



คู่มือการให้บริการด้านคำปรึกษา (Consulting Service Manual)

สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒



บทนำ

สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานครได้จัดทำคู่มือการให้บริการด้านคำปรึกษา (Consulting Service Manual) สำหรับให้ผู้ตรวจสอบภายในได้นำไปใช้กับการปฏิบัติงานประเภทดังกล่าว กรณีที่ผู้บริหาร หน่วยรับตรวจ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีความประสงค์ที่จะขอรับคำปรึกษา ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษาของผู้ตรวจสอบภายในเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับแนวทางที่มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) ตลอดจนหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เนื่องจากการให้บริการด้านดังกล่าวเป็นอีกบทบาทหนึ่งของผู้ตรวจสอบภายในที่มีความสำคัญและมีมาตรฐานกำกับกับการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับการให้ความเชื่อมั่นผ่านการปฏิบัติงานตรวจสอบตามปกติ

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการให้บริการด้านคำปรึกษาดังกล่าวจะเป็นประโยชน์กับผู้ตรวจสอบภายในและช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ของงานตรวจสอบภายในเกิดการยอมรับและเชื่อมั่นในกลไกดังกล่าวของกรุงเทพมหานครมากยิ่งขึ้น

สำนักงานตรวจสอบภายใน
กรกฎาคม ๒๕๖๒



สารบัญ

	หน้า
บทนำ	๒
สารบัญ	๓
แนวทางการให้บริการด้านคำปรึกษา	
- ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน และมาตรฐานของวิชาชีพ	๔
- มาตรฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ด้านคำปรึกษา	๕
- แนวทางการให้บริการด้านคำปรึกษาของ สำนักงานตรวจสอบภายใน	
- การดำเนินการในระดับองค์กร (สำนักงานตรวจสอบภายใน)	๘
- การดำเนินการในระดับภารกิจ (Engagement Level)	๙
รูปแบบการให้บริการด้านคำปรึกษาของผู้ตรวจสอบภายใน	๑๒
คุณสมบัติของผู้ตรวจสอบภายในที่ควรมี เมื่อให้บริการด้านคำปรึกษา	๑๓
ภาคผนวก	
- ภาคศัพท์ (Glossary)	๑๕
- ตัวอย่างรูปแบบแผนภารกิจการให้คำปรึกษา หรือข้อเสนอการให้บริการด้านคำปรึกษา (Consulting Engagement Plan or Proposal)	๑๘
- ตัวอย่างรูปแบบรายงานสรุปผลการให้บริการ ด้านคำปรึกษา	๒๒
- บรรณานุกรม	๒๖



แนวทางการให้บริการด้านคำปรึกษา (Consulting Service)

๑. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในและมาตรฐานของวิชาชีพ

การตรวจสอบภายใน คือ กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและคำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล อย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ

จากนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การตรวจสอบภายในมีกิจกรรมสำคัญที่จะต้องดำเนินการใน ๒ ลักษณะ คือ การให้ความเชื่อมั่น (Assurance Service) และการให้คำปรึกษา (Consulting Service) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่น คือ การตรวจสอบหลักฐานอย่างเที่ยงธรรมเพื่อแสดงให้เห็นว่า ผู้ตรวจสอบภายในได้ประเมินกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมขององค์กรด้วยความเป็นอิสระ (พิจารณาจากข้อเท็จจริงและหลักฐานที่ปรากฏ) เช่น การให้ความเชื่อมั่นทางการเงิน การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (ข้อกำหนด) ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ฯลฯ

ส่วนกิจกรรมการให้คำปรึกษา คือ การบริการให้คำปรึกษา แนะนำ และบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องแก่ผู้รับบริการ โดยลักษณะและขอบเขตของงานจะเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำขึ้นร่วมกันระหว่างผู้ตรวจสอบภายในกับผู้รับบริการ และมีจุดประสงค์เพื่อต้องการเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมขององค์กร โดยผู้ตรวจสอบภายในจะไม่เข้าไปร่วมรับผิดชอบในฐานะฝ่ายบริหาร กล่าวคือ จะไม่กำหนดวิธีการดำเนินการหรือการควบคุม แต่จะดำรงไว้ซึ่งความเที่ยงธรรม เมื่อต้องประเมินความมีประสิทธิภาพของกระบวนการดังกล่าว กิจกรรมการให้คำปรึกษาจะให้บริการก็ต่อเมื่อได้รับการร้องขอจากผู้รับบริการเป็นการเฉพาะ ตัวอย่างของกิจกรรมการให้คำปรึกษา เช่น การให้คำแนะนำ การอำนวยความสะดวก การฝึกอบรม การพัฒนา ฯลฯ

การดำเนินกิจกรรมทั้ง ๒ ลักษณะดังกล่าว มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing: IPPF) ได้กำหนดหลักกรพื้นฐานหรือข้อกำหนดสำคัญสำหรับผู้ตรวจสอบภายในถือปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน เนื่องจากการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในมักจะกระทำภายใต้สภาวะแวดล้อมทางกฎหมายและวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ซึ่งจะผันแปรไปตามวัตถุประสงค์ ขนาด ความซับซ้อน และโครงสร้างขององค์กร จึงอาจทำให้การปฏิบัติงานตรวจสอบมีความแตกต่างกัน ดังนั้น สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditors: The IIA) จึงกำหนดแนวทาง กรอบการทำงาน และสิ่งจำเป็นที่ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องปฏิบัติเมื่อดำเนินกิจกรรมการตรวจสอบภายใน (ทั้งกิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและคำปรึกษา) ซึ่งการปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินการที่เป็นไปตามองค์ประกอบภาคบังคับของวิชาชีพ

สำหรับหน่วยงานภาครัฐของไทย กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบ-



ภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานของวิชาชีพ ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวประกอบด้วย ๒ ส่วนหลัก คือ มาตรฐานด้านคุณสมบัติ (Attribute Standards) และมาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน (Performance Standards) โดยมาตรฐานด้านคุณสมบัติจะกล่าวถึงลักษณะขององค์กรและบุคลากรที่ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ส่วนมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานจะกล่าวถึงลักษณะของงานตรวจสอบภายในและเกณฑ์เชิงคุณภาพที่สามารถนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ มาตรฐานทั้งสองส่วนดังกล่าวครอบคลุมทั้งกิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษา โดยมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการให้คำปรึกษาจะมีสัญลักษณ์อักษร “C” กำหนดอยู่ในเลขหมวดของมาตรฐาน

๒. มาตรฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านคำปรึกษา

มาตรฐานที่นำมาพิจารณาในที่นี้ คือ มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยจะพิจารณาควบคู่กัน เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการนำมาปฏิบัติและผู้ตรวจสอบภายในสามารถเข้าใจประเด็นต่าง ๆ ที่มาตรฐานต้องการจะสื่อสารได้อย่างชัดเจน ซึ่งในคู่มือจะขอกกล่าวถึงมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านคำปรึกษาเท่านั้น

๒.๑ มาตรฐานด้านคุณสมบัติ (Attribute Standards)

หมวด ๑๐๐๐ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

๑๐๐๐.C๑ การตรวจสอบภายในที่มีลักษณะเป็นงานบริการให้คำปรึกษาต้องระบุไว้ในกฎบัตรงานตรวจสอบภายใน

หมวด ๑๑๓๐ เหตุบั่นทอนความเป็นอิสระหรือความเที่ยงธรรม

๑๑๓๐.C๑ ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษาในงานที่ตนเองเคยรับผิดชอบมาก่อนได้

๑๑๓๐.C๒ ถ้าผู้ตรวจสอบภายในพิจารณาว่าอาจมีเหตุบั่นทอนความเป็นอิสระหรือความเที่ยงธรรมในงานบริการให้คำปรึกษาใด ๆ ผู้ตรวจสอบภายในต้องเปิดเผยเหตุหรือข้อจำกัดดังกล่าวให้ผู้มอบหมายงานหรือผู้รับบริการได้รับทราบก่อนรับภารกิจนั้น

หมวด ๑๒๑๐ ความเชี่ยวชาญเชิงวิชาชีพ

๑๒๑๐.C๑ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องปฏิเสธภารกิจการให้คำปรึกษาหรือขอคำแนะนำและความช่วยเหลือ ในกรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในหรือทีมงานขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการบริการให้คำปรึกษานั้น ไม่ว่าจะเพียงบางส่วนหรือทั้งหมดของภารกิจ

หมวด ๑๒๒๐ ความระมัดระวังรอบคอบเชิงผู้ประกอบวิชาชีพ

๑๒๒๐.C๑ ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษาด้วยความระมัดระวังรอบคอบเชิงผู้ประกอบวิชาชีพ โดยคำนึงถึง



- ความต้องการและความคาดหวังของผู้มอบหมายงานหรือผู้รับบริการด้านคำปรึกษา รวมทั้งลักษณะของงานหรือเรื่องที่จะให้คำปรึกษา เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการสื่อสารผลของภารกิจ (การให้คำปรึกษา)
- ความซับซ้อนและขอบเขตของงานที่จำเป็น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ
- ความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการบริการให้คำปรึกษา เมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะหาหน่วยงานของผู้รับบริการและหน่วยงานอื่น ๆ จะได้รับ

๒.๒ มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน (Performance Standards)

หมวด ๒๐๑๐ การวางแผน (Planning)

๒๐๑๐.C๑ ในการพิจารณารับงานให้คำปรึกษา หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรพิจารณาถึงโอกาสที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การเพิ่มคุณค่า และการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร และต้องรวมภารกิจด้านการให้คำปรึกษาที่รับไว้ดังกล่าวลงในแผนการตรวจสอบด้วย

หมวด ๒๑๒๐ การบริหารความเสี่ยง

๒๑๒๐.C๑ ระหว่างปฏิบัติการกิจการให้คำปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายในต้องระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของภารกิจหรือมีผลกระทบกับการปฏิบัติงาน และต้องระมัดระวังความเสี่ยงอื่น ๆ ที่มีนัยสำคัญด้วย

๒๑๒๐.C๒ ผู้ตรวจสอบภายในต้องผสมผสานและนำความรู้ในเรื่องของความเสี่ยงที่ได้จากการให้บริการให้คำปรึกษาไปใช้ในการประเมินผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒๑๒๐.C๓ การให้ความช่วยเหลือฝ่ายบริหารในการจัดให้มีหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ผู้ตรวจสอบภายในต้องฟังละเว้นการดำเนินการที่เป็นหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายบริหาร และต้องย้ำเตือนเสมอว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่รับผิดชอบตามปกติของฝ่ายบริหาร

หมวด ๒๑๓๐ การควบคุม

๒๑๓๐.C๑ ผู้ตรวจสอบภายในต้องผสมผสานและนำความรู้ในเรื่องของการควบคุมที่ได้จากการให้บริการให้คำปรึกษาไปใช้ในการประเมินกระบวนการควบคุมขององค์กร

หมวด ๒๒๐๑ ข้อพิจารณาในการวางแผน

๒๒๐๑.C๑ ในภารกิจให้คำปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายในต้องทำความเข้าใจกับผู้รับบริการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขต ความรับผิดชอบ และความคาดหวังอื่น ๆ ของผู้รับบริการ ในกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญต้องบันทึกเรื่องที่ทำให้ความเข้าใจไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

หมวด ๒๒๑๐ วัตถุประสงค์ของภารกิจ

๒๒๑๐.C๑ วัตถุประสงค์ของภารกิจบริการให้คำปรึกษาต้องระบุถึงกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม ในขอบเขตที่ตกลงร่วมกับผู้รับบริการ



๒๒๑๐.C๒ วัตถุประสงค์ของการบริการให้คำปรึกษาต้องสอดคล้องกับคุณค่า
ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

หมวด ๒๒๒๐ ขอบเขตของภารกิจ

๒๒๒๐.C๑ ในการบริการให้คำปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายในต้องมั่นใจว่าได้กำหนด
ขอบเขตของภารกิจไว้เพียงพอที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงไว้ หากในระหว่างดำเนินการมีข้อจำกัดที่ทำให้
ไม่สามารถปฏิบัติตามขอบเขตที่กำหนดไว้ได้หรือต้องปรับปรุงขอบเขต ผู้ตรวจสอบภายในควรหารือกับ
ผู้รับบริการถึงข้อจำกัดและการปรับปรุงขอบเขตดังกล่าว เพื่อพิจารณาว่าควรจะดำเนินการต่อไปหรือไม่

๒๒๒๐.C๒ ในระหว่างการบริการให้คำปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายในต้องระบุดังการ-
ควบคุมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของภารกิจ และพึงระมัดระวังต่อประเด็นความเสี่ยงและการควบคุมที่มี
นัยสำคัญ

หมวด ๒๒๔๐ แผนการปฏิบัติงานตามภารกิจ (Engagement Work Program)

๒๒๔๐.C๑ แผนการปฏิบัติงานให้คำปรึกษา (Work Program) อาจมีรูปแบบและ
เนื้อหาสาระที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานนั้น ๆ

หมวด ๒๓๓๐ การจัดทำและรวบรวมสารสนเทศ (Documenting Information)

๒๓๓๐.C๑ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องกำหนดนโยบายในการจัดเก็บและ
รักษาข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติภารกิจให้คำปรึกษา รวมถึงนโยบายในการเผยแพร่ต่อบุคคลภายในและภายนอก
องค์กร นโยบายดังกล่าวต้องสอดคล้องกับข้อกำหนด ระเบียบ หลักเกณฑ์ขององค์กรและทางการ หรือความ-
จำเป็นอื่น ๆ

หมวด ๒๔๑๐ เกณฑ์ของการสื่อสารผลการปฏิบัติภารกิจ (Criteria for Communicating)

๒๔๑๐.C๑ การสื่อสารถึงความคืบหน้าและผลของภารกิจให้คำปรึกษาอาจมีรูปแบบ
และสาระแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละงานและความต้องการของผู้รับคำปรึกษา

หมวด ๒๔๔๐ การเผยแพร่ผลการปฏิบัติภารกิจ

๒๔๔๐.C๑ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นผู้รับผิดชอบในการสื่อสารรายงาน
สรุปผลการให้บริการให้คำปรึกษาต่อผู้รับบริการ

๒๔๔๐.C๒ ระหว่างให้บริการให้คำปรึกษา อาจมีการพิจารณาหรือบ่งชี้ประเด็น
เกี่ยวกับการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม หากประเด็นนั้น ๆ มีสาระสำคัญต่อองค์กร
ผู้ตรวจสอบภายในต้องรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบทราบ

หมวด ๒๕๐๐ การติดตามผล (Monitoring Progress)

๒๕๐๐.C๑ หน่วยงานตรวจสอบภายในต้องติดตามการปฏิบัติตามผลของภารกิจการ-
ให้คำปรึกษาตามขอบเขตที่ได้เห็นชอบหรือตกลงไว้ร่วมกันกับผู้รับบริการ



๓. แนวทางการให้บริการด้านคำปรึกษาของสำนักงานตรวจสอบภายใน

๓.๑ การดำเนินการในระดับองค์กร (สำนักงานตรวจสอบภายใน)

๓.๑.๑ การประกาศวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านคำปรึกษา

สำนักงานตรวจสอบภายในจะต้องประกาศวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านคำปรึกษา (Consulting Service) ไว้ในกฎบัตรการตรวจสอบภายในของกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะต้องปรับปรุงเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และสื่อสารกฎบัตรดังกล่าวให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครทุกแห่งได้รับทราบ

๓.๑.๒ แนวปฏิบัติในการพิจารณาบริการกิจการให้คำปรึกษา (Consulting Engagement Consideration)

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในหรือผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายในพิจารณาคำขอหรือความประสงค์ของผู้ที่จะขอรับคำปรึกษา และอาจดำเนินการ ดังนี้

๑. หากพิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้ตรวจสอบภายในหรือทีมงานขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการให้บริการด้านคำปรึกษา ไม่ว่าจะเพียงบางส่วนหรือทั้งหมดของภารกิจที่จะให้คำปรึกษา หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องปฏิเสธภารกิจการให้คำปรึกษาดังกล่าว

๒. พิจารณามอบหมายผู้ตรวจสอบภายในที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจที่จะให้คำปรึกษา โดยผู้ตรวจสอบภายในสามารถให้คำปรึกษาในงานที่ตนเองเคยรับผิดชอบมาก่อนได้ แต่หากพบว่ามีเหตุที่จะบั่นทอนความเป็นอิสระหรือความเที่ยงธรรมในภารกิจดังกล่าว ให้ผู้ตรวจสอบภายในเปิดเผยเหตุหรือข้อจำกัดดังกล่าวให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน (ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน) และผู้รับบริการได้รับทราบก่อนที่จะดำเนินการให้คำปรึกษา

๓. กำชับผู้ตรวจสอบภายในที่จะได้รับมอบหมายภารกิจการให้คำปรึกษาดังกล่าว ปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ โดยคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นสำคัญ ความซับซ้อนของประเด็นหรือเรื่องที่จะให้คำปรึกษา ขอบเขตของภารกิจ ระยะเวลาที่จะใช้ในการปฏิบัติงานให้คำปรึกษา และวิธีการสื่อสารผลของการให้คำปรึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและเกิดความคุ้มค่า

๓.๑.๓ การจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน (ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน) ต้องนำภารกิจด้านการให้คำปรึกษาที่ผ่านการพิจารณาและรับที่จะดำเนินการ (เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล) ไประบุไว้ในแผนการตรวจสอบประจำปี



๓.๒ การดำเนินการในระดับภารกิจ (Engagement Level)

๓.๒.๑ การวางแผนภารกิจ (Engagement Plan)

๓.๒.๑.๑ ผู้ตรวจสอบภายในรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจที่จะให้คำปรึกษา เพื่อค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับการดำเนินงานของผู้รับบริการ) นอกเหนือจากสภาพปัญหาหรือประเด็นที่ผู้รับบริการกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

๓.๒.๑.๒ ผู้ตรวจสอบภายในจัดทำข้อตกลงการให้บริการด้านคำปรึกษา (Consulting Service Agreement) เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีหัวข้อหรือประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

- หลักการและเหตุผล (อธิบายข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับภารกิจที่จะให้คำปรึกษา สภาพปัญหา และเหตุผลของการที่ผู้รับบริการต้องขอรับคำปรึกษาจากผู้ตรวจสอบภายใน)
- วัตถุประสงค์ของภารกิจการให้คำปรึกษา (ระบุวัตถุประสงค์ของภารกิจการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ ซึ่งจะต้องครอบคลุมถึงกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมในภารกิจที่ขอรับคำปรึกษาและเป็นไปตามขอบเขตที่ได้ตกลงกันไว้กับผู้รับบริการ นอกจากนี้จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับคุณค่า ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร)
- ขอบเขตของภารกิจการให้คำปรึกษา (ระบุขอบเขตของภารกิจหรืองานที่จะให้คำปรึกษา บทบาทและความรับผิดชอบของที่ปรึกษาและผู้รับบริการ ซึ่งขอบเขตดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของภารกิจการให้คำปรึกษา และหากในระหว่างดำเนินการภารกิจการให้คำปรึกษาเกิดมีข้อจำกัดที่มีผลต่อขอบเขตที่ระบุไว้เดิม ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปรับปรุงขอบเขตดังกล่าวได้ แต่ต้องหารือกับผู้รับบริการก่อน)
- กิจกรรมหรือวิธีการที่จะดำเนินการ (Work Program) (อธิบายรายละเอียดของงานที่จะดำเนินการให้คำปรึกษา วิธีการที่จะจัดเก็บข้อมูลหรือหลักฐาน ทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินการ และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว)
- ระยะเวลาดำเนินการ (ระบุระยะเวลาโดยรวมที่จะให้บริการด้านคำปรึกษา และจัดทำตารางเวลา (Timescale) สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถทราบว่า จะได้รับผลหรือข้อสรุปของการให้คำปรึกษาดังกล่าวภายในระยะเวลาเท่าใด)
- ทีมที่ปรึกษา (ผู้รับผิดชอบภารกิจการให้บริการด้านคำปรึกษา) (ระบุรายชื่อผู้ตรวจสอบภายในที่รับผิดชอบภารกิจการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ โดยอาจจะระบุคุณวุฒิหรือความเชี่ยวชาญของแต่ละคนเพิ่มเติมเข้าไปได้)
- ค่าใช้จ่าย (งบประมาณ) (บางกรณี ภารกิจการให้คำปรึกษาอาจจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เช่น การทำวิจัย การสำรวจความคิดเห็น การออกสำรวจพื้นที่ การจ้างที่ปรึกษาพิเศษ ฯลฯ ผู้ตรวจสอบภายในที่รับผิดชอบภารกิจดังกล่าวอาจระบุงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้หรือขอรับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรได้ เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด)



- ข้อตกลงอื่น ๆ (ผู้รับบริการและทีมที่ปรึกษาอาจจะมีข้อตกลงหรือเงื่อนไขอื่น ๆ ร่วมกันเพิ่มเติม เช่น การประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการในทางลับ การพิจารณาประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องควบคู่กันไปกับการให้คำปรึกษาในครั้ง นี้ เงื่อนไขของการสรุปผลหรือการรายงาน ฯลฯ)

๓.๒.๑.๓ แผนการปฏิบัติงาน (Work Program) ตามภารกิจการให้คำปรึกษาอาจมีรูปแบบและเนื้อหาสาระที่แตกต่างกันไปได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือภารกิจของผู้รับบริการที่จะขอรับคำปรึกษา

๓.๒.๑.๔ ผู้ตรวจสอบภายในต้องทำความเข้าใจกับผู้รับบริการเกี่ยวกับแผนภารกิจการให้คำปรึกษาหรือข้อตกลงดังกล่าว เช่น วัตถุประสงค์ ขอบเขต ความรับผิดชอบ ฯลฯ และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอหรือความคาดหวังอื่น ๆ ของผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และบันทึกข้อมูลที่เพิ่มเติมดังกล่าวไว้ในข้อตกลงการให้บริการด้านคำปรึกษา (Consulting Service Agreement) โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

๓.๒.๒ การปฏิบัติงานให้คำปรึกษา (Performing the Engagement)

๓.๒.๒.๑ ผู้ตรวจสอบภายในหรือทีมผู้รับผิดชอบภารกิจการให้คำปรึกษาดำเนินการหรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนภารกิจการให้คำปรึกษาหรือข้อตกลงการให้บริการด้านคำปรึกษา (Consulting Service Agreement) ที่ตกลงหรือทำความเข้าใจกันไว้กับผู้รับบริการ

๓.๒.๒.๒ ผู้ตรวจสอบภายใน (ทีมผู้รับผิดชอบภารกิจการให้คำปรึกษา) จัดเก็บและรักษาข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวตามแนวทางที่หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน (ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน) กำหนด ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับข้อกำหนด ระเบียบ หลักเกณฑ์ และความจำเป็นอื่น ๆ ขององค์กร

๓.๒.๓ การสื่อสารผลการให้บริการด้านคำปรึกษา (Communicating Results)

๓.๒.๓.๑ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน (ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน) เป็นผู้รับผิดชอบในการสื่อสารรายงานสรุปผลการให้บริการด้านคำปรึกษาต่อผู้รับบริการ โดยรายงานสรุปผลดังกล่าวควรประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

- บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) (สรุปผลการให้บริการด้านคำปรึกษาอย่างกระชับและเข้าใจง่าย สำหรับให้ผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบ (กรณีที่มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร) ซึ่งผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบอาจจะนำประเด็นดังกล่าวไปสั่งการหรือกำหนดแนวทางในการแก้ไขหรือปรับปรุงต่อไป สำหรับกรณีที่ไม่มีประเด็นที่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่ต้องสื่อสารให้ผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบ ทีมที่ปรึกษาอาจจะไม่จำเป็นต้องจัดทำบทสรุปสำหรับผู้บริหาร)

- หลักการและเหตุผล (ระบุข้อมูลเช่นเดียวกันกับที่ระบุไว้ในแผนภารกิจการให้คำปรึกษาหรือข้อตกลงการให้บริการด้านคำปรึกษา (Consulting Service Agreement) เพื่ออธิบายเหตุผลและความจำเป็น ความเสี่ยง และปัญหาที่ผู้รับบริการกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน)



- วัตถุประสงค์ของภารกิจการให้คำปรึกษา (ระบุข้อมูลเช่นเดียวกันกับที่ระบุไว้ในแผนภารกิจการให้คำปรึกษาหรือข้อตกลงการให้บริการด้านคำปรึกษา (Consulting Service Agreement) เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับทราบวัตถุประสงค์ของภารกิจการให้บริการด้านคำปรึกษาในครั้งนี้อย่างชัดเจนและผลที่คาดว่าจะได้รับ)

- ขอบเขตของภารกิจการให้คำปรึกษา (ระบุข้อมูลเช่นเดียวกันกับที่ระบุไว้ในแผนภารกิจการให้คำปรึกษาหรือข้อตกลงการให้บริการด้านคำปรึกษา (Consulting Service Agreement) รวมถึงกรณีที่มีการปรับขอบเขตด้วย เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับทราบผลการให้บริการด้านคำปรึกษาว่าเป็นไปตามขอบเขตที่ตกลงกันไว้หรือไม่)

- ข้อสรุปหรือผลการให้คำปรึกษา (อธิบายผลของการให้บริการด้านคำปรึกษาตามภารกิจที่ได้ตกลงไว้กับผู้รับบริการ โดยอาจจะสรุปตามกระบวนการหรือขั้นตอนที่ได้ดำเนินการขอเท็จจริงที่ได้รับ ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ หรือประเมิน)

- ข้อเสนอแนะ (ระบุข้อเสนอแนะ โดยนำเสนอรูปแบบหรือแนวทางที่ผู้รับบริการสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจจะมีหลายทางเลือก (Options) นอกจากนี้ยังควรอธิบายผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการที่ผู้รับบริการไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ผู้ตรวจสอบภายในหรือทีมที่ปรึกษาเสนอ (กรณีที่ผู้รับบริการยอมรับความเสี่ยง) ทั้งนี้ หากเป็นไปได้ ผู้ตรวจสอบภายใน (ทีมที่ปรึกษา) และผู้รับบริการอาจจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ดังกล่าวด้วยกันและจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับที่จะนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ

๓.๒.๓.๒ การสื่อสารผลความคืบหน้าและผลของภารกิจการให้คำปรึกษาอาจมีรูปแบบและสาระที่แตกต่างกันไปได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความต้องการของผู้รับบริการ (ผู้รับคำปรึกษา)

๓.๒.๓.๓ ระหว่างให้บริการด้านคำปรึกษา หากพบประเด็นที่เกี่ยวกับการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมที่มีสาระสำคัญต่อองค์กร ผู้ตรวจสอบภายในหรือทีมผู้รับผิดชอบต้องรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบทราบ โดยรายงานระหว่างกาล (เมื่อพบประเด็นเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวที่มีนัยสำคัญ) และเมื่อสรุปผลการให้บริการด้านคำปรึกษา (รายงานสรุปผลฉบับสมบูรณ์)

๓.๒.๓.๔ ผู้ตรวจสอบภายในต้องนำข้อมูลความเสี่ยงและการควบคุมที่ได้จากการให้บริการด้านคำปรึกษาไปใช้ในการประเมินความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมขององค์กร พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวเมื่อพบว่ามีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่เป็นผู้ดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนต่าง ๆ ที่พบนั้นด้วยตนเอง เนื่องจากการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมเป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

๓.๒.๔ การติดตามผลการให้คำปรึกษา (Monitoring the Recommendation)

หน่วยงานตรวจสอบภายในต้องติดตามผลการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของภารกิจการให้คำปรึกษา ตามขอบเขตที่เห็นชอบหรือตกลงกันไว้กับผู้รับบริการ



รูปแบบการให้บริการด้านคำปรึกษาของผู้ตรวจสอบภายใน

๑. เป็นผู้สังเกตการณ์การปฏิบัติงานของผู้รับบริการ (ผู้ขอรับคำปรึกษา) เพื่อสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมการทำงาน หรือการให้บริการที่แท้จริง และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือการให้บริการ ดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้น
๒. พิจารณาและวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานของผู้รับบริการ (ผู้ขอรับคำปรึกษา) เช่น ระยะเวลา ต้นทุน อัตราค่าจ้างที่ใช้ ฯลฯ เพื่อค้นหากระบวนการที่เหมาะสมและดีที่สุดในการปฏิบัติงานหรือให้บริการ
๓. ค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเด็นที่กำลังเป็นปัญหาหรือเป็นที่สนใจของผู้รับบริการ (ผู้ขอรับคำปรึกษา) เช่น ประชาชนรู้สึกพึงพอใจในบริการของแผนก ก น้อยลงเมื่อเทียบกับผลการสำรวจความพึงพอใจในรอบ ระยะเวลา ๒ ปีที่ผ่านมา โดยมีคะแนนอยู่ในระดับน้อยมากถึงน้อยที่สุด และผู้ขอรับคำปรึกษาอาจจะไม่มีทรัพยากรหรือความรู้เพียงพอที่จะค้นหาสาเหตุดังกล่าวได้ด้วยตนเอง ดังนั้น จึงขอให้ผู้ตรวจสอบภายในช่วย ดำเนินการ เนื่องจากเห็นว่าผู้ตรวจสอบภายในมีความเชี่ยวชาญในการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ และมีอำนาจในการเข้าถึงข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ
๔. เสนอทางเลือกในการดำเนินการ เช่น กรณีที่ผู้รับบริการ (ผู้ขอรับคำปรึกษา) มีโครงการที่จะต้องดำเนินการ จำนวนหลายโครงการ เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายขององค์กร แต่ผู้ขอรับคำปรึกษาอาจจะมี ทรัพยากรจำกัด จึงจำเป็นที่จะต้องเลือกทำเฉพาะบางโครงการ แต่การตัดสินใจเลือกโครงการดังกล่าว อาจจะไม่มีข้อมูลเพียงพอในการช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ดังนั้น จึงขอให้ผู้ตรวจสอบภายในช่วยศึกษาและ เสนอทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อจะได้ตัดสินใจต่อไป
๕. การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แบบบูรณาการ เนื่องจากปัญหาบางเรื่องเกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ในองค์กร และ ผู้บริหาร ผู้รับบริการ (ผู้ขอรับคำปรึกษา) อาจจะไม่สามารถทำความเข้าใจกับปัญหาในส่วนต่าง ๆ ได้ทั้งหมด หรือไม่เข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับส่วนงานต่าง ๆ ดังนั้น จึงขอให้ผู้ตรวจสอบภายในเข้าไปศึกษาและ ดำเนินการ เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในจะเข้าใจสาเหตุที่ส่วนงานต่าง ๆ ไม่สามารถดำเนินการตามระบบ- การควบคุมที่องค์กรกำหนดไว้และสามารถบูรณาการการแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้เป็นอย่างดี
๖. การฝึกอบรมหรือให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อสังเกตเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่จะทำให้ ผู้รับบริการ (ผู้ขอรับคำปรึกษา) ปฏิบัติงานไม่ผิดพลาดหรือบกพร่อง และเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ- นโยบาย หรือแนวทางที่องค์กรกำหนด
๗. ให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนด เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้ที่เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย มาตรฐาน หรือแนวทางต่าง ๆ ที่กำหนด ซึ่งสั่งสมจากการปฏิบัติงานตรวจสอบ จึงสามารถให้คำแนะนำที่จะ ช่วยให้ผู้รับบริการ (ผู้ขอรับคำปรึกษา) ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น



คุณสมบัติของผู้ตรวจสอบภายในที่ควรมี เมื่อให้บริการด้านคำปรึกษา

๑. นักวิเคราะห์ โดยสามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่ผู้รับบริการได้ขอรับคำปรึกษา เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม และสามารถให้ข้อเสนอแนะที่จะช่วยรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้นได้เป็นอย่างดี
๒. มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับผู้รับบริการ (ผู้ขอรับคำปรึกษา) เนื่องจากวิธีปฏิบัติแบบเดิมอาจจะไม่ได้ช่วยทำให้สถานการณ์ดีขึ้น และในบางกรณีอาจจะต้องค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงการทำงาน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถเสนอทางเลือกต่าง ๆ ให้กับผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี
๓. นักแก้ปัญหา โดยมองปัญหาเป็นเรื่องปกติ มุ่งค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและนำเสนอแนวทางในการแก้ไขหรือจัดการกับปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๔. รู้จักใช้ฐานข้อมูลให้เป็นประโยชน์และทราบเป็นอย่างดีว่ามีแหล่งข้อมูลใดบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อการให้บริการด้านคำปรึกษา
๕. เป็นคนช่างสังเกต ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ตรวจสอบภายในที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของการตรวจสอบเพื่อให้ความเชื่อมั่นและการให้บริการด้านคำปรึกษา เนื่องจากข้อมูลหรือข้อเท็จจริงบางอย่างไม่อาจเห็นได้โดยง่าย ผู้ตรวจสอบภายในต้องใช้การสังเกตและสงสัย ซึ่งจะทำให้เห็นข้อมูลที่ผิดปกติและเป็นปัญหาของหน่วยงาน เพื่อที่จะหาแนวทางในการแก้ไขหรือปรับปรุงได้อย่างตรงจุดต่อไป
๖. มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล่าวคือ เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและศักยภาพของตนเองที่จะยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องและกล้าที่จะปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ หรือริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ลังเล
๗. เข้าใจปัญหาทางการบริหารและมีความรู้ทางด้านการบริหารจัดการ (Management) เป็นอย่างดี หากผู้รับบริการ (ผู้ขอรับคำปรึกษา) มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจสอบภายใน (ทีมที่ปรึกษา) ต้องเข้าใจว่าสาเหตุส่วนหนึ่งย่อมเกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารงาน เช่น ขาดการวางแผนที่ดี ขาดการควบคุม ขาดคนหรือพนักงานที่มีคุณภาพ ฯลฯ เพื่อที่จะได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องและมีความเป็นมืออาชีพ
๘. มีความสามารถในการโน้มน้าว เนื่องจากการที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการดำเนินงานของผู้รับบริการ (ผู้ขอรับคำปรึกษา) ให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายใน (ทีมที่ปรึกษา) ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย เพราะผู้รับบริการ (ผู้ขอรับคำปรึกษา) อาจจะไม่ดำเนินการตามข้อเสนอแนะ หากไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาดังกล่าว
๙. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากการเป็นที่ปรึกษาจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น
๑๐. ทักษะการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลที่จะใช้ในการให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ
๑๑. ใฝ่เรียนรู้ เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในหรือทีมที่ปรึกษาจะต้องมีความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่จะให้คำปรึกษา



ภาคผนวก



ภาคศัพท์ (Glossary)

การตรวจสอบภายใน	กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และจะช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ
กฎบัตรการตรวจสอบภายใน	เอกสารทางการที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานตรวจสอบภายใน ซึ่งกฎบัตรการตรวจสอบภายในต้องประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none">- สถานภาพของหน่วยงานตรวจสอบภายใน- สายการรายงาน ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์ของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในกับหัวหน้าหน่วยงาน (องค์กร) และคณะกรรมการตรวจสอบ- สิทธิในการเข้าถึงข้อมูล บุคลากร และทรัพย์สินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน- ขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Add Value)	การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้วยความเที่ยงธรรม ในอันที่จะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงาน องค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยทำให้หน่วยงานและองค์กรสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจดำเนินการในรูปแบบของการให้คำปรึกษา แนะนำ หรือการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร หรืออื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
ความเสี่ยง (Risk)	ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และหรือเป้าหมายขององค์กร ความเสี่ยงวัดได้จากผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น



การบริหารความเสี่ยง	กระบวนการระบุ ประเมิน จัดการ และควบคุมเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมาย
งานบริการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Service)	การตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ อย่างเที่ยงธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการประเมินผลอย่างอิสระในกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมขององค์กร เช่น การตรวจสอบรายงานทางการเงิน ผลการดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎ หลักเกณฑ์ และ ข้อบังคับความมั่นคงปลอดภัยของระบบงานต่าง ๆ ฯลฯ
งานบริการให้คำปรึกษา (Consulting Service)	การบริการให้คำปรึกษา แนะนำ และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะงานและขอบเขตของงานจะจัดทำข้อตกลงร่วมกับผู้รับบริการ และมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร โดยการปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมขององค์กรให้ดีขึ้น เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องความคล่องตัวในการดำเนินงาน การออกแบบระบบงาน วิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม ฯลฯ
แผนการตรวจสอบ	แผนการปฏิบัติงานที่หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในจัดทำขึ้นไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับเรื่องที่จะตรวจสอบ จำนวนหน่วยรับตรวจ ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ รวมทั้งงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อประโยชน์ในการสอบทานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตรวจสอบเป็นระยะ ๆ และให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ทันตามกำหนดเวลา
แผนการปฏิบัติงานตามภารกิจ	แผนการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในจัดทำไว้ล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไร ด้วยวัตถุประสงค์ ขอบเขต และวิธีการใด ตลอดจนจะต้องใช้ทรัพยากรใด จึงจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ



เหตุบกพร่อง (Impairments)	เหตุการณ์หรือการกระทำที่ส่งผลให้การทำงานของบุคคลหรือขององค์กรขาดความเที่ยงธรรมและความเป็นอิสระ เหตุการณ์หรือการกระทำดังกล่าวจะรวมถึงการกระทำที่มีการขัดแย้งทางผลประโยชน์ส่วนบุคคล การจำกัดขอบเขต การกีดกันการเข้าถึงข้อมูล บุคลากร ทรัพย์สิน ตลอดจนการถูกจำกัดทรัพยากร
ความเป็นอิสระ (Independence)	การเป็นอิสระจากสถานะที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนการถูกจำกัดทรัพยากร
ความเที่ยงธรรม (Objectivity)	ทัศนคติอันปราศจากความเอนเอียงที่เอื้อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจด้วยความเชื่อมั่นในผลงานและไม่มี การลดหย่อนในคุณภาพของงาน ดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบภายในในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบจะต้องไม่อยู่ภายใต้การชักจูงหรือชักนำจากผู้อื่นหรือกิจกรรมอื่น
ความเชี่ยวชาญ เยี่ยงวิชาชีพ	การที่ผู้ตรวจสอบภายในมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ
ความระมัดระวังรอบคอบ เยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ	การที่ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง ใช้ทักษะเยี่ยงผู้ตรวจสอบภายในที่มีความรู้ ความสามารถ และความสุจริตรอบคอบ อย่างไรก็ตาม การมีความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพไม่ได้หมายความว่า จะไม่มีความผิดพลาดใด ๆ เกิดขึ้น



ตัวอย่างรูปแบบ
แผนภารกิจการให้คำปรึกษาหรือข้อตกลงการให้บริการด้านคำปรึกษา
(Consulting Engagement Plan or Service Agreement)



ข้อตกลงการให้บริการด้านคำปรึกษา
(Consulting Service Agreement)

เรื่อง

กับ

หน่วยงาน/ส่วนราชการ

สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร



ข้อตกลงการให้บริการด้านคำปรึกษา

หน่วยงาน/ส่วนราชการ

๑. งานหรือภารกิจที่ขอรับบริการด้านคำปรึกษา

.....
.....

๒. หลักการและเหตุผล

(อธิบายข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับภารกิจที่จะให้คำปรึกษา สภาพปัญหา และเหตุผลของการที่ผู้รับบริการต้องขอรับคำปรึกษาจากผู้ตรวจสอบภายใน)

๓. วัตถุประสงค์ของภารกิจการให้คำปรึกษา

(ต้องระบุให้ครอบคลุมกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมในภารกิจที่ขอรับคำปรึกษา และเป็นไปตามขอบเขตที่ได้ตกลงไว้กับผู้รับบริการ นอกจากนี้จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับคุณค้ายุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร)

๔. ขอบเขตของภารกิจการให้คำปรึกษา

(ระบุขอบเขตของภารกิจหรืองานที่จะให้คำปรึกษา บทบาทและความรับผิดชอบของที่ปรึกษา และหน้าที่ของผู้รับบริการด้านคำปรึกษา โดยกำหนดขอบเขตให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของภารกิจการให้คำปรึกษา)

๕. กิจกรรมหรือวิธีการที่จะดำเนินการ (Work Program)

รายละเอียดของงานที่จะดำเนินการ	วิธีการที่จะจัดเก็บข้อมูลหรือหลักฐาน	ระยะเวลาที่จะดำเนินการ	ที่ปรึกษาที่รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
๑.				
๒.				
๓.				

๖. ระยะเวลาดำเนินการ

(ระบุระยะเวลาโดยรวมที่จะให้บริการด้านคำปรึกษาและจัดทำตารางเวลา (Timescale) สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถทราบว่าจะได้รับผลหรือข้อสรุปของการให้คำปรึกษาภายในระยะเวลาเท่าใด)



งานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการ ในการให้บริการด้านคำปรึกษา	เดือน													
	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
	X๓	X๓	X๓	X๓	X๓	X๔	X๔	X๔	X๔	X๔	X๔	X๔	X๔	X๔
๑.	←→													
๒.			←→											
๓.						←→								

๗. ทีมที่ปรึกษา (ผู้รับผิดชอบภารกิจในการให้บริการด้านคำปรึกษา)

(ระบุรายชื่อผู้ตรวจสอบภายในที่รับผิดชอบภารกิจในการให้บริการด้านคำปรึกษาในครั้ง นี้ โดยอาจจะระบุคุณวุฒิ หรือความเชี่ยวชาญของแต่ละคนเพิ่มเติมเข้าไปได้ หากเป็นไปได้)

๘. ค่าใช้จ่าย (งบประมาณ) (หากมี)

(ในบางกรณี ภารกิจในการให้คำปรึกษาอาจจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เช่น การวิจัย การสำรวจความคิดเห็น การสำรวจพื้นที่ การจ้างที่ปรึกษาพิเศษ ฯลฯ ผู้ตรวจสอบภายในอาจจะระบุงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้หรือขอรับการสนับสนุนจากองค์กรได้ เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด)

๙. ข้อตกลงอื่น ๆ

(ผู้รับบริการและทีมที่ปรึกษาอาจจะ มีข้อตกลงหรือเงื่อนไขอื่น ๆ ร่วมกันเพิ่มเติม เช่น การประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการในทางลับ การพิจารณาประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องควบคู่กันไปกับ การให้คำปรึกษาในครั้ง นี้ เงื่อนไขของการสรุปผลหรือการรายงาน ฯลฯ)

.....
(ผู้รับบริการ)

.....
(ทีมที่ปรึกษา)



ตัวอย่างรูปแบบ
รายงานสรุปผลการให้บริการด้านคำปรึกษา



รายงานสรุปผลการให้บริการด้านคำปรึกษา

เรื่อง

ของ

หน่วยงาน/ส่วนราชการ

สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร



รายงานสรุปผลการให้บริการด้านคำปรึกษา

หน่วยงาน/ส่วนราชการ

๑. งานหรือภารกิจที่ขอรับบริการด้านคำปรึกษา

.....
.....

๒. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) (กรณีที่มีประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร)

(สรุปผลการให้บริการด้านคำปรึกษาอย่างกระชับและเข้าใจง่าย สำหรับให้ผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบ กรณีที่มีประเด็นเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบอาจจะนำประเด็นดังกล่าวไปสั่งการหรือกำหนดแนวทางในการแก้ไขหรือปรับปรุงต่อไป สำหรับกรณีที่ไม่มีประเด็นที่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่ต้องสื่อสารให้ผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบ ทีมที่ปรึกษาอาจจะไม่จัดทำบทสรุปสำหรับผู้บริหารได้)

๓. หลักการและเหตุผล

(ระบุข้อมูลเช่นเดียวกันกับที่ระบุไว้ในแผนภารกิจการให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอการให้บริการด้านคำปรึกษา (Proposal) เพื่ออธิบายเหตุผลและความจำเป็น ตลอดจนปัญหาหรือความเสี่ยงที่ผู้รับบริการกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน)

๔. วัตถุประสงค์ของภารกิจการให้คำปรึกษา

(ระบุเช่นเดียวกับที่ระบุไว้ในแผนภารกิจการให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอการให้บริการด้านคำปรึกษา (Proposal) เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับทราบผลการให้บริการด้านคำปรึกษาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด)

๕. ขอบเขตของภารกิจการให้คำปรึกษา

(ระบุเช่นเดียวกับที่ระบุไว้ในแผนภารกิจการให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอการให้บริการด้านคำปรึกษา (Proposal) รวมถึงกรณีที่มีการปรับขอบเขตด้วย เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับทราบผลการให้บริการด้านคำปรึกษาว่าเป็นไปตามขอบเขตที่ตกลงกันไว้)

๖. ข้อเสนอหรือผลการให้คำปรึกษา

(อธิบายผลของการให้บริการด้านคำปรึกษาตามภารกิจที่ได้ตกลงไว้กับผู้รับบริการ โดยอาจจะสรุปตามกระบวนการหรือขั้นตอนที่ได้ดำเนินการ ข้อเสนอแนะที่ได้รับ ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ หรือประเมิน)



๗. ข้อเสนอแนะ

(ระบุข้อเสนอแนะ โดยนำเสนอรูปแบบหรือแนวทางที่ผู้รับบริการสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจจะมีหลายทางเลือก (Options) นอกจากนี้ยังควรอธิบายผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการที่ผู้รับบริการไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ผู้ตรวจสอบภายในเสนอ (กรณี que ผู้รับบริการยอมรับความเสี่ยง) ทั้งนี้ หากเป็นไปได้ ผู้ตรวจสอบภายในและผู้รับบริการอาจทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ดังกล่าวด้วยกัน และจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับที่จะนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ)

.....
(ทีมที่ปรึกษา)



บรรณานุกรม

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. **หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์-ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑**. ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์, ๒๕๖๑.

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. **มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์, ๒๕๕๔.

สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. **กระบวนการปฏิบัติงานให้คำปรึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน**. สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร, ๒๕๖๑.

Birmingham City University. **Consultancy Module Instructional Presentation, Msc. Audit Management and Consultancy, United Kingdom, ๒๐๑๐**.

Professional Contractors and Consultants Australia. **Consulting Service Agreement**. Melbourne, Australia, n.d.

The Institute of Internal Auditors. **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)**. Standards and Guidance, Florida, 2016.