำเนินงานระบบการควบคุมภายในของกรอบอนามัย ตามตัวชี้วัดที่ ๖๒  
ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๐ โดยผู้ตรวจสอบภายในระดับกรม ที่สอบทานตามเกณฑ์แนวทางการดำเนินงานระบบการ  
ควบคุมภายในของกรอบอนามัย ตามตัวชี้วัดที่ ๖๒ ของกระทรวงสาธารณสุข ดังนี้

๑.การนำผลการประเมินระบบควบคุมภายในหน่วยงานย่อยในสังกัดกรอบอนามัย ขึ้นเว็บไซต์หน่วยงาน  
ตนเองนั้น พบร่วมกับ ยังมีบางหน่วยงานนำผลการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในของหน่วยงานขึ้นเว็บไซต์ตนเอง ไม่  
ครบถ้วนในบางรายการ เช่น ภาคผนวก ก. ภาคผนวก ช. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายใน แบบ  
ปย.๑ แบบ ปย.๒ ยังดำเนินการไม่ครบถ้วนสำหรับการขึ้นบนเว็บไซต์ให้เห็นได้อย่างชัดเจน เพราะบางหน่วยงานยัง  
ไม่ได้จัดทำแบรนเนอร์เกี่ยวกับระบบควบคุมภายในบนเว็บไซต์ตนเองที่เห็นได้ชัด พบร่วมมีจำนวน ๕ หน่วยงานในสังกัด  
กรอบอนามัย ที่ไม่ได้ดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว

๒.กรณีหน่วยงานแต่งตั้งใหม่ เช่น ศูนย์อนามัยที่ ๘ อุดรธานี สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ ทั้งสอง  
หน่วยงานนี้ ยังไม่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน ซึ่งยังไม่มีผู้รับผิดชอบและเข้าใจในการดำเนินงาน  
เกี่ยวกับระบบควบคุมภายในที่ชัดเจน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในระดับกรม ได้เข้าให้คำปรึกษาและสนับสนุนการ  
ดำเนินงานตามแนวทางระบบการควบคุมภายในของกรอบอนามัย ตามตัวชี้วัดที่ ๖๒ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๐

๓.การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายในและคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม  
และประเมินผลกระทบคุณภาพในของหน่วยงานย่อย พบร่วมกับ การแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ทั้ง ๒ คณะไม่ได้แยก  
คณะกรรมการและคณะกรรมการทั้ง ๒ คณะ มีบุคลากรซ้ำกัน จำนวน ๑๐ หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๗๔ ซึ่งไม่  
เป็นไปตามคำสั่งแนวทางกรอบอนามัยตามตัวชี้วัดที่ ๖๒ กำหนด

๔.การจัดทำรายงานผลการติดตามรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับส่วน  
งานย่อย (แบบติดตาม ปย.๒) รอบ ๖ เดือนแรก ปี พ.ศ.๒๕๖๑ พบร่วมกับ บางหน่วยงานไม่ได้จัดทำแบบติดตาม ปย.๒  
จำนวน ๒๔ หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๖๗ โดยจากการสอบถามปัญหาพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบควบคุม  
ภายในหน่วยงานย่อย ไม่เข้าใจในการจัดทำแบบติดตาม ปย.๒ เท่าที่ควร อีกทั้งมีการปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบในการ  
ดำเนินงานระบบควบคุมภายในของหน่วยงานย่อย

## ปัจจัยความสำเร็จ

๑. การขับเคลื่อนกลไกระบบควบคุมภายใน ตามแนวทาง : การจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด กรมอนามัยได้ดำเนินการสอดคล้องตามแนวทางดังกล่าวโดยผู้บริหารหน่วยงานให้ความสำคัญและมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานระบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพ

๒. ตามแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน ทำให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบควบคุมภายในอย่างทั่วถึงและเกิดนวัตกรรมแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างในการประเมินกิจกรรมความเสี่ยงในส่วนงาน ย่อๆ ซึ่งได้เวียนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนดูงานระหว่างกัน

๓. ความเข้มแข็งระบบควบคุมภายในของหน่วยงานย่อในสังกัดกรมอนามัย เกิดจากการสื่อสารและหมุนเวียนเรียนรู้ในการทำหน้าที่คณะกรรมการควบคุมภายในของหน่วยงาน

## ปัญหาอุปสรรค

๑. คณะกรรมการระดับกรมยังขาดความเข้มแข็ง เนื่องจากไม่มีการประชุมที่ต่อเนื่องในการขับเคลื่อนระบบควบคุมภายในในภาพรวมของกรมอนามัยรวมถึงการกำหนดแนวทางทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนในแต่ละปี จึงทำให้ขาดการกำกับ ดูแล และการสื่อสารที่ดีทั่วทั้งองค์กร

๒. แนวทางการดำเนินงานของกรมอนามัยเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน โดยการคัดเลือกกิจกรรมความเสี่ยงเพื่อประเมินและจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นการดำเนินงานในภาพรวมของกรมอนามัยที่ต้องการจะท่อน ๒ กระบวนการ จึงทำให้หน่วยงานย่อในสังกัดกรมอนามัยส่วนใหญ่จะดำเนินการประเมินกิจกรรมความเสี่ยงเพียง ๒ กระบวนการ ตามแนวทางดังกล่าว โดยไม่ได้ประเมินกิจกรรมที่สำคัญทุกกิจกรรมในหน่วยงานตนเอง เพื่อหากความเสี่ยงมาจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของหน่วยงานย่อเอง ซึ่งถือเป็นการประเมินความเสี่ยงที่ยังไม่ครอบคลุมและเพียงพอต่อการควบคุมภายใน

๓. หน่วยงานย่อในสังกัดกรมอนามัย ไม่ได้ดำเนินการหรือให้ความสำคัญตามหนังสือเวียนของกรมอนามัยในการนำเสนอรายงานเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในชี้แจงให้หน่วยงาน เพื่อการสอบถามของผู้ตรวจสอบภายใน ระดับกรมและระดับกระทรวง

๔. ไม่มีกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบควบคุมภายในให้กับคณะกรรมการฯ และบุคลากรของกรมอนามัย อย่างต่อเนื่องและชัดเจน

๕. ในภาพรวมการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในกรมอนามัย บุคลากรและคณะกรรมการฯ ไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร เนื่องจากมีงานอื่นตามภารกิจที่เร่งด่วนกว่า จึงทำให้การจัดทำรายงานเกิดความล่าช้าบ้าง

## ข้อเสนอแนะการดำเนินงานในอนาคต

๑. การกำหนดแนวทางการดำเนินงานของกรมอนามัยเกี่ยวกับระบบควบคุมภัยใน โดยการคัดเลือก กิจกรรมความเสี่ยงเพื่อประเมินและจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภัยใน ควรกำหนดให้หน่วยงานย่อยในสังกัด ประเมินกิจกรรมความเสี่ยงทุกกิจกรรมแล้วคัดเลือกเข้าแผนปรับปรุงควบคุมภัยใน

๒. ควรกำหนดระบบควบคุมภัยในระดับกรมเป็นตัวชี้วัดระดับกรมเพื่อตอบสนองต่อตัวชี้วัดระดับกระทรวง เกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินระบบควบคุมภัยใน ในการขับเคลื่อนกลไกการดำเนินงานที่ต้องนำตัวชี้วัดมากำกับ

๓. การขับเคลื่อนกลไกระบบควบคุมภัยใน คณะกรรมการติดตามประเมินผลกระทบควบคุมภัยในกรม อนามัย ควรจัดประชุมคณะกรรมการฯ อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง เพื่อให้แนวทางนโยบายการขับเคลื่อนและถ่ายทอด สื่อสารเกี่ยวกับระบบควบคุมภัยในให้กับทุกคนในองค์กร รวมทั้งให้เชื่อมโยงการดำเนินงานดังกล่าวให้สอดคล้องกับ ตัวชี้วัดของกระทรวงสาธารณสุขกำหนดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ภายใต้แผนงานที่ ๑๑ การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและ องค์กรคุณภาพ โครงการที่ ๑ โครงการประเมินคุณธรรมความโปร่งใสและบริหารความเสี่ยงตัวชี้วัด ๖๒ : ร้อยละของ หน่วยงานภัยในกระทรวงสาธารณสุขผ่านเกณฑ์การประเมินระบบควบคุมภัยในระยะเวลา ๕ ปี(พ.ศ.๒๕๖๐- ๒๕๖๔)

๔. คณะกรรมการติดตามประเมินผลกระทบควบคุมภัยในกรมอนามัย ควรจัดฝึกอบรมสัมมนา องค์ความรู้ เกี่ยวกับระบบควบคุมภัยใน ให้กับบุคลากรกรมอนามัย เพื่อรับรับบุคลากรบรรจุใหม่และบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการ ควบคุมภัยในหน่วยงานที่แต่งตั้งใหม่ด้วย

๕. นำตัวชี้วัดระบบควบคุมภัยในระดับกรมถ่ายทอดกำกับลงสู่รายบุคคลในการพิจารณาประเมินผลการ ปฏิบัติราชการ

## สรุปและวิเคราะห์ในภาพรวม

การดำเนินงานเกี่ยวกับระบบการควบคุมภัยในของกรมอนามัย ดำเนินการสอดคล้องตามแนวทาง : การ จัดวางระบบควบคุมภัยในและการประเมินผลกระทบควบคุมภัยในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กำหนด แต่อาจ ไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่สำคัญในหน่วยงานย่อย ( สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม/สถาบัน) เนื่องจาก ๕ ปีข้างหลังที่ผ่านมา การกำหนดแนวทางการดำเนินงานของกรมอนามัย ดำเนินการโดยคัดเลือกกิจกรรมความเสี่ยงเพื่อประเมินและจัดทำ แผนปรับปรุงการควบคุมภัยในในภาพรวมของกรมอนามัยตามแนวทาง PMQA ที่ต้องการสะท้อน ๒ กระบวนการ คือ ๑. กระบวนการสร้างคุณค่า ได้แก่ กระบวนการศึกษาวิจัย ๒. กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการบริหาร งบประมาณ จึงทำให้หน่วยงานย่อยในสังกัดกรมอนามัยส่วนใหญ่ประเมินกิจกรรมความเสี่ยงตามนโยบายดังกล่าวของ หน่วยงานเพียงแค่ ๒ กระบวนการเท่านั้น ซึ่งในความเป็นจริงอาจมีกิจกรรมความเสี่ยงอื่นๆที่ถูก忽略ไม่ได้ประเมิน ความเสี่ยง ถือเป็นการดำเนินงานที่อาจไม่ครอบคลุมและเพียงพอต่อการกำกับดูแลเกี่ยวกับระบบควบคุมภัยในของ หน่วยงานย่อยได้

การดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุมภัยในให้ประสบความสำเร็จอีกแนวทางหนึ่งคือการกำหนดให้การ ดำเนินงานระบบการควบคุมภัยในเป็นตัวชี้วัดระดับกรม เพื่อผลักดันและสร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรกรม อนามัย รวมทั้งตอบสนองและรองรับตัวชี้วัดของกระทรวงสาธารณสุขเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินระบบควบคุมภัยใน ที่สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ด้านสาธารณสุข ภายใต้แผนงานที่ ๑๑ การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและ องค์กรคุณภาพ โครงการที่ ๑ โครงการประเมินคุณธรรมความโปร่งใสและบริหารความเสี่ยง ตัวชี้วัด ๖๒ : ร้อยละของ หน่วยงานภัยในกระทรวงสาธารณสุขผ่านเกณฑ์การประเมินระบบควบคุมภัยในระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐- ๒๕๖๔) ซึ่งจะทำให้เกิดแรงผลักดันให้หน่วยงานย่อยในสังกัดกรมอนามัยให้เกิดการเรียนรู้ นวัตกรรมหรือแนวทาง ปฏิบัติที่ดี (Best Practice) อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้น ระบบควบคุมภายใน ในอนาคตต่อไปข้างหน้า จะเป็นการดำเนินงานเพื่อว่างระบบการดำเนินงาน ตามภารกิจและLean การดำเนินงานให้เกิดนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่ๆ โดยใช้กระบวนการควบคุมภายในมาเป็นส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรต่อไป