

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การสร้างเมล็ดพันธุ์หรือเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายใน
(Junior Auditor) : กรณีศึกษาสำนักงานเขต
ในสังกัดกรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นายพงพันธ์ ชื่นอารมณ
ตำแหน่ง นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ
สังกัด สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๔
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

คำนำ

รายงานส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง “การสร้างเมล็ดพันธุ์หรือเครือข่าย-ผู้ตรวจสอบภายใน (Junior Auditor) : กรณีศึกษาสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานคร” จัดทำขึ้นเพื่อต้องการที่จะพัฒนาแนวทางในการสร้างเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายในกับหน่วยรับตรวจ เครื่องมือและคู่มือสำหรับให้หน่วยรับตรวจได้ใช้ในการตรวจสอบหรือประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self – assessment) ซึ่งจะเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยให้สำนักงานตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างทั่วถึงและครอบคลุมหน่วยรับตรวจที่มีมากกว่า ๗๐๐ แห่งได้ภายในระยะเวลาอันสั้นตามความคาดหวังของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่ต้องการให้สำนักงานตรวจสอบภายในเข้าตรวจสอบหน่วยงานทุกแห่งในสังกัดกรุงเทพมหานครให้ครบถ้วน แม้ว่าสำนักงานตรวจสอบภายในจะมีข้อจำกัดในเรื่องอัตรากำลังของผู้ตรวจสอบภายในที่มีเพียง ๕๐ อัตราเท่านั้น สอดคล้องกับมาตรการ (กลยุทธ์) ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๔ การคลังและงบประมาณ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗.๔.๑.๔ ปรับปรุงมาตรฐานและแนวปฏิบัติด้านการเงิน การบัญชี และการตรวจสอบ ควบคุมภายในให้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การพัฒนาเรื่องดังกล่าวจะเกิดผลสัมฤทธิ์และผลักดันให้กลไกการตรวจสอบภายในของกรุงเทพมหานครมีความก้าวหน้าและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และขอขอบคุณอาจารย์สายชล เพชรตระหง่าน ผู้อำนวยการกองวิเคราะห์งบประมาณ ๓ สำนักงานงบประมาณ-กรุงเทพมหานครที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำในการจัดทำรายงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

พงพันธ์ ชื่นอารมณ
๒๘ มกราคม ๒๕๖๒

สารบัญ (Contents)

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์	๒
เป้าหมาย	๒
ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ	
- ความรู้ด้านการตรวจสอบภายใน	๓
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	๔
- การสร้างเครือข่าย (Networking)	๖
- การบริหารความเสี่ยงของงานหรือโครงการ (Risk Management)	๗
- นิยามเพิ่มเติมเกี่ยวกับสำนักงานเขต	๘
กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	
- การประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของ สำนักงานตรวจสอบภายใน	๙
- การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์ (TOWS Matrix)	๑๓
- กิจกรรมที่จะดำเนินการ	๑๙
ระยะเวลาการดำเนินการ	๒๐
งบประมาณ	๒๐
แนวทางการติดตามและประเมินผล	
- ตัวชี้วัดผลผลิต	๒๑
- ตัวชี้วัดผลลัพธ์	๒๓
- ความเสี่ยงของโครงการหรือการดำเนินงาน	๒๖
ข้อเสนอแนะ	๒๘
บรรณานุกรม	๒๙
ภาคผนวก	๓๐

๑. ชื่อเรื่อง

“การสร้างเม็ดเงินหรือเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายใน (Junior Auditor) : กรณีศึกษาสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานคร”

๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีภารกิจหลากหลายในการบริหารจัดการเมืองหลวงของประเทศไทยและมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ต้องการจะเป็น “มหานครแห่งเอเชีย (Vibrant of Asia) ในปี พ.ศ. ๒๕๗๕ ด้วยเหตุดังกล่าว กรุงเทพมหานครจึงได้กำหนดแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๗๕) และโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อที่จะผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยมีหน่วยงานหรือส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดขององค์กรที่ทำหน้าที่ให้บริการประชาชนและขับเคลื่อนงานตามนโยบายของผู้บริหารหรืองานตามยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่า ๗๗๐ แห่ง เช่น สำนัก สำนักงานเขต โรงพยาบาล โรงเรียน ศูนย์บริการสาธารณสุข ฯลฯ

หน่วยงานประเภทต่าง ๆ ดังกล่าวถือว่าเป็นหน่วยรับตรวจ (Auditees) ที่ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องเข้าตรวจสอบและประเมินความมีประสิทธิภาพของการควบคุมในกระบวนการงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน โครงการ และกิจกรรม ตลอดจนการควบคุมในกระบวนการงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยรับตรวจให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ถูกต้อง โปร่งใส และสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งสำนักงานตรวจสอบภายในได้กำหนดภารกิจดังกล่าวไว้เป็นมาตรการ (กลยุทธ์) ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๔ การคลังและงบประมาณ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗.๔.๑.๔ ปรับปรุงมาตรฐานและแนวปฏิบัติด้านการเงิน การบัญชี และการตรวจสอบ ควบคุมภายในให้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยกำหนดเป้าหมายที่จะเข้าตรวจสอบบัญชีและการเงินของหน่วยรับตรวจให้ได้ร้อยละ ๑๐๐ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสำนักงานตรวจสอบภายใน พบว่า จุดอ่อน (Weakness) ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ อัตรากำลังของผู้ตรวจสอบภายในมีเพียง ๕๐ อัตรา ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนของหน่วยรับตรวจทั้งหมดที่จะต้องเข้าตรวจสอบ (Audit Universe) จะเห็นได้ว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก (ร้อยละ ๗) จึงทำให้ไม่สามารถที่จะเข้าตรวจสอบหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุมภายในระยะเวลา ๑ – ๒ ปีหรืออาจจะทำให้ไม่สามารถปฏิบัติการได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของมาตรการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) แม้ว่าจะมีโอกาส (Opportunity) จากปัจจัยภายนอกที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านดังกล่าวประสบผลสำเร็จ ซึ่งก็คือ ผู้บริหารของกรุงเทพมหานครคาดหวังให้ผู้ตรวจสอบภายในเข้าตรวจสอบหน่วยงานทุกแห่งให้ได้ภายในระยะเวลา ๑ – ๒ ปี เพื่อช่วยป้องกันข้อผิดพลาดหรือบกพร่องในการดำเนินงานหรือป้องกันความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk) โดยสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบ แต่สำนักงานตรวจสอบภายในยังคงไม่สามารถเข้าตรวจสอบหน่วยงานทุกแห่งได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุมตามความคาดหวังของผู้บริหาร เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของอัตรากำลังยังคงเกิดขึ้นเช่นเดิม ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้เสนอให้มีการสร้างเม็ดเงินหรือเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายใน (Junior Auditor) ไว้ที่หน่วยงานต่าง ๆ ใน-

สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เป็นกลไกในการตรวจสอบหรือประเมินตนเอง (Self-audit) ก่อนที่ผู้ตรวจสอบภายในจะเข้าตรวจสอบหรือวางแผนการตรวจสอบ โดยสำนักงานตรวจสอบภายในจะพัฒนาเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับให้เครือข่ายผู้ตรวจสอบภายในได้นำไปใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงานหรือประเมินความมีประสิทธิภาพของการควบคุม (Control) งานด้านต่าง ๆ ด้วยตนเองและกำหนดให้หน่วยรับตรวจรายงานผลการประเมินตนเองดังกล่าวให้สำนักงานตรวจสอบภายในทราบเป็นระยะ เพื่อให้หน่วยรับตรวจตระหนักว่า กลไกการตรวจสอบยังคงเกิดขึ้นและติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำแก่หน่วยรับตรวจอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงที่หน่วยรับตรวจจะปฏิบัติงานผิดพลาดหรือเกิดเป็นกรณีทุจริตได้

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครได้รับการตรวจสอบอย่างครอบคลุมและทั่วถึงมากยิ่งขึ้น

๓.๒ เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของกรุงเทพมหานครตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) แผนการตรวจสอบภายในในระยะยาว และแผนการตรวจสอบประจำปี บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓.๓ เพื่อให้ผู้บริหารกรุงเทพมหานครเกิดความเชื่อมั่นในกลไกการตรวจสอบภายในและการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายใน

๓.๔ เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

๔. เป้าหมาย

๔.๑ สร้างเมล็ดพันธุ์หรือเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายใน (Junior Auditor) กับหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยเริ่มต้นจากหน่วยงานประเภทสำนักงานเขตก่อนเป็นกลุ่มแรก (เป้าหมายคือ ร้อยละ ๑๐๐ ของสำนักงานเขตมอบหมายให้ข้าราชการอย่างน้อยจำนวน ๑ คน เป็นเครือข่าย ซึ่งสำนักงานตรวจสอบภายในคาดว่าจะมีเครือข่ายตามกลุ่มเป้าหมายได้ครบถ้วนภายในเดือนมิถุนายน ๒๕๖๒)

๔.๒ พัฒนาเครื่องมือและคู่มือสำหรับให้เครือข่ายผู้ตรวจสอบภายใน (Junior Auditor) ได้นำไปใช้ในการตรวจสอบหรือประเมินตนเอง (เป้าหมาย คือ มีเครื่องมือหรือ Checklist และคู่มือการตรวจสอบหรือประเมินตนเองให้กับหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายได้สำเร็จภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๒)

๔.๓ ให้คำแนะนำ ปรึกษา และ Coaching งานด้านการตรวจสอบภายในหรือการประเมินตนเองด้านการควบคุมการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้กับข้าราชการของหน่วยงานที่เป็นเครือข่าย (เป้าหมาย คือ ผู้ตรวจสอบภายในให้คำแนะนำ ปรึกษา หรือ coaching ข้าราชการที่เป็นเครือข่ายจำนวน ๑๒ ครั้งต่อปี ซึ่งจะดำเนินการในช่วงระหว่างเดือนตุลาคม ๒๕๖๒ – มีนาคม ๒๕๖๓)

๔.๔ หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายรายงานผลการตรวจสอบและประเมินตนเอง (Self-audit) ให้สำนักงานตรวจสอบภายในทราบทุก ๖ เดือน (เป้าหมาย คือ ร้อยละ ๙๐ ของหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายสามารถรายงานผลการตรวจสอบและประเมินตนเองให้สำนักงานตรวจสอบภายในทราบทุก ๖ เดือน โดยเริ่มตั้งแต่รอบที่ ๑ เดือนเมษายน – กันยายน ๒๕๖๓)

๔.๕ สำนักงานตรวจสอบภายในรายงานสรุปผลการพิจารณารายงานผลการตรวจสอบและประเมินตนเองของหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายฯ ในแต่ละรอบระยะเวลาที่กำหนด (รอบ ๖ เดือน) ให้ผู้บริหารกรุงเทพมหานครทราบ (เป้าหมาย คือ ความสำเร็จของการเสนอรายงานสรุปผลการพิจารณารายงานผลการตรวจสอบและประเมินตนเองของหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายฯ ให้ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร)

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

๕.๑ ความรู้ด้านการตรวจสอบภายใน

สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditors: The IIA ; ๒๕๕๔) ได้นิยาม “การตรวจสอบภายใน (Internal Auditing) ว่าเป็นกิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล อย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ

ในการดำเนินกิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและคำปรึกษาดังกล่าว มาตรฐานฯ ด้านการปฏิบัติงาน (Performance Standard) กำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องปฏิบัติตามกระบวนการ (Procedures) ซึ่งมี ๔ ขั้นตอนหลัก คือ การวางแผนการตรวจสอบ (Planning) การปฏิบัติงานตรวจสอบ (Performing) การสื่อสารผลการตรวจสอบ (Communicating) และการติดตามผลการตรวจสอบ (Monitoring) โดยการวางแผนการตรวจสอบ ไม่ว่าจะเป็นแผนการตรวจสอบภายในระยะยาว (Long-term Audit Plan) แผนการตรวจสอบประจำปี (Annual Audit Plan) และแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Engagement Plan) ผู้ตรวจสอบภายในสามารถนำแนวคิดเรื่อง “ความเสี่ยง (Risk)” มาประยุกต์ใช้กับการวางแผนได้ตามความเหมาะสม เนื่องจากในบางกรณี หน่วยงานตรวจสอบภายในอาจจะมีข้อจำกัดในเรื่องของทรัพยากรที่จะใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ เช่น จำนวนวันทำการที่มีจำกัด จำนวนผู้ตรวจสอบภายในที่ไม่เพียงพอกับจำนวนของหน่วยรับตรวจ ระดับความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในที่จะใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบในแต่ละงานที่ได้รับมอบหมาย (Engagement) ฯลฯ เป็นต้น

ดังนั้น การวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง (Risk-based Audit Plan) จึงเป็นแนวคิดที่ผู้ตรวจสอบภายในนำมาใช้เพื่อพิจารณาเลือกหน่วยงานที่จะเข้าตรวจสอบในกรณีที่มีทรัพยากรจำกัด โดยผู้ตรวจสอบภายในจะประเมินความเสี่ยงและการควบคุมของหน่วยงาน งานโครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินหรือวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งจะพิจารณาจาก

ลักษณะร่วมของหน่วยทั้งหมดที่จะต้องเข้าตรวจสอบ (Audit Universe) และนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น (Preliminary Survey) ของแต่ละหน่วยมาประเมิน เพื่อจำแนกว่า หน่วยใดมีความเสี่ยงระดับสูง ปานกลาง และต่ำ หากสำนักงานตรวจสอบภายในมีทรัพยากรจำกัดในการปฏิบัติงานตรวจสอบ เมื่อทราบผลการประเมินแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในสามารถเลือกตรวจสอบหน่วยที่มีความเสี่ยงในระดับสูงก่อนได้ และเมื่อใดที่มีทรัพยากรเพียงพอหรือมีความพร้อมมากขึ้น ผู้ตรวจสอบภายในอาจจะตัดสินใจเข้าตรวจสอบหน่วยที่มีความเสี่ยงในระดับรองลงมาหรือระดับต่ำกว่าต่อไป อย่างไรก็ตาม แนวคิดในอุดมคติที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและการตรวจสอบ คือ หน่วยงานที่เป็นเจ้าของกระบวนการที่มีความเสี่ยงควรตระหนักและเห็นความสำคัญของการควบคุมการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และประเมินการควบคุมในหน่วยงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ (Control Risk Self-assessment) เพื่อปรับปรุงระบบการควบคุมงานด้านต่าง ๆ ให้มีความเพียงพอ เหมาะสม และเกิดประสิทธิผล ซึ่งแนวคิดและการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวจะทำให้เกิดความยั่งยืนในการปฏิบัติงานมากกว่าการรอให้ผู้ตรวจสอบภายในเข้ามาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะแต่เพียงอย่างเดียว เพราะหมายความว่า หน่วยงานได้เกิดข้อผิดพลาดหรือบกพร่องไปแล้ว

๕.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพขององค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เมื่อองค์กรทราบสถานะของตนเองแล้ว ก็จะสามารถวางแผนรับมือกับสภาพแวดล้อมหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตได้อย่างทันท่วงที คำว่า SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้

S = Strengths	หมายถึง จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
W = Weaknesses	หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
O = Opportunities	หมายถึง โอกาสที่จะสามารถดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ได้ประสบผลสำเร็จ
T = Threats	หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่มีผลคุกคามหรือผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) คือ ช่วยให้องค์กรเข้าใจตนเองและสภาพแวดล้อมที่อาจจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยจุดแข็งขององค์กรเป็นความสามารถภายในที่จะถูกนำมาใช้ประโยชน์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนเป็นคุณลักษณะภายในขององค์กรที่ควรจะต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อไม่ให้เป็นการทำลายโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอก สิ่งที่สำคัญ คือ ข้อมูลที่มีคุณภาพและครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน เช่น คน เงิน วัสดุ การจัดการ ฯลฯ ซึ่งในบางกรณี องค์กรอาจจะต้องพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้ผลของการ-

ประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวสามารถสะท้อนภาพที่สำคัญขององค์กรได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

เมื่อองค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเรียบร้อยแล้ว ให้นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาพิจารณาร่วมกันว่า องค์กรจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ในลักษณะเช่นใดและควรทำอย่างไรเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและประสบผลสำเร็จ โดยทั่วไป ผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ดังกล่าว องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ ๔ รูปแบบ ดังนี้

๑. สถานการณ์ที่ ๑ (จุดแข็ง - โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรพึงปรารถนามากที่สุดและควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและคว้าโอกาสต่าง ๆ จากภายนอกที่อาจจะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างเต็มที่

๒. สถานการณ์ที่ ๒ (จุดอ่อน - อุปสรรค) ถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดขององค์กร ซึ่งทางเลือกที่สามารถดำเนินการได้ คือ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อให้เกิดความสูญเสียต่อองค์กรน้อยที่สุด

๓. สถานการณ์ที่ ๓ (จุดอ่อน - โอกาส) ในบางกรณี องค์กรมีโอกาสดังกล่าวเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายประการทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อแก้ไขจุดอ่อนต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะคว้าหรือรับโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

๔. สถานการณ์ที่ ๔ (จุดแข็ง - อุปสรรค) เป็นสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมภายนอกไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน ทั้งที่องค์กรมีข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น กลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการได้ คือ การแตกตัวหรือขยายขอบเขตของงานดำเนินงาน (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีและพยายามสร้างโอกาสในด้านอื่น ๆ ทดแทน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ในอีกรูปแบบหนึ่งที่เป็นที่นิยมมากขึ้น คือ TOWS Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ต่อเนื่องจาก SWOT Analysis โดยจะนำผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาพิจารณาคู่กัน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการต่อไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังตาราง

	Strength	Weakness
Opportunity	SO	WO
Threat	ST	WT

สถานการณ์ที่ ๑ คือ SO เป็นสถานการณ์ที่ดีที่สุด องค์กรมีความเข้มแข็ง เช่น คนพร้อม เงินพร้อม เครื่องไม้เครื่องมือต่าง ๆ ก็พร้อม ผู้บริหารเก่ง ระบบงานดี ฯลฯ ในขณะที่สถานการณ์ภายนอกก็เป็นผลดีด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการมีความพึงพอใจ คู่แข่งอ่อนแอ รัฐบาลให้การสนับสนุน ฯลฯ กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ คือ กลยุทธ์แบบเชิงรุก ใช้จุดแข็งช่วงชิงโอกาส

สถานการณ์ที่ ๒ WO กรณีนี้ สิ่งที่เกิดขึ้น คือ ปัจจัยภายในขององค์กรมีความอ่อนแอ แต่ปัจจัยภายนอกเอื้ออำนวย ดังนั้น องค์กรจึงควรใช้โอกาสมาลดจุดอ่อน โดยพยายามใช้ประโยชน์จากโอกาสให้มากที่สุด

สถานการณ์ที่ ๓ ST เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีความพร้อม แต่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย ทางออกที่ดีของสถานการณ์ในลักษณะเช่นนี้ คือ ต้องใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ในการหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามหรืออุปสรรค อย่าเพิ่งปะทะหรือชน รอให้สถานการณ์ภายนอกเอื้ออำนวยจึงกลับมาดำเนินการใหม่

สถานการณ์ที่ ๔ WT เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากปัจจัยภายในไม่ดีและปัจจัยภายนอกก็ไม่เอื้ออำนวย สิ่งที่ต้องทำ คือ รู้จักเก็บเนื้อเก็บตัว พัฒนาตนเองให้เข้มแข็งและรอกันว่าสถานการณ์ภายนอกจะเอื้ออำนวย

การวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix ทำให้เราเรียนรู้ได้ว่า ในทุกสถานการณ์ที่เกิดกับองค์กร ไม่ว่าจะอ่อนแอหรือแข็งแกร่ง สถานการณ์ภายนอกจะเป็นโอกาสหรืออุปสรรค หากมีวิธีการจัดการที่เหมาะสมและใช้กลยุทธ์ที่ถูกต้อง โอกาสที่จะประสบความสำเร็จย่อมเป็นไปได้ สิ่งสำคัญคือ การประเมินต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ตรงไปตรงมา และไม่เข้าข้างตนเองท้ายที่สุด องค์กรก็จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

๕.๓ การสร้างเครือข่าย (Networking)

เครือข่าย (Network) คือ การเชื่อมโยงของกลุ่มคนหรือองค์กรแบบสมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เชื่อถือ และเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

จากนิยามข้างต้นจะเห็นว่า สมาชิกที่จะมาเป็นเครือข่ายต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ กิจกรรมที่ดำเนินการต้องเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ได้รับประโยชน์ทั้งคนที่ เป็นเครือข่ายและคนที่สร้างเครือข่าย ดังนั้น การเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่ายจึงไม่ได้หมายความว่าเพียงแค่จัดการให้คนมานั่ง “รวมกัน” เพื่อพูดคุยสนทนากันเฉย ๆ โดยไม่ได้ “รวมกัน” ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้เกิดประโยชน์ และหากจะดีที่สุด เครือข่ายควรจะต้องพัฒนาไปสู่ระดับของการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วย

การสร้างเครือข่ายที่แท้จริงมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ ๗ ประการ คือ

๑. มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน (Common Perception)
๒. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision)
๓. มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Interests/ benefits)
๔. สมาชิกทุกคนในเครือข่ายได้มีส่วนร่วม (Stakeholders Participation)
๕. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship)
๖. มีการเกื้อหนุนพึ่งพากัน (Interdependent)
๗. มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยน (Interaction)

เครือข่ายแต่ละเครือข่ายมีจุดเริ่มต้นหรือถูกสร้างมาด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน เครือข่ายจัดตั้งหรือเครือข่ายอย่างเป็นทางการมักจะมี ความเกี่ยวข้องกันกับนโยบายหรือการดำเนินงานขององค์กรหรือภาครัฐเป็นส่วนใหญ่ เพื่อต้องการที่จะให้เกิดผลงานที่เป็นรูปธรรมโดยเร็ว ภาครัฐหรือสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายมักจะไม่ได้อาศัยพื้นฐาน ความต้องการ ความคิด ความเข้าใจ หรือมุมมองในการจัดตั้งเครือข่ายที่ตรงกันมาก่อน แต่หากมีการดำเนินการหรือการชี้แนะที่ดี สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง เครือข่ายดังกล่าวอาจจะเป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกจนนำไปสู่การพัฒนาเป็นเครือข่ายที่แท้จริงต่อไป อย่างไรก็ตาม トラบดที่ภารกิจของเครือข่ายยังไม่สำเร็จย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาเครือข่ายไว้ โดยมีหลักการ ดังนี้

๑. ต้องมีการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
๒. มีการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย
๓. สร้างระบบจูงใจ
๔. จัดหาทรัพยากรสนับสนุนให้เพียงพอ
๕. ให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหา
๖. สร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

การสร้างเครือข่ายมีความสำคัญและเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบันได้หันมาใช้เครื่องมือดังกล่าวมากขึ้น และหากดำเนินการตามหลักการและวิธีการที่เหมาะสม การสร้างเครือข่ายจะช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ได้ไม่ยาก

๕.๔ การบริหารความเสี่ยงของงานหรือโครงการ (Risk Management)

การดำเนินงานหรือโครงการหรือนวัตกรรมที่เป็นสิ่งใหม่อาจจะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือความเสี่ยงที่อาจจะทำให้งาน โครงการ หรือนวัตกรรมดังกล่าวไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นทางออกหรือแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มโอกาสที่จะทำให้งาน โครงการ หรือนวัตกรรมเหล่านั้นประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดได้

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรหรือการใช้ชีวิตประจำวัน โดยจะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ความเสี่ยงแตกต่างจากปัญหา เพราะความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ปัญหา คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือกำลังเผชิญอยู่ อย่างไรก็ตาม ปัญหาในอดีตหรือปัจจุบันที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอีกในอนาคตถือว่าเป็นความเสี่ยงด้วยเช่นกัน ดังนั้น หากจะพิจารณาและระบุว่าจะเหตุการณ์ใดเป็นปัญหาหรือความเสี่ยง ให้พิจารณาจากช่วงระยะเวลาที่เกิดเหตุการณ์นั้นเป็นหลัก

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา ระบุ วิเคราะห์หรือประเมิน และจัดการความเสี่ยง เพื่อที่จะควบคุม ป้องกัน หรือลดระดับของความเสี่ยงให้ลงสู่

“ระดับที่องค์กรยอมรับได้” หรือทำให้การดำเนินการในเรื่องที่มีความเสี่ยงดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องได้รับการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง หากยังไม่มีประสิทธิผลเพียงพออาจจะต้องกลับไปค้นหา ระบุ วิเคราะห์หรือประเมิน และกำหนดวิธีการหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงใหม่

กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล

(๑) การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการค้นหา ระบุ และบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและอาจจะก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อการปฏิบัติงานที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด องค์กรควรค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง (Root Cause) เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในความรับผิดชอบ

(๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้วิจารณ์ญาณอย่างเป็นระบบ ภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร โดยวิเคราะห์ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

(๓) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

(๔) การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นการพิจารณาข้อเท็จจริงและบริบทโดยรวมว่า องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผลหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามลักษณะดังกล่าว จะได้พัฒนาหรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

๕.๕ นิยามเพิ่มเติมเกี่ยวกับสำนักงานเขต

สำนักงานเขต หมายถึง สำนักงานเขตในสังกัดของกรุงเทพมหานคร จำนวน ๕๐ แห่ง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานการปกครองท้องที่ การพัฒนาชุมชน การส่งเสริมอาชีพ การทะเบียน การโยธา การรักษาที่สาธารณะ การพัฒนาผังเมืองเขต การระบายน้ำ การสาธารณสุข การจัดเก็บรายได้ การรักษาความสะอาด การดูแลบำรุงรักษาต้นไม้ การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การควบคุมดูแลโรงเรียนประถมศึกษา การดูแลและรักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครหรือที่กฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งส่วนราชการ ประกอบด้วย ฝ่ายปกครอง ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายโยธา ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ ฝ่ายรายได้ ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายการคลัง ฝ่ายเทศกิจ และฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากแนวคิดและความรู้ที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้ศึกษา ได้นำมาประยุกต์ ดำเนินการ และวางแผนที่จะสร้างเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายในในหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

๖.๑ การประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสำนักงานตรวจสอบภายใน

S จุดแข็ง (Strengths)	W จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S.๑ ผู้ตรวจสอบภายในมีความรู้ความชำนาญ และเชี่ยวชาญเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร</p> <p>S.๒ ผู้ตรวจสอบภายในได้เข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา และศึกษาดูงานในหลักสูตรหรือหัวข้อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพอย่างต่อเนื่องทุกปี</p> <p>S.๓ สำนักงานตรวจสอบภายในได้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือแบ่งปันองค์ความรู้ (Knowledge Management) ระหว่างผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญในงานที่ตรวจสอบ</p> <p>S.๔ สำนักงานตรวจสอบภายในได้นำมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และได้จัดกิจกรรมการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) อย่างต่อเนื่อง ด้วยการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานในแต่ละ Engagement (Ongoing Assessment) และประเมินในภาพรวมของหน่วยงาน (Periodic Assessment) เป็นประจำทุกปี ตลอดจนได้จัดทำคู่มือการตรวจสอบภายใน สำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน</p> <p>S.๕ ผู้ตรวจสอบภายในจำนวนหลายคนเข้ารับการฝึกอบรม สอบ และได้รับวุฒิบัตรทางวิชาชีพ เพื่อแสดงถึงความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบภายใน เช่น CIA CGIA CPIAT ฯลฯ</p>	<p>W.๑ ผู้ตรวจสอบภายในโดยส่วนใหญ่ (มากกว่าร้อยละ ๕๐) มีวุฒิการศึกษาทางด้านบัญชี การเงิน และการบริหารธุรกิจ จึงมีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้านดังกล่าว ในขณะที่ การดำเนินงานของกรุงเทพมหานครและหน่วยรับตรวจ มีภารกิจที่หลากหลาย เช่น ด้านการแพทย์ ด้านการโยธา ด้านการบริหารการศึกษา ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบงานประเภทดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p> <p>W.๒ เมื่อผู้ตรวจสอบภายในจะต้องเข้าตรวจสอบงานหรือโครงการที่ตนเองไม่มีความรู้ความชำนาญ เช่น งานด้านการแพทย์ งานด้านการโยธา (ก่อสร้าง) งานด้านการบริหารการศึกษา ฯลฯ จึงจำเป็นที่จะต้องเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านดังกล่าว มาร่วมปฏิบัติงานตรวจสอบ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้า ไม่คล่องตัว</p> <p>W.๓ จำนวนของผู้ตรวจสอบภายในมีเพียง ๕๐ อัตราเท่านั้น ในขณะที่มีหน่วยรับตรวจจำนวนมากกว่า ๗๐๐ แห่ง จึงทำให้ไม่สามารถตรวจสอบหน่วยงานดังกล่าวได้อย่างครอบคลุมทุกแห่งภายในระยะเวลา ๑ ปี</p> <p>W.๔ โครงสร้างของสำนักงานตรวจสอบภายในยังไม่เทียบเท่ากับหน่วยรับตรวจจำนวนหลายแห่ง เช่น หน่วยงานระดับสำนักที่มีผู้บริหารสูงสุด เป็นนักบริหารระดับสูง ในขณะที่ ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายในเป็นตำแหน่ง อำนวยการระดับสูง ทำให้การปฏิบัติงานตรวจสอบเป็นไปด้วยความยากลำบาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารของหน่วยรับตรวจ</p>

S จุดแข็ง (Strengths)	W จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S.๖ โครงสร้างของสำนักงานตรวจสอบภายในได้แบ่งกลุ่มงานตรวจสอบตามกลุ่มภารกิจของหน่วยรับตรวจ จึงทำให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และมีกลุ่มงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนางานตรวจสอบภายในเป็นการเฉพาะ</p> <p>S.๗ สำนักงานตรวจสอบภายในมีข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ จำนวน ๒ อัตรา เพื่อทำหน้าที่พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบมีความรวดเร็วและสะดวกมากขึ้น ตลอดจนช่วยตรวจสอบระบบ IT ในส่วนของ Application Control ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถด้านดังกล่าวเป็นการเฉพาะ</p> <p>S.๘ สำนักงานตรวจสอบภายในมีกฎหมาย-เฉพาะที่รองรับและสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น คือ ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการตรวจสอบภายในของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๔๘</p> <p>S.๙ สำนักงานตรวจสอบภายในมีกฎบัตรการตรวจสอบภายใน (Audit Charter) ที่ระบุบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งประกาศให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครได้รับทราบ เพื่อให้ความร่วมมือในการตรวจสอบ ทั้งนี้ กฎบัตรดังกล่าวอนุมัติและลงนามโดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร</p> <p>S.๑๐ สำนักงานตรวจสอบภายในจัดกิจกรรมให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ แก่หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น</p>	<p>W.๕ สำนักงานตรวจสอบภายในยังไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานสากลของวิชาชีพฯ ได้ในระดับที่ผู้ประเมินจากหน่วยงานภายนอกจะให้ “ผ่าน” หรือ “ปฏิบัติตามมาตรฐาน” (Conformance) โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรฐานด้านคุณสมบัติที่ยังไม่มีความเป็นอิสระและมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านคำปรึกษาหรือเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารและหน่วยรับตรวจ</p> <p>W.๖ ผู้ตรวจสอบภายในบางคนยังคงแสดงบทบาทของการเป็นผู้เข้าไปจับผิดการทำงานของหน่วยรับตรวจ ซึ่งทำให้เกิดภาพลักษณ์และทัศนคติในเชิงลบกับผู้ตรวจสอบภายในและทำให้การปฏิบัติงานตรวจสอบยังมีความยากลำบากมากขึ้น เพราะหน่วยรับตรวจไม่ให้ความร่วมมือที่ดีในการตรวจสอบ</p> <p>W.๗ ผู้ตรวจสอบภายในไม่เข้าใจหรือไม่สนใจแผนหรือยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร จึงทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่</p> <p>W.๘ ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการตรวจสอบภายในของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๔๘ มีความล้าสมัยและไม่สอดคล้องกับมาตรฐานและแนวโน้มของวิชาชีพฯ ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>

S จุดแข็ง (Strengths)	W จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S.๑๑ สำนักงานตรวจสอบภายในได้จัดทำแผนการตรวจสอบภายในระยะยาวและแผนการตรวจสอบประจำปี ตามฐานของความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบให้บรรลุผลสำเร็จ</p>	

O โอกาส (Opportunity)	T อุปสรรค (Threat)
<p>O.๑ กรุงเทพมหานครได้ดำเนินโครงการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ จำนวนมาก และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหมายความว่า แนวโน้มของงานตรวจสอบจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) ด้านต่าง ๆ มากขึ้น</p> <p>O.๒ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครต้องการให้สำนักงานตรวจสอบภายในเข้าตรวจสอบหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานครได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุมหน่วยงานทุกแห่งภายในระยะเวลา ๑ - ๒ ปี โดยพร้อมที่จะให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเต็มที่</p> <p>O.๓ กรมบัญชีกลางกำลังกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกแห่ง รวมถึงกรุงเทพมหานครต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ตามรูปแบบที่กำหนด ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้หน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระมากยิ่งขึ้น</p> <p>O.๔ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยขยายผลให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครต้องปฏิบัติตามแนวคิด</p>	<p>T.๑ ในช่วงระยะ ๑ - ๒ ปีที่ผ่านมา กรุงเทพมหานครได้มีการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดจำนวนหลายแห่ง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ผู้ตรวจสอบภายในต้องปรับเปลี่ยนข้อมูลเพื่อที่จะใช้ในการวางแผนการตรวจสอบ ซึ่งอาจจะทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเลือกหน่วยงานหรือโครงการที่จะเข้าตรวจสอบมากขึ้นกว่าเดิม</p> <p>T.๒ หน่วยรับตรวจมีทัศนคติที่เป็นลบกับผู้ตรวจสอบภายใน เนื่องจากมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับผู้ตรวจสอบภายใน และไม่เข้าใจบทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน</p> <p>T.๓ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ (Stakeholders) ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการตรวจสอบ</p> <p>T.๔ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครกำหนดนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ เร่งดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งการมีนโยบายจำนวนหลายด้านและต้องเร่งดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จโดยเร็ว อาจทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือบกพร่องได้ ซึ่งจะกลายเป็นงานของสำนักงานตรวจสอบภายในที่จะต้องเข้าไปตรวจสอบเพิ่มขึ้น</p>

O โอกาส (Opportunity)	T อุปสรรค (Threat)
<p>ดังกล่าวในหลายเรื่อง เช่น การบริหารความเสี่ยง ยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงโครงการที่สำคัญ การบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตในหน่วยงาน ฯลฯ ซึ่งทำให้บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในมีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้คำปรึกษาเรื่องดังกล่าวแก่หน่วยงานในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิผล</p> <p>O.๕ ยุทธศาสตร์ชาติและรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่โปร่งใส สุจริต และป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานภาครัฐมากขึ้น ทำให้บทบาทของหน่วยงานตรวจสอบภายในมีความสำคัญมากขึ้นในองค์กร</p> <p>O.๖ สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditors: The IIA) ได้พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานของวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทำให้สำนักงานตรวจสอบภายในต้องพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอด้วยเช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้รับการยอมรับในแวดวงวิชาชีพ</p>	<p>T.๕ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือวินัยทางการเงินและการคลัง อาจทำให้หน่วยงานปฏิบัติงานผิดพลาดหรือบกพร่องได้มากขึ้น หากไม่ศึกษาหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ดีหรือไม่มีความเข้าใจเพียงพอ</p> <p>T.๖ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ชะลอตัวอาจทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนมีความยากลำบากมากขึ้น ซึ่งรวมถึงข้าราชการ ดังนั้นจึงอาจมีความเสี่ยงที่ข้าราชการจะกระทำการทุจริตมากขึ้น</p> <p>T.๗ หน่วยงานภายนอก เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการคลัง ฯลฯ กำหนดให้กรุงเทพมหานครต้องดำเนินภารกิจในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น เช่น การจัดทำโครงการไทยนิยมยั่งยืน ตลาดประชารัฐ ฯลฯ ซึ่งเป็นนโยบายเร่งด่วนและต้องการเห็นผลโดยเร็ว ทำให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครต้องเร่งดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น โอกาสที่จะปฏิบัติงานด้วยความผิดพลาดหรือบกพร่อง จึงมีเพิ่มขึ้น และไม่มีหน่วยงานใดที่จะคอยให้คำปรึกษาหรือแนะนำเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ จะมีความถูกต้องและเหมาะสม</p>

การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์ (TOWS Matrix)

	<p>S.๑ สำนักงานตรวจสอบภายในมีความรู้ ความชำนาญและเชี่ยวชาญเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร</p> <p>S.๒ ผู้ตรวจสอบภายในได้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงานในหลักสูตรหรือหัวข้อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพอย่างต่อเนื่องทุกปี จึงทำให้มีความรู้ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญในหลากหลายสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง</p> <p>S.๓ สำนักงานตรวจสอบภายในได้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือแบ่งปันองค์ความรู้ (Knowledge Management) ระหว่างผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญและเชี่ยวชาญในงานที่ตรวจสอบ</p> <p>S.๔ สำนักงานตรวจสอบภายในได้นำมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และได้จัดกิจกรรมการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) อย่างต่อเนื่อง</p> <p>S.๕ ผู้ตรวจสอบภายในจำนวนหลายคนเข้ารับการฝึกอบรม สอบและได้รับวุฒิบัตรทางวิชาชีพ เพื่อแสดงถึงความเชี่ยวชาญ</p>	<p>W.๑ ผู้ตรวจสอบภายในโดยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาทางด้านบัญชี การเงิน และการบริหารธุรกิจ จึงมีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้านดังกล่าว</p> <p>W.๒ เมื่อผู้ตรวจสอบภายในจะต้องเข้าตรวจสอบงานหรือโครงการที่ตนเองไม่มีความรู้ความชำนาญ เช่น งานด้านการแพทย์ งานด้านการโยธา (ก่อสร้าง) ฯลฯ จึงจำเป็นต้องเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านดังกล่าวมาร่วมปฏิบัติงานตรวจสอบ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้า ไม่คล่องตัว</p> <p>W.๓ จำนวนของผู้ตรวจสอบภายในมีเพียง ๕๐ อัตราเท่านั้น ในขณะที่มีหน่วยรับตรวจจำนวนมากกว่า ๗๐๐ แห่ง จึงทำให้ไม่สามารถตรวจสอบหน่วยงานดังกล่าวได้อย่างครอบคลุมทุกแห่งภายในระยะเวลา ๑ ปี</p> <p>W.๔ โครงสร้างของสำนักงานตรวจสอบภายในยังไม่เทียบเท่ากับหน่วยรับตรวจจำนวนหลายแห่ง ทำให้การปฏิบัติงานตรวจสอบเป็นไปด้วยความยากลำบาก</p> <p>W.๕ สำนักงานตรวจสอบภายในยังไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานสากลของวิชาชีพฯ ได้ในระดับที่ผู้ประเมินจากหน่วยงานภายนอกจะให้ “ผ่าน” (Conformance) โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรฐานด้านคุณสมบัติ</p>
--	--	--

	<p>S.๖ โครงสร้างของสำนักงาน- ตรวจสอบภายในได้แบ่งกลุ่มงาน ตรวจสอบตามกลุ่มภารกิจของ หน่วยรับตรวจ จึงทำให้เกิดความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการ ปฏิบัติงาน</p> <p>S.๗ สำนักงานตรวจสอบภายในมี ข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการ คอมพิวเตอร์ จำนวน ๒ อัตรา เพื่อ ทำหน้าที่พัฒนาระบบ IT และ ตรวจสอบระบบ IT</p> <p>S.๘ สำนักงานตรวจสอบภายในมี กฎหมายเฉพาะที่รองรับและ สนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มขึ้น</p> <p>S.๙ สำนักงานตรวจสอบภายในมี กฎบัตรการตรวจสอบภายใน (Audit Charter) ที่ระบุบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งประกาศ ให้ทุกหน่วยงานในสังกัด กรุงเทพมหานครได้รับทราบ</p> <p>S.๑๐ สำนักงานตรวจสอบภายใน จัดกิจกรรมให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ แก่หน่วยงานในสังกัด กรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี</p> <p>S.๑๑ สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้จัดทำแผนการตรวจสอบภายใน ระยะยาวและแผนการตรวจสอบ ประจำปี ตามฐานของความเสี่ยง</p>	<p>และมาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้าน คำปรึกษาหรือเป็นที่ปรึกษา</p> <p>W.๖ ผู้ตรวจสอบภายในบางคน ยังคงแสดงบทบาทของการเป็น ผู้เข้าไปจับผิดการทำงานของ หน่วยรับตรวจ ซึ่งจะทำให้เกิด ภาพลักษณ์และทัศนคติในเชิงลบ กับผู้ตรวจสอบภายใน</p> <p>W.๗ ผู้ตรวจสอบภายในไม่เข้าใจ หรือไม่สนใจแผนหรือยุทธศาสตร์ ต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร จึง ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงาน ตรวจสอบเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับ องค์กรได้อย่างเต็มที่</p> <p>W.๘ ระเบียบกรุงเทพมหานคร- ว่าด้วยการตรวจสอบภายในของ- กรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๔๘ มีความล้าสมัยและไม่สอดคล้องกับ มาตรฐานและแนวโน้มของ วิชาชีพฯ ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>
--	--	---

<p>O.๑ แนวโน้มของงานตรวจสอบจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) มากขึ้น</p> <p>O.๒ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครต้องการให้สำนักงานตรวจสอบภายในเข้าตรวจสอบหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด กรุงเทพมหานครได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุมหน่วยงานทุกแห่งภายในระยะเวลา ๑ - ๒ ปี โดยพร้อมที่จะสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเต็มที่</p> <p>O.๓ กรมบัญชีกลางกำลังกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกแห่ง รวมถึงกรุงเทพมหานคร ต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ตามรูปแบบที่กำหนด</p> <p>O.๔ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>O.๕ ยุทธศาสตร์ชาติและรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่โปร่งใส สุจริต และป้องกันการทุจริตที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานภาครัฐมากขึ้น</p> <p>O.๖ สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (The IIA) ได้พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานของวิชาชีพฯ อย่างต่อเนื่อง ทำให้สำนักงานตรวจสอบภายในต้องพัฒนาการดำเนินงานด้วยเช่นกัน</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรุก: SO</p> <p>๑. การให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ แก่หน่วยงานในสังกัด</p> <p>กรุงเทพมหานคร ในหัวข้อที่สำนักงานตรวจสอบภายในมีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญ เพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามยุทธศาสตร์ชาติ นโยบาย และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๒. การพัฒนาระบบ IT ที่จะช่วยควบคุมการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยรับตรวจและผู้ตรวจสอบภายในตรวจสอบระบบ IT ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>๓. การจัดกิจกรรมการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน</p>	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข: WO</p> <p>๑. การพัฒนาบริการด้านการให้คำปรึกษา (Consulting Service) เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน และรองรับกรณีที่กรมบัญชีกลางจะเข้ามาประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในของกรุงเทพมหานครในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕</p> <p>๒. การสร้างเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายในกับหน่วยรับตรวจ เพื่อให้สามารถตรวจสอบหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานครได้ในจำนวนที่มากขึ้น</p> <p>๓. การเสนอขอปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อรองรับปริมาณงานที่มีจำนวนมาก</p> <p>๔. การพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในให้มีความรู้ในสาขาวิชาที่ยังไม่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญ</p>
--	--	--

<p> O.๗ พระราชบัญญัติวินัย- การเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้ความสำคัญกับกลไก การตรวจสอบภายใน และการ ดำเนินงานด้านการเงินการคลัง และการงบประมาณ O.๘ สำนักงานตรวจสอบ- ภายในมีโอกาสดำเนินการระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะมา ช่วยให้การปฏิบัติงานตรวจสอบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มขึ้นตามนโยบายของผู้บริหาร O.๙ ความก้าวหน้าของระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและการที่ หน่วยงานในสังกัด กรุงเทพมหานครจำนวนหลาย แห่งได้พัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพิ่มขึ้นจำนวนมาก เป็นปัจจัยเร่งให้สำนักงาน ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาการ ตรวจสอบระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT Audit) O.๑๐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง กำหนดที่จะ ตรวจสอบประเมินคุณภาพงาน ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน ภาครัฐในทุก ๕ ปี รวมถึง กรุงเทพมหานคร เพื่อกระตุ้นให้ หน่วยงานตรวจสอบภายในต้อง ปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม มาตรฐานของวิชาชีพอย่าง สม่าเสมอ โดยในอีก ๑ – ๒ ปี กรุงเทพมหานครอาจจะได้รับ การตรวจประเมินดังกล่าว (External QAR) </p>		
---	--	--

<p>T.๑ ในช่วงระยะ ๑ - ๒ ปีที่ผ่านมา กรุงเทพมหานครได้มีการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด จำนวนหลายแห่ง ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในต้องปรับเปลี่ยนข้อมูลเพื่อที่จะใช้ในการวางแผนการตรวจสอบด้วย</p> <p>T.๒ หน่วยรับตรวจมีทัศนคติที่เป็นลบกับผู้ตรวจสอบภายใน เนื่องจากมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับผู้ตรวจสอบภายใน และไม่เข้าใจบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในที่นอกจากจะตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานแล้ว ยังสามารถให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานด้วย</p> <p>T.๓ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ (Stakeholders) ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการตรวจสอบ</p> <p>T.๔ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครกำหนดนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ เร่งดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งอาจทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้</p> <p>T.๕ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือวินัยทางการเงินและการคลัง อาจทำให้หน่วยงานปฏิบัติงานผิดพลาดหรือบกพร่องได้มากขึ้น</p> <p>T.๖ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ชะลอตัวอาจทำให้ข้าราชการกระทำการทุจริตมากขึ้น</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน: ST</p> <p>๑. การจัดกิจกรรมสัมมนาให้ความรู้และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในเชิงบวกให้กับหน่วยรับตรวจ</p> <p>๒. การจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษา (Consulting Center) เพื่อให้บริการแก่หน่วยรับตรวจ</p> <p>๓. การจัดกิจกรรมรณรงค์เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านการทุจริตในหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรับ: WT</p> <p>๑. กิจกรรมการสำรวจความพึงพอใจของหน่วยรับตรวจ และนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของหน่วยรับตรวจมาพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานของสำนักงานตรวจสอบภายใน</p> <p>๒. การให้คำแนะนำแก่หน่วยงานที่ผู้ตรวจสอบภายในไม่ได้เข้าตรวจสอบและเกิดข้อผิดพลาดหรือบกพร่องในการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น</p> <p>๓. การเสนอให้มีการปรับปรุงหรือแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ</p> <p>๔. การทบทวนหน่วยงานที่มีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องในการดำเนินงาน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการตรวจสอบในปีต่อ ๆ ไป</p>
--	---	---

<p>T.๗ หน่วยงานภายนอก เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการคลัง ฯลฯ กำหนดให้กรุงเทพมหานครต้อง ดำเนินภารกิจในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น เช่น การจัดทำโครงการ ไทยนิยมยั่งยืน ตลาดประชารัฐ ฯลฯ ดังนั้น โอกาสที่จะ ปฏิบัติงานด้วยความผิดพลาด หรือบกพร่อง จึงมีเพิ่มขึ้น และ ไม่มีหน่วยงานใดที่จะคอยให้ คำปรึกษาหรือแนะนำ</p>		
--	--	--

ผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทำให้ทราบว่า สำนักงานตรวจสอบภายในควรที่จะกำหนดกลยุทธ์ วิธีการ โครงการ หรือกิจกรรมในลักษณะใดที่จะช่วยให้การดำเนินงานได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งหนึ่งในกิจกรรมที่สามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากจุดอ่อนเพื่อให้รองรับกับโอกาสที่เกิดขึ้น คือ การสร้างเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายใน (Junior Auditor) ในหน่วยรับตรวจ

สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่ผู้ศึกษาจะดำเนินการในช่วงแรกของการศึกษา คือ สำนักงานเขตจำนวน ๕๐ แห่ง เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลากหลายและเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนซึ่งมีความเสี่ยงสูงที่จะดำเนินการผิดพลาดหรือบกพร่อง โดยจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดคุณสมบัติ ขอรายชื่อ และจัดทำทะเบียนรายชื่อข้าราชการที่เป็นเครือข่าย (Contact List) เพื่อที่จะจัดประชุมทำความเข้าใจ และสร้าง Line Group เพื่อสื่อสารข้อมูลระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ

การดำเนินงานในลำดับถัดมา คือ การพัฒนาเครื่องมือและคู่มือในการตรวจสอบและประเมินการควบคุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ด้วยตนเอง จัดประชุมให้คำแนะนำและ Coaching เกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินตนเองแก่หน่วยงานที่เป็นเครือข่าย ตลอดจนสอบทานรายงานผลการตรวจสอบและประเมินตนเองของหน่วยงานที่ส่งให้ผู้ตรวจสอบภายใน โดยผู้ตรวจสอบภายในจะพิจารณาจากข้อมูลและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนการตรวจสอบในเนื้อหาสาระ (Substantive Test) หรือตรวจสอบเพิ่มเติมต่อไป

ลำดับ ที่	กิจกรรม	แผนการดำเนินการ		หมายเหตุ
		ระยะเวลา	เป้าหมาย	
๑	การจัดทำทะเบียนรายชื่อข้าราชการที่เป็น เครือข่ายและ Contact List พร้อมจัดประชุม ทำความเข้าใจหรือสร้าง Line Group	๔ เดือน	จำนวนรายชื่อ และข้อมูลใน contact list ครบถ้วน	เพื่อให้สะดวก ในการติดต่อ ประสานงาน
๒	จัดทำเครื่องมือและคู่มือในการตรวจสอบและ ประเมินการควบคุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วยตนเอง	๗ เดือน	- มี checklist - มีคู่มือ	- ประสานกับ สำนักการคลัง เพื่อพิจารณาเนื้อหา ร่วมกัน - อาจเลือกเฉพาะ บางด้าน เพื่อ นำร่อง
๓	จัดประชุมให้คำแนะนำ ปรีกษา และ coaching เกี่ยวกับการตรวจสอบและ ประเมินตนเองแก่หน่วยงานที่เป็นเครือข่าย	๖ เดือน	จำนวน ๑๒ ครั้ง	- จัดกลุ่มหรือโซน ของหน่วยงานที่จะ ประชุมและจัด ประชุม ๑ ครั้ง เพื่อ พิจารณาเครื่องมือ และคู่มือที่ใช้ในการ ตรวจสอบและ ประเมินตนเอง - อาจเลือกเฉพาะ หน่วยงานนำร่อง
๔	การสอบทานรายงานผลการตรวจสอบและ ประเมินตนเองของหน่วยงานที่ส่งให้ผู้ตรวจ- สอบภายใน โดยผู้ตรวจสอบภายในอาจจะ พิจารณาจากข้อมูลและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง	๑ เดือน หลังจาก กำหนดให้ หน่วยงานส่ง รายงานฯ	ข้อมูลใน รายงานฯ มีความถูกต้อง และครบถ้วน	เพื่อให้ผู้ตรวจสอบ ภายในนำไปใช้ ในการวางแผนการ ตรวจสอบประจำปี
๕	การจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	๖ เดือน	จัดทำแผนฯ ตามฐานความ- เสี่ยงที่ หน่วยงาน รายงานฯ	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	แผนการดำเนินการ		หมายเหตุ
		ระยะเวลา	เป้าหมาย	
๖	ประเมินผลสำเร็จของโครงการ	๒ สัปดาห์	ตัวชี้วัดโครงการ บรรลุผลสำเร็จ	เพื่อขยายผลการ ดำเนินงานต่อไป

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

การสร้างเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายในในสำนักงานเขตจะดำเนินการตั้งแต่เดือนมีนาคม-
พ.ศ. ๒๕๖๒ ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ โดยมีแผนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๓													
	มี.ค. ๖๒	เม.ย. ๖๒	พ.ค. ๖๒	มิ.ย. ๖๒	ก.ค. ๖๒	ส.ค. ๖๒	ก.ย. ๖๒	ต.ค. ๖๒	พ.ย. ๖๒	ธ.ค. ๖๒	ม.ค. ๖๓	ก.พ. ๖๓	มี.ค. ๖๓	เม.ย. ๖๓
๑. ประสานขอรายชื่อ จัดทำทะเบียน รายชื่อข้าราชการที่เป็นเครือข่าย และ Contact List พร้อมจัดประชุมทำความเข้าใจหรือสร้าง Line Group	←		→											
๒. จัดทำเครื่องมือและคู่มือในการ ตรวจสอบและประเมินการควบคุมการ ดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ด้วยตนเอง	←						→							
๓. จัดประชุมให้คำแนะนำ ปรีกษา และ coaching เกี่ยวกับการตรวจสอบและ ประเมินตนเองแก่หน่วยงานที่เป็น เครือข่าย								←						→
๔. หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายรายงานผล การตรวจสอบและประเมินตนเองให้ สำนักงานตรวจสอบภายในพิจารณา														→
๕. สำนักงานตรวจสอบภายในรายงาน สรุปผลโครงการสร้างเครือข่ายฯ ให้ ผู้บริหารทราบ														→

๘. งบประมาณ

การสร้างเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายในดังกล่าวไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome)

ผลผลิต	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลสำเร็จ
๑. มีเครือข่ายการตรวจสอบภายในของกรุงเทพมหานคร	ร้อยละของสำนักงาน-เขตที่มอบหมายข้าราชการให้เป็นเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายในของกรุงเทพมหานคร	ร้อยละ ๑๐๐	๑. หนังสือประสานขอรายชื่อข้าราชการที่เป็นเครือข่ายและหนังสือของสำนักงานเขตที่มอบหมายข้าราชการ ๒. คำสั่งแต่งตั้งข้าราชการที่เป็นเครือข่ายฯ ๓. <u>วิธีการคำนวณ-ผลสำเร็จ</u> จำนวนสำนักงานเขตที่ตอบรับและส่งข้าราชการร่วมเป็นเครือข่าย <u>คูณ</u> ๑๐๐ <u>หารด้วย</u> จำนวนสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานคร (๕๐ แห่ง)
๒. มีเครื่องมือและคู่มือสำหรับให้เครือข่ายผู้ตรวจสอบภายในนำไปใช้ในการตรวจสอบหรือประเมินตนเอง	ความสำเร็จของการจัดทำเครื่องมือหรือคู่มือสำหรับให้เครือข่ายผู้ตรวจสอบภายในนำไปใช้ในการตรวจสอบด้วยตนเอง	๑. Checklist ประเมินระบบการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินโครงการ ฯลฯ (จำนวน ๓ ด้าน)	๑. Checklist ประเมินระบบการควบคุมภายในด้วยตนเอง จำนวน ๓ ด้าน คือ ด้านการเงินและบัญชี ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และด้านการดำเนินโครงการ

ผลผลิต	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลสำเร็จ
		๒. ต้นฉบับคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสำหรับให้เครือข่ายผู้ตรวจสอบภายใน จำนวน ๑ เล่ม	๒. คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสำหรับให้เครือข่ายฯ ได้ใช้ในการศึกษาประเมิน และตรวจสอบตนเอง
๓. ให้คำแนะนำ ปรีกษา และ coaching งานด้านการตรวจสอบหรือประเมินตนเอง และการควบคุมการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้กับข้าราชการที่เป็นเครือข่าย	จำนวนครั้งของการให้คำแนะนำ ปรีกษา และ Coaching งานด้านการตรวจสอบหรือประเมินตนเองด้านการควบคุมการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ แก่ข้าราชการที่เป็นเครือข่าย	จำนวน ๑๒ ครั้ง (จัดกลุ่มหรือโซนของหน่วยงานในการให้คำแนะนำ ปรีกษา และ coaching)	๑. ภาพถ่ายการ Coaching ๒. ตารางบันทึกสถิติจำนวนครั้งของการ Coaching หรือให้คำปรึกษาแก่-เครือข่ายฯ
๔. การรายงานผลการตรวจสอบและประเมินตนเองของหน่วยงาน (Self-audit) ให้สำนักงานตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการตรวจสอบ	ร้อยละของจำนวนหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายการตรวจสอบภายในที่จัดส่งรายงานผลการตรวจสอบและประเมินตนเองฯ ให้สำนักงานตรวจสอบภายในตามรอบระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละ ๙๐	๑. หนังสือของหน่วยงาน (สำนักงานเขต) ที่จัดส่งรายงานผลการตรวจสอบและประเมินตนเองให้สำนักงานตรวจสอบภายใน ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด ๒. <u>วิธีการคำนวณ</u> จำนวนหน่วยงานเครือข่ายฯ (สำนักงานเขต) ที่ส่งรายงานผลการตรวจสอบและประเมินตนเองให้สำนักงานตรวจสอบภายใน ภายในรอบ

ผลผลิต	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลสำเร็จ
			ระยะเวลาที่กำหนด คุณ ๑๐๐ ทหารด้วย จำนวนหน่วยงาน เครือข่ายฯ (สำนักงาน เขต) ทั้งหมด

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลสำเร็จ
๑. สำนักงานตรวจสอบ ภายในนำข้อมูลจาก รายงานผลการ ตรวจสอบและประเมิน ตนเองของหน่วยงาน ต่างๆ ไปใช้ในการ วางแผนการตรวจสอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เพื่อขยาย ผลการตรวจสอบ หน่วยงานที่มี ความเสี่ยงสำคัญ	ความสำเร็จของการ จัดทำแผนการ ตรวจสอบประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ตามฐานความ เสี่ยง	แผนการตรวจสอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ระบุหน่วยงานที่มี ผลการตรวจสอบและ ประเมินตนเองและ พบความเสี่ยงสำคัญ	๑. รายงานสรุปผล หน่วยงานเครือข่ายฯ ที่ผู้ตรวจสอบภายใน พิจารณาแล้วพบ ความเสี่ยงที่สำคัญ ๒. แผนการตรวจสอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ที่มีการนำ ผลการพิจารณารายงาน ของเครือข่ายฯ แล้วพบ ความเสี่ยงที่สำคัญ ซึ่ง หน่วยงานที่มีจะต้อง ได้รับการระบุไว้ใน แผนการตรวจสอบ ประจำปีฯ ดังกล่าว

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลสำเร็จ
๒. หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายและได้รับการตรวจสอบและประเมินตนเองตามเครื่องมือที่กำหนด มีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานลดลง	ร้อยละของจำนวนหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายและมีระดับของความเสี่ยงจากผลการตรวจสอบและประเมินการควบคุมด้านต่าง ๆ ด้วยตนเองลดลง (สอบทานโดยผู้ตรวจสอบภายใน)	ร้อยละ ๕๐ (ภายในงวดกันยายน ๒๕๖๔)	๑. รายงานสรุปผลหน่วยงานเครือข่ายฯ ที่ผู้ตรวจสอบภายในพิจารณาและสอบทานในแต่ละครั้งแล้วพบความเสี่ยงที่สำคัญ โดยนำมาเปรียบเทียบกับรายงานสรุปผลฯ ของรอบที่ ๑ เพื่อให้เห็นความแตกต่าง ๒. <u>วิธีการคำนวณ</u> จำนวนหน่วยงานเครือข่ายฯ ที่มีผลการตรวจสอบหรือประเมินตนเองที่ผู้ตรวจสอบภายในพิจารณาหรือสอบทานแล้วเห็นว่ามีความเสี่ยงที่สำคัญลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนหน่วยงานที่มีความเสี่ยงสำคัญในรายงานสรุปผลฯ งวดแรก (กันยายน ๒๕๖๓)
๓. ผู้บริหารและหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายการตรวจสอบภายในมีความพึงพอใจในการสร้างเครือข่ายและการ coaching ของผู้ตรวจสอบภายใน	๑. ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริหารและข้าราชการที่เป็นเครือข่ายการตรวจสอบภายในที่มีต่อโครงการและการ coaching	๑. ร้อยละ ๗๐	๑. แบบสอบถามความพึงพอใจ ๒. ภาพถ่ายการจัดกิจกรรม Coaching

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลสำเร็จ
	๒. จำนวนข้อเสนอแนะในการพัฒนาหรือปรับปรุงโครงการที่ได้รับจากผู้บริหารและข้าราชการที่เป็นเครือข่าย และสำนักงานตรวจสอบภายในนำไปปฏิบัติหรือวางแผนที่จะปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการเกี่ยวกับเครือข่ายฯ ให้ดียิ่งขึ้น	๒. จำนวนอย่างน้อย ๓ ประเด็น	๓. รายงานสรุปผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง และข้าราชการที่เป็นเครือข่ายฯ
๔. หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครได้รับการตรวจสอบอย่างครอบคลุมและทั่วถึง	ร้อยละของหน่วยรับตรวจตามกลุ่มเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนการตรวจสอบประจำปี) ที่ประเมินการควบคุมและตรวจสอบด้วยตนเอง (Self-audit)	ร้อยละ ๑๐๐ (จำแนกเป้าหมายตามปีงบประมาณ โดยขยายผลไปยังหน่วยงานประเภทอื่น ๆ จนกว่าจะครอบคลุมหน่วยงานทุกแห่งหรือทุกประเภท)	๑. <u>วิธีการคำนวณ</u> จำนวนหน่วยรับตรวจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบประจำปีที่เป็นเครือข่ายและตรวจสอบหรือประเมินการควบคุมด้วยตนเองฯ ตามเครื่องมือที่กำหนด <u>คุณด้วย ๑๐๐</u> <u>หารด้วย</u> จำนวนหน่วยรับตรวจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบประจำปีทั้งหมด (หมายเหตุ สำนักงานตรวจสอบภายในจะกำหนดเป้าหมายของหน่วยรับตรวจที่

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลสำเร็จ
			ต้องการจะสร้างเครือข่ายในแต่ละปี และมีเป้าหมายที่จะสร้างเครือข่ายให้ครบถ้วนภายในปี ๒๕๖๕)

ความเสี่ยงของโครงการหรือการดำเนินงาน

ความเสี่ยง	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง
๑. การจัดทำ checklist และคู่มือที่ใช้ในการตรวจสอบและประเมินตนเองอาจจะไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	๑. จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากเครือข่ายในการจัดทำ checklist และคู่มือดังกล่าว
๒. เนื้อหาในการ coaching มีความยากและซับซ้อน ข้าราชการที่เป็นเครือข่ายอาจจะไม่เข้าใจ	๑. จัดหาวิทยากรที่มีความสามารถในการอธิบายให้ผู้ฟังเข้าใจโดยง่าย โดยอาจจะประสานกับสำนักการคลังด้วย ๒. จัดทำเอกสารประกอบการอธิบายหรือ coaching ๓. จัดทำช่องทางหรือการประชุมเพิ่มเติม เพื่อให้ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษาแก่หน่วยงานที่เป็นเครือข่าย
๓. หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายไม่ตรวจสอบและประเมินตนเอง และไม่ส่งรายงานผลการตรวจสอบและประเมินตนเองให้สำนักงานตรวจสอบภายใน	๑. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตามผลความคืบหน้าเรื่องดังกล่าวอย่างชัดเจน (ในส่วนของสำนักงานตรวจสอบภายใน) ๒. จัดทำหนังสือติดตามความคืบหน้า โดยส่งให้ผู้บริหารของหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายได้รับทราบ ๓. กำหนดวันหรือรอบในการจัดส่งรายงานฯ ให้มีความถี่มากขึ้น
๔. หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายฯ ตรวจสอบและประเมินตนเองโดยไม่พิจารณาตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น (ไม่ประเมินตามความเป็นจริง)	๑. ผู้ตรวจสอบภายในจะสอบถามผลการประเมินตนเองของหน่วยงาน โดยพิจารณาจากข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ความเสี่ยง	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง
	๒. ผู้ตรวจสอบภายในประเมินผลการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานอีกครั้งก่อนที่จะวางแผนการตรวจสอบประจำปี
๕. สำนักงานตรวจสอบภายในได้รับมอบหมายภารกิจเร่งด่วนอื่น ๆ ทำให้ไม่สามารถไป coaching หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายได้ตามเป้าหมายทั้งหมด	๑. จัดทำแผนการ coaching ล่วงหน้า ๒. เลือกเฉพาะหน่วยงานนำร่อง ๓. มอบหมายให้มีทีมงานที่จะสามารถ coaching แทนกันได้ ๔. รวบรวมกลุ่มเป้าหมายในการ coaching แต่ละครั้งให้มีจำนวนมากขึ้น เพื่อลดจำนวนครั้งในการ coaching
๖. ขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงานมีหลายด้าน ทำให้ไม่สามารถ coaching ให้หน่วยงานประเมินตนเองได้ครบทุกด้าน	๑. เลือกให้มีการนำร่องเฉพาะงานบางด้านของหน่วยงาน
๗. ความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานไม่ลดระดับลง เนื่องจากปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าจะได้รับการ coaching แล้ว	๑. ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป ๒. ค้นหาและจัดการกับปัจจัยภายนอกดังกล่าวของหน่วยงาน
๘. ข้าราชการที่เป็นเครือข่ายอาจจะมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงระหว่างปี	๑. กำหนดเป็นเงื่อนไขและแจ้งให้หน่วยงานแต่งตั้งข้าราชการทดแทน กรณีที่มีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลง
๙. ข้าราชการที่เป็นเครือข่ายไม่ให้ความร่วมมือและไม่ตั้งใจในการประเมินและตรวจสอบตนเอง	๑. กำหนดให้มีการแต่งตั้งและมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้บริหารของหน่วยงาน รับทราบ ๒. มีการประสานงานและติดตามอย่างใกล้ชิด
๑๐. ข้าราชการที่เป็นเครือข่ายไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการดังกล่าวของสำนักงานตรวจสอบภายในและมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงโครงการจำนวนมาก	๑. อธิบายให้ข้าราชการที่เป็นเครือข่ายได้ทราบประโยชน์ของการตรวจสอบและประเมินตนเองตามแนวทางของโครงการ ๒. ผู้ตรวจสอบภายในแสดงบทบาทของการเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายและเปิดรับฟังข้อเสนอแนะเสมอ

๙.๒ วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

รายละเอียดตามที่ปรากฏในตารางข้อ ๙.๑

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ การสร้างเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายในกับหน่วยรับตรวจจะต้องไม่ทำให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยรับตรวจรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน ดังนั้น สำนักงานตรวจสอบภายในจึงอาจใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลแก่หน่วยงานเครือข่ายและเจ้าหน้าที่ที่สามารถดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินและตรวจสอบตนเองได้เป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ นอกจากนี้ หน่วยงานที่มีผลการประเมินตนเองในระดับดี ถือเป็นหน่วยงานที่มีความเสี่ยงต่ำ โอกาสที่ผู้ตรวจสอบภายในจะนำมากำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบอาจจะน้อยตามไปด้วยและเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในจะรายงานให้ผู้บริหารกรุงเทพมหานครทราบ หน่วยงานก็จะได้รับประโยชน์ในทางอ้อมไปด้วย

๑๐.๒ หากการสร้างเครือข่ายฯ ดังกล่าวประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด สำนักงานตรวจสอบภายในอาจขยายผลไปยังหน่วยงานประเภทอื่น ๆ หรืองานอื่น ๆ เพื่อให้ครอบคลุมหน่วยรับตรวจและงานทั้งหมดในความรับผิดชอบของกรุงเทพมหานคร อย่างไรก็ตาม วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินการควบคุมด้วยตนเองของหน่วยงานต่าง ๆ ควรกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงการตรวจสอบหรือสอบทานการควบคุมของเจ้าหน้าที่ที่เป็นเครือข่าย

๑๐.๓ ผลสะท้อน (Feedback) จากหน่วยรับตรวจที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหรือนำร่อง ซึ่งจะได้รับจากการสำรวจความพึงพอใจหรือแสดงความคิดเห็น สำนักงานตรวจสอบภายในควรนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการสร้างเครือข่ายฯ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

๑๐.๔ ในอนาคต สำนักงานตรวจสอบภายในอาจพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินตนเองไว้ใน Application ของโทรศัพท์มือถือหรือ Smart Phone เพื่อให้หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายสามารถประเมินการควบคุมด้วยตนเองและประมวลผลได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งอาจจะช่วยลดการรายงานในรูปแบบของเอกสารได้ (คงเหลือเพียงหนังสือแจ้งการส่งผลการประเมินตนเองให้สำนักงานตรวจสอบภายในทราบเท่านั้น)

บรรณานุกรม

- ธนา ประมุขกุล. **เครือข่าย**. วารสารส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๓, เดือนกรกฎาคม – กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๔.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)**, <http://www.stou.ac.th/Offices/rdec/headquater>
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. **TOWS Matrix คิดให้ไกลจาก SWOT**, หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ หน้า ๖ ฉบับ ๓๔๐๓ ระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๖ กันยายน ๒๕๖๑.
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. **มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (ฉบับปรับปรุงใหม่)**, ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์, ๒๕๕๔.
- เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ ๓), กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๖.
- สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. **กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร (Risk Management Framework)**, ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์, ๒๕๖๐.
- สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ. **องค์ประกอบของเครือข่าย การพัฒนาเครือข่ายสู่ความยั่งยืน**, <http://oppn.opp.go.th/research01.php>
- Bob Holroyd (Institute of Internal Auditors - UK and Ireland). **Internal Audit Practice**, Ruddocks Limited, Lincoln, London, ๒๐๐๙.

ภาคผนวก

ตัวอย่าง Checklist การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

คำถาม	มี / ใช่	ไม่มี / ไม่ใช่	คำอธิบาย / คำตอบ
<p>๑. เงินสดและเงินฝากธนาคาร การรับเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ มีการแบ่งแยกหน้าที่ด้านการรับเงิน มีให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งลักษณะงานต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การอนุมัติการรับเงินสด - การเก็บรักษาเงินสด - การบันทึกบัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคาร - การกระหายอดเงินสดและเงินฝากธนาคาร ■ มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการรับส่งเงินระหว่างบุคคลและหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ ■ การรับส่งเงินมีเอกสารหลักฐานสนับสนุนครบถ้วนและถูกต้องหรือไม่ ■ การรับเงินโดยการโอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษรโดยระบุชื่อผู้จ่ายเงินและจำนวนเงิน และวัตถุประสงค์การจ่ายหรือไม่ ■ มีการกำหนดข้อห้ามมิให้นำเช็คที่รับไปขึ้นเงินสดหรือไม่ ■ มีการบันทึกบัญชีแยกรายการรับที่เป็นเงินสดกับรับเป็นเช็คหรือไม่ ■ มีการกำหนดให้ผู้ชำระด้วยเช็คธนาคารระบุส่งจ่ายในนามหน่วยรับตรวจและขีดคร่อมเช็คหรือไม่อย่างไร ■ มีการตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของเช็คก่อนรับหรือไม่ ■ เงินสดที่ได้รับมีการบันทึกบัญชีภายในวันที่ได้รับเงินนั้นหรือไม่ 			

