



ที่ กค ๐๔๐๙.๒/ว ๕๗๕

กรมบัญชีกลาง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับหน่วยงานของรัฐ (QR Code)

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติมในส่วนของหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐที่มีคณะกรรมการจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ในการสอบทานด้านการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการกำกับดูแลหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเพิ่มคุณค่าให้แก่หน่วยงานของรัฐอย่างยั่งยืน โดยคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด สำหรับรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด นั้น

กรมบัญชีกลางขอเรียนว่า เพื่อให้การทำหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบสามารถเป็นกลไกในการขับเคลื่อนระบบธรรมาภิบาล การสร้างโปร่งใส และการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของภาครัฐ จึงได้จัดทำคู่มือคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐที่มีโครงสร้างการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการและมีคณะกรรมการตรวจสอบถือปฏิบัติ ทั้งนี้ ไม่รวมถึงรัฐวิสาหกิจ ซึ่งให้ถือปฏิบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด อย่างไรก็ตาม คู่มือฉบับนี้ได้แสดงเจตนารมณ์ของการมีคณะกรรมการตรวจสอบในหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ รัฐวิสาหกิจจึงสามารถนำคู่มือคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้คณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นางแพตริเซีย มงคลวนิช)

อธิบดีกรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

กลุ่มงานนโยบายการตรวจสอบภาครัฐ

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๘ ๖๕๑๒

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗



คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบ  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ



# คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบ สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กองตรวจสอบภาครัฐ  
กรมบัญชีกลาง  
สิงหาคม ๒๕๖๘

## คำนำ

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้หน่วยงานของรัฐที่มีคณะกรรมการจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ในการกำกับดูแลเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน รวมทั้งการสอบทานด้านการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ของหน่วยงานของรัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเพิ่มคุณค่า ให้แก่หน่วยงานของรัฐอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการตรวจสอบถูกกำหนดขึ้นเพื่อทำหน้าที่หลักในการสร้างระบบการตรวจสอบภายใน ที่มีประสิทธิผลให้กับหน่วยงานของรัฐ และเป็นกลไกในการสนับสนุนระบบคุณธรรม ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ของระบบราชการ ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ ว่าเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คณะกรรมการตรวจสอบจึงถือเป็นภาคส่วนที่สำคัญในการกำกับดูแลที่ดี และขับเคลื่อนให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานด้วยความเป็นธรรม (Fairness) ความเท่าเทียม (Equity) ความโปร่งใส (Transparency) และมีภาวะความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) เพื่อให้ การบริหารจัดการทรัพยากรของหน่วยงานของรัฐและของประเทศ (Public Resource) เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อหน่วยงานของรัฐและประชาชนโดยรวม (Public Interest)

คู่มือฉบับนี้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการสนับสนุนกลไกของคณะกรรมการตรวจสอบให้เกิด การผลักดันธรรมาภิบาลในระบบราชการ โดยให้ความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์ประกอบ บทบาท ความรับผิดชอบ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ การปฏิบัติงานในฐานะคณะกรรมการตรวจสอบประสบความสำเร็จและเกิดการสร้างคุณค่าที่ส่งผลต่อ การปรับเปลี่ยนองค์กร สามารถสร้างความเชื่อมั่นและเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณะ

กองตรวจสอบภาครัฐ

กรมบัญชีกลาง

สิงหาคม ๒๕๖๘

## สารบัญ

บทนำ.....	๑
๑. คณะกรรมการตรวจสอบกับระบบธรรมาภิบาลภาครัฐ.....	๖
๒. การสร้างความสัมพันธ์ของคณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ .....	๑๑
๓. แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ .....	๑๔
๓.๑ องค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบ.....	๑๕
๓.๑.๑ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ .....	๑๖
๓.๑.๒ ความเป็นอิสระ.....	๑๙
๓.๑.๓ จำนวนกรรมการตรวจสอบที่เหมาะสม .....	๒๒
๓.๑.๔ วาระการดำรงตำแหน่ง.....	๒๔
๓.๑.๕ ความสามารถในการอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ .....	๒๕
๓.๒ บทบาทและความรับผิดชอบ.....	๒๖
๓.๒.๑ การจัดทำกฎบัตร .....	๒๗
๓.๒.๒ การสอบทานด้านการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน .....	๒๘
๓.๒.๓ การสอบทานด้านรายงานการเงิน .....	๓๒
๓.๒.๔ การสอบทานด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ .....	๓๔
๓.๒.๕ การกำกับดูแลด้านการตรวจสอบภายใน .....	๓๖
๓.๒.๖ การสอบทานรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์และโอกาสการทุจริต.....	๔๐
๓.๒.๗ การสอบทานด้านการสอบบัญชี.....	๔๒
๓.๒.๘ การรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ .....	๔๔
๓.๓ การปฏิบัติงาน .....	๔๖
๓.๓.๑ การประชุม.....	๔๗
๓.๓.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	๕๑
๔. คณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ (Effective Audit Committee).....	๕๔
๕. บทบาทของประธานกรรมการตรวจสอบ.....	๖๐
๖. การเรียนรู้และพัฒนา .....	๖๓

## สารบัญ (ต่อ)

๗. หน้าที่ของหน่วยธรรมาภิบาลที่มีต่อคณะกรรมการตรวจสอบ.....	๖๖
๘. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม .....	๖๘
ตัวอย่าง.....	๗๔
ตัวอย่างกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ .....	๗๖
ตัวอย่างหัวข้อเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม.....	๘๔
ตัวอย่างแผนการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ.....	๙๑
บรรณานุกรม .....	๙๔

## บทนำ

### ความเป็นมา

สืบเนื่องจากบทบัญญัติมาตรา ๗๘ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐที่มีคณะกรรมการจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่หลักในการให้ความเชื่อมั่นและสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐมีการใช้ทรัพยากร เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานของรัฐ และต่อภาคประชาชน (Public Interest)

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังดังกล่าว ได้กำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการตรวจสอบ ได้แก่ จำนวน คุณสมบัติ และลักษณะต้องห้าม รวมถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวมไว้ ดังนั้น เพื่อให้มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ของการมีคณะกรรมการตรวจสอบในการสนับสนุนส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการตรวจสอบ อย่างอิสระ เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติวินัยการเงิน การคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำคู่มือคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับหน่วยงานของรัฐขึ้น ซึ่งคู่มือคณะกรรมการตรวจสอบเป็นการนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีในการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

### สาระสำคัญของคู่มือ

คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย เนื้อหาที่เกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบ ในภาพรวม การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ หน้าที่ของหน่วยธรรมาภิบาลที่มีต่อคณะกรรมการตรวจสอบ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม และตัวอย่างของกฎบัตร หัวข้อเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม และแผนการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ ดังนี้

#### ๑. บทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม ประกอบด้วย

๑.๑ คณะกรรมการตรวจสอบกับระบบธรรมาภิบาล อธิบายถึงบทบาทของคณะกรรมการ ตรวจสอบในหน่วยงานของรัฐที่อาจมีความแตกต่างจากคณะกรรมการตรวจสอบในหน่วยงานภาคเอกชน ซึ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐเป็นกลไกที่สำคัญในการส่งเสริม ให้เกิดระบบธรรมาภิบาลในหน่วยงานของรัฐ

๑.๒ การสร้างความสัมพันธ์ของคณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ อธิบายถึง บทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบกับผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## ๒. แนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย

๒.๑ แนวปฏิบัติที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งอธิบายถึงการนำหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในแต่ละข้อนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

๒.๑.๑ องค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบ อธิบายเกี่ยวกับข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย

- หลักเกณฑ์ปฏิบัติ เป็นข้อกำหนดที่หน่วยงานของรัฐ **ต้อง**ถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด
- แนวปฏิบัติที่ดี เป็นการระบุข้อแนะนำที่หน่วยงานของรัฐ **ควร**นำไปปรับใช้ ในการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ มีคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ข้อพิจารณาประกอบอื่น ๆ เป็นการอธิบายการนำไปใช้ของหน่วยงานภาครัฐ ในต่างประเทศหรือภาคเอกชนอื่น ๆ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการเทียบเคียง

๒.๑.๒ บทบาทและความรับผิดชอบ อธิบายเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย

- หลักเกณฑ์ปฏิบัติ เป็นข้อกำหนดที่คณะกรรมการตรวจสอบ **ต้อง**ถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด
- แนวปฏิบัติที่ดี เป็นการระบุข้อแนะนำที่คณะกรรมการตรวจสอบ **ควร**ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามบทบาทและความรับผิดชอบ

๒.๑.๓ การปฏิบัติงาน อธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ในการประชุมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- หลักเกณฑ์ปฏิบัติ เป็นข้อกำหนดที่คณะกรรมการตรวจสอบ **ต้อง**ถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด
- แนวปฏิบัติที่ดี เป็นการระบุข้อแนะนำที่คณะกรรมการตรวจสอบ **ควร**ปฏิบัติ เพื่อให้การประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบมีประสิทธิภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบสะท้อนถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานคณะกรรมการตรวจสอบตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังของการมีคณะกรรมการตรวจสอบในหน่วยงานของรัฐ

๒.๒ แนวปฏิบัติที่ได้นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นการระบุ ข้อแนะนำเพื่อให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบบรรลุมิติวัตถุประสงค์ และสามารถสร้างคุณค่า แก่หน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

- คณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิผล ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ส่งผลให้ คณะกรรมการตรวจสอบสามารถสร้างคุณค่าและทำให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทหน้าที่ ของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างชัดเจน

- บทบาทของประธานกรรมการตรวจสอบ ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี ของประธานกรรมการตรวจสอบในการเป็นผู้นำของคณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิผล

- การเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับการให้แนวทางในการเรียนรู้และพัฒนา ของคณะกรรมการตรวจสอบตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐ และระหว่าง การเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ

๓. หน้าที่ของหน่วยธรรมาภิบาลที่มีต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับบทบาท ของผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ที่มีส่วนทำให้คณะกรรมการตรวจสอบ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม เป็นการกำหนด เกณฑ์การประเมินผลและแสดงตัวอย่างการให้ค่าคะแนน โดยเกณฑ์การประเมินผลที่กำหนดไว้ในแบบประเมินฯ เป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่คณะกรรมการตรวจสอบควรดำเนินการเพื่อบรรลุมิติวัตถุประสงค์ ตามความคาดหวังของการมีคณะกรรมการตรวจสอบในหน่วยงานของรัฐ ดังนั้น การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวมต้องครอบคลุมเกณฑ์การประเมินผลที่กำหนดไว้ ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม ทั้งนี้ หน่วยงานสามารถกำหนดเพิ่มเติม หรือระบุให้มีความชัดเจนขึ้นได้

๕. ตัวอย่างของกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ หัวข้อเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม และแผนการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นการแสดงตัวอย่างและเนื้อหา ของเรื่องดังกล่าว ที่คณะกรรมการตรวจสอบสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐ

## วัตถุประสงค์

คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับหน่วยงานของรัฐได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทาง ให้หน่วยงานของรัฐมีคณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เพื่อแสดงให้เห็นเจตนารมณ์ของการมีคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐ

๒. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้กำกับดูแลแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและปฏิบัติงานร่วมกับ คณะกรรมการตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. เพื่อเป็นแนวทางให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติงานได้ตามเจตนารมณ์ของการมีคณะกรรมการตรวจสอบในหน่วยงานของรัฐ
๔. เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาระดับขั้นความสำเร็จของคณะกรรมการตรวจสอบ (Maturity Stages)
๕. เพื่อเป็นแนวทางให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบและดำเนินงานในฐานะเลขานุการกรรมการตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ
๖. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และผู้ตรวจสอบภายใน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ และบทบาทของตนเองในการปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ

## ขอบเขต

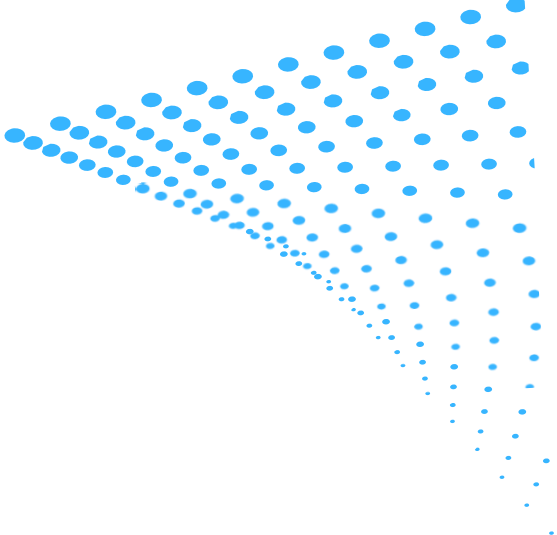
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ในส่วนของหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๒ คู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับหน่วยงานของรัฐ ให้เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนดยกเว้นรัฐวิสาหกิจ

คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้จึงกำหนดใช้กับหน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้กำหนดคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๖ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติ

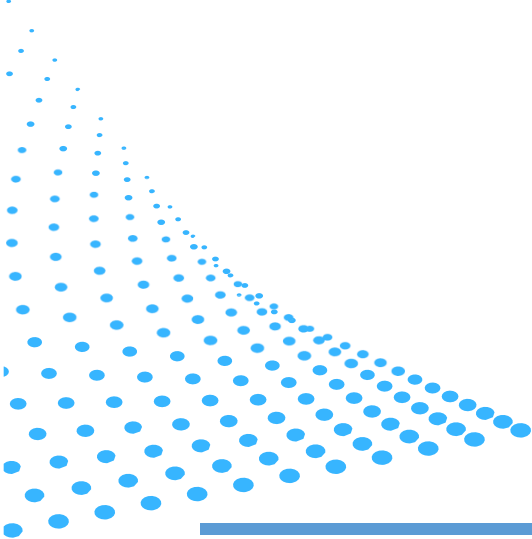
อย่างไรก็ตาม สำหรับหน่วยงานของรัฐประเภทรัฐวิสาหกิจ สามารถนำคู่มือคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมเพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. หน่วยงานของรัฐมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อนำไปปรับใช้
๒. คณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. หน่วยงานของรัฐมีโครงสร้างที่เหมาะสมในการสนับสนุนการตรวจสอบภายในส่งผลให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร
๔. คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเป็นกลไกส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะก่อให้เกิดการบริหารทรัพยากรและเงินของแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนของประเทศโดยรวม
๕. ผู้มีส่วนได้เสียได้รับรายงานจากคณะกรรมการตรวจสอบในการให้ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร



คณะกรรมการตรวจสอบ  
กับระบบธรรมาภิบาลภาครัฐ



## ๑. คณะกรรมการตรวจสอบกับระบบธรรมาภิบาลภาครัฐ

ระบบธรรมาภิบาล (Good Governance) คือ การกำกับดูแลภาครัฐที่ดี มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการดำเนินงานภาครัฐที่ยึดมั่นต่อความซื่อตรง (Integrity) ความเป็นธรรม (Fairness) ความเท่าเทียม (Equity) ความโปร่งใส (Transparency) และภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานภาครัฐเกิดประโยชน์ของคร่อมต่อประเทศ (Public Interest) และสร้างความยั่งยืน (Sustainability) ทั้งด้านทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐ มีความแตกต่างจากคณะกรรมการตรวจสอบภาคเอกชน ซึ่งบทบาทหลักของคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานภาคเอกชน คือ การให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำรายงานการเงินและการควบคุมภายในด้านการเงินเป็นหลัก เนื่องจากรายงานการเงินของภาคเอกชนมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กรในการตัดสินใจและการประเมินองค์การที่จะลงทุนหรือให้กู้ยืมทางการเงิน โดยบทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการเสริมสร้างธรรมาภิบาลจะถูกกำหนดไว้ในหน่วยงานภาคเอกชนที่มุ่งเน้นสร้างองค์กรให้มีความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐต้องพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้เสียในมุมที่กว้างกว่าคือ สาธารณะ (The Public) ดังนั้น บทบาทการทำหน้าที่ด้านการให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ซึ่งรวมถึงความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำรายงานการเงินของหน่วยงานของรัฐ จึงเป็นสิ่งที่ถูกให้น้ำหนักที่ไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐส่วนใหญ่ไม่มีอำนาจในการแต่งตั้ง การกำหนดค่าตอบแทน และการกำกับดูแลความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี เนื่องจากหน่วยงานของรัฐส่วนใหญ่มีกฎหมายระบุให้ผู้สอบบัญชี คือ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

บทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด ถูกคาดหวังให้มีบทบาทในการส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลในการสร้างโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรของแผ่นดิน (Public Resource) ที่นำไปสู่ประโยชน์สูงสุดของประเทศ (Public Interest) ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ การสร้างระบบธรรมาภิบาลในหน่วยงานของรัฐจึงมีมุมมองและความซับซ้อนที่แตกต่างจากหน่วยงานภาคเอกชน ดังนี้

๑. ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานของรัฐมีความครอบคลุมที่กว้างกว่าภาคเอกชน ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่มุมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร แต่หมายรวมถึงประชาชนทั้งหมดของประเทศ การตัดสินใจของฝ่ายบริหารจึงต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ซึ่งไม่เพียงเฉพาะประชากรที่เสียภาษี ประชากรที่มีสิทธิในการลงคะแนนเสียงในปัจจุบัน แต่การตัดสินใจในการดำเนินงานปัจจุบันของฝ่ายบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาวหรือผลกระทบต่อประชากรรุ่นต่อไป (Impacts on Future Generations)

๒. เป้าหมายผลลัพธ์ของหน่วยงานของรัฐไม่ใช่ผลลัพธ์ที่เป็นมูลค่าเชิงเศรษฐกิจหรือรายได้เท่านั้น แต่เป้าหมายผลลัพธ์ของการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐอยู่บนพื้นฐานของการเพิ่มคุณค่าหรือประโยชน์ต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม (Social, Economic and Environmental Value) ด้วย

๓. การดำเนินงานภาครัฐต้องดำเนินงานโดยคำนึงถึงความเป็นธรรม (Fairness) และความเท่าเทียม (Equity) ในการสร้างโอกาสและความเสมอภาคให้กับประชาชนอย่างเท่าเทียม

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างระบบธรรมาภิบาลของหน่วยงานของรัฐ โดยสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐยึดมั่นต่อความโปร่งใส และผลักดันให้หน่วยงานของรัฐมีการดำเนินการที่สะท้อนความโปร่งใส ดังนี้

๑. มีการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Well - Informed Decision)

๒. มีภาระความรับผิดชอบ (Accountability)

๓. มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ (Public Scrutiny)

๔. มีการตระหนักถึงสิทธิของประชาชน (Public Right) ในการได้รับข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน

๕. มีการจัดการการทุจริต (Corruption) และการประพฤติมิชอบ (Abuse of Power)

นอกจากนั้น หนึ่งในกระบวนการสร้างความโปร่งใสที่สำคัญในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ คือ การรายงานข้อมูลที่ต้องครบถ้วนในทุกมิติของการดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Public Involvement) ดังนี้

๑. รายงานสิ่งที่หน่วยงานได้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ เช่น รายงานผลผลิต (Output) หรือ รายงานผลลัพธ์ (Outcome)

๒. รายงานเกี่ยวกับวิธีการของการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น รายงานความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของการใช้ทรัพยากรของแผ่นดิน (Public Resource) และการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐที่คำนึงถึงความเป็นธรรมและความเท่าเทียมทางสังคม (Equity)

### หน่วยธรรมาภิบาล

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในระบบธรรมาภิบาลในหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยธรรมาภิบาล (Governance Parties) ที่สำคัญ ประกอบด้วย ๔ ฝ่าย คือ

๑. **ผู้กำกับดูแล (Governing Body / Accountable Authority)** คือ กลุ่มบุคคลหรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ กำกับดูแลองค์กร และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยผู้กำกับดูแลมีบทบาทเชิงผู้นำที่ทำให้เกิดการพัฒนานำระบบธรรมาภิบาลไปใช้ในองค์กร

หน้าที่ของผู้กำกับดูแล คือ

- การระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานของรัฐ ในรูปของผลลัพธ์/เป้าหมายของหน่วยงานของรัฐ

- การกำหนดโครงสร้างและกระบวนการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้ง การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และการกำหนดโครงสร้างระบบการตรวจสอบ ประกอบด้วย การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่มีความอิสระ มีความสามารถในการให้ความเห็นอย่างอิสระและเที่ยงธรรมเกี่ยวกับการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร

โดยคำว่าผู้กำกับดูแลในภาครัฐ มีการกำหนดไว้ในหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ทั้งนี้ ทุกหน่วยงานต้องมีผู้กำกับดูแล โดยหมายถึงผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้เกิดโครงสร้างและกระบวนการในการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร ในกรณีที่หน่วยงานมีโครงสร้างในรูปแบบคณะกรรมการ ผู้กำกับดูแล หมายถึง คณะกรรมการสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ ในกรณีที่หน่วยงานไม่มีโครงสร้างในรูปแบบคณะกรรมการ ผู้กำกับดูแล หมายถึง หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ โดยการตัดสินใจของผู้กำกับดูแลต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียและต้องรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ (Public Interest) โดยคู่มือฉบับนี้จะใช้คำว่า “ผู้กำกับดูแล” แทนคำว่า “คณะกรรมการ” เพื่อให้ครอบคลุมหน่วยงานของรัฐ ที่ไม่มีโครงสร้างในรูปแบบคณะกรรมการ แต่อาจมีคณะกรรมการตรวจสอบ

ทั้งนี้ ภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) เป็นสิ่งสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับหน่วยงานของรัฐ โดยที่หน่วยงานของรัฐต้องแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ความพึงพาได้ และความซื่อสัตย์ของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นต่อการบริหารและการใช้จ่ายเงินและทรัพยากรของประเทศ (Public Money and Resources)<sup>๑</sup>

**๒. คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)** คือ คณะกรรมการที่มีหน้าที่หลักในการให้ความเห็นให้คำแนะนำอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรมต่อผู้กำกับดูแล เกี่ยวกับการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมถึงการจัดทำรายงานด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการกำกับดูแลการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบไม่ได้มีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร

คณะกรรมการตรวจสอบถือเป็นโครงสร้างหนึ่งที่ทำให้เกิดระบบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งในหน่วยงานของรัฐ โดยทำหน้าที่แทนผู้มีส่วนได้เสียในการตรวจสอบและสนับสนุนให้เกิดความโปร่งใส (Transparency) และภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) ในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ

ในบางประเทศคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐ อาจถูกเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น เรียกว่าคณะกรรมการตรวจสอบและความเสี่ยง เช่น Audit and Risk Assurance Committee ในหน่วยงานของรัฐประเทศสหราชอาณาจักร หรือ Audit and Risk Committee ในหน่วยงานของรัฐประเทศออสเตรเลีย เป็นต้น เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญในบทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบในการสนับสนุนผู้กำกับดูแลเกี่ยวกับการสอบทานประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยง ถึงแม้ว่าบางหน่วยงานมีการตั้งคณะกรรมการความเสี่ยง (Risk Committee) แยกออกมา แต่ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

<sup>๑</sup> The Office of the Auditor-General (New Zealand). (2019). Public accountability: A matter of trust and confidence, A discussion paper.

ในการสอบทานการบริหารจัดการเกี่ยวกับความเสี่ยงยังคงเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในการให้ความเห็นอย่างอิสระและเที่ยงธรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรยังคงต้องรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง<sup>๒</sup>

ลักษณะการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ส่วนใหญ่จะเป็นการประชุมโดยการสอบถามซักถาม และสอบทานเอกสารของหน่วยงาน รายงานผลการตรวจสอบของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และรายงานผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายนอก คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการกำกับให้หน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกสามารถทำงานอย่างอิสระและเที่ยงธรรมในการให้ความเชื่อมั่นในเรื่องต่าง ๆ

**๓. ฝ่ายบริหาร** คือ ผู้ที่รับผิดชอบต่อการบริหารจัดการองค์กร เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่ผู้กำกับดูแลกำหนดไว้ บางหน่วยงานของรัฐผู้กำกับดูแลกับผู้บริหารอาจไม่ได้แยกบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน เช่น หน่วยงานของรัฐประเภทส่วนราชการ ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางเป้าหมาย นโยบายเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดและผู้กำกับดูแลจึงเป็นบุคคลเดียวกัน

**๔. ผู้ให้ความเชื่อมั่น (Assurance Providers)** หมายถึง หน่วยงานตรวจสอบภายในหรือผู้ให้บริการให้ความเชื่อมั่นภายนอกอื่น โดยผู้ให้ความเชื่อมั่นนั้นต้องมีความเป็นอิสระและต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหาร ผู้กำกับดูแลเป็นผู้กำหนดรูปแบบการตรวจสอบภายใน การตรวจสอบภายในในหน่วยงานของรัฐอาจมีหลายรูปแบบ เช่น หน่วยงานตรวจสอบภายในองค์กรแบบเต็มรูปแบบ (In - House) หรือการจ้างบุคคลภายนอกทำหน้าที่หน่วยงานตรวจสอบภายในทั้งหมด (Fully Outsourcing) หรือการผสมผสานของทั้งสองรูปแบบ (Co - Sourcing) ทั้งนี้ ไม่ว่าหน่วยงานจะมีรูปแบบการตรวจสอบภายในแบบใด สิ่งสำคัญคือการแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในเพื่อรับผิดชอบในงานตรวจสอบภายใน ที่มีความรู้ความสามารถ และมีระดับที่อาวุโสเพียงพอเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหารในฐานะผู้ที่มีบทบาทสำคัญของระบบธรรมาภิบาลของหน่วยงาน บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับการอนุมัติอย่างเป็นทางการในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน

<sup>๒</sup> Department of Finance, Australian Government. (2021). A guide for non-corporate Commonwealth entities on the role of audit committees



การสร้างความสัมพันธ์ของ  
คณะกรรมการตรวจสอบ  
ที่มีประสิทธิภาพ

## ๒. การสร้างความสัมพันธ์ของคณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธรรมาภิบาล คือ ผู้กำกับดูแล คณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหาร หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก เพื่อสนับสนุนให้ระบบธรรมาภิบาล มีความเข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญ โดยการสื่อสารระหว่างกันต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย โปร่งใส เพื่อสร้างความสัมพันธ์ของความเชื่อใจ คณะกรรมการตรวจสอบถูกคาดหวังให้เป็นหุ้นส่วนที่เป็นอิสระและน่าเชื่อถือ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องอาศัยผู้กำกับดูแลในการสนับสนุนและให้อำนาจในการปฏิบัติงาน อาศัยฝ่ายบริหารในการให้ข้อมูลที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับความเสี่ยงใหม่ ๆ และประเด็นที่สำคัญของหน่วยงาน และอาศัยหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในในการรายงาน การให้ความเชื่อมั่นอย่างอิสระและเที่ยงธรรม

ผู้กำกับดูแลต้องแสดงจุดยืนที่ชัดเจนว่าฝ่ายบริหารและบุคลากรต้องให้ความร่วมมือในการสนับสนุนการให้ข้อมูลกับคณะกรรมการตรวจสอบตลอดเวลา ฝ่ายบริหารต้องพร้อมรับฟังความเห็น และมุมมองของคณะกรรมการตรวจสอบ พุดคุยประเด็นต่าง ๆ อย่างเปิดเผย และเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารในการให้ข้อมูลอย่างเหมาะสมกับคณะกรรมการตรวจสอบ โดยไม่ต้องรอให้คณะกรรมการตรวจสอบร้องขอ

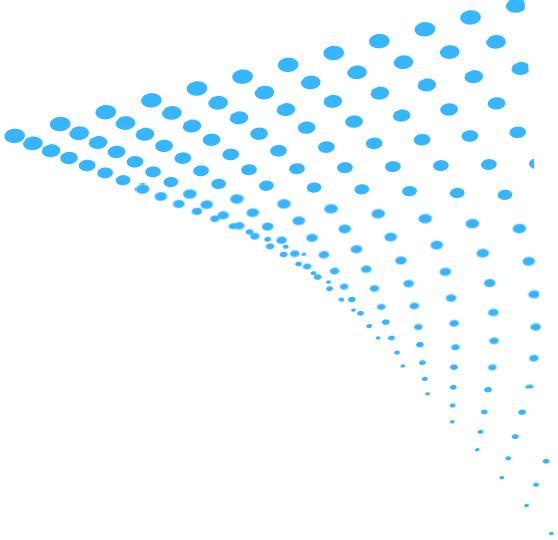
ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการตรวจสอบกับฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล ต้องมีลักษณะเปิดเผย และตรงไปตรงมา และให้เกียรติกันและกัน คณะกรรมการตรวจสอบต้องสื่อสารกับผู้กำกับดูแลเป็นระยะ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยผู้กำกับดูแลจะต้องไม่เพียงแต่ผู้รับทราบ การดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ แต่ต้องมีการพูดคุยกับคณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายบริหาร อย่างจริงจังโดยเฉพาะประเด็นที่สำคัญ

การมีส่วนร่วมอย่างทันเวลาและเปิดเผยของคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องที่เป็นประเด็นที่สำคัญของหน่วยงาน โดยในส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานจะต้องระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่สำคัญและกำหนดแผนฉุกเฉินไว้ สำหรับความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง ควรมีการกำหนด กระบวนการในแผนฉุกเฉินที่ให้ฝ่ายบริหารต้องแจ้งประธานกรรมการตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับ เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ประธานกรรมการตรวจสอบต้องพิจารณาเพื่อเรียกประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ ในเรื่องดังกล่าว เพื่อประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร และผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ ฝ่ายบริหารต้องให้ข้อมูลเป็นระยะ ๆ ที่เป็นปัจจุบันในประเด็นความเสี่ยงดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบ ควรมีการพูดคุยที่เปิดเผยและทันต่อเวลา เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างอิสระต่อผู้กำกับดูแลเกี่ยวกับประสิทธิผล ของวิธีการที่หน่วยงานแก้ปัญหาเหตุการณ์ความเสี่ยงดังกล่าว

ในกรณีที่หน่วยของรัฐมีคณะกรรมการชุดอื่นที่ผู้กำกับดูแลแต่งตั้ง เช่น คณะกรรมการความเสี่ยง (Risk Committee) คณะกรรมการตรวจสอบยังคงมีบทบาทหน้าที่ในการสอบทานอย่างอิสระเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และกระบวนการกำกับดูแล ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ เนื่องจากคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่อาจได้รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การบริหารจัดการความเสี่ยง และการกำกับดูแล มักไม่ได้มีข้อกำหนด ในส่วนขององค์ประกอบของคณะกรรมการที่ต้องประกอบด้วยกรรมการที่มีความเป็นอิสระทั้งหมด โดยคณะกรรมการตรวจสอบควรทำงานอย่างประสานร่วมมือกับคณะกรรมการชุดอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่ การให้ความเห็นอย่างอิสระต่อเรื่องดังกล่าว

คณะกรรมการตรวจสอบควรมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในได้รับการปฏิบัติในฐานะ  
หุ้นส่วนที่น่าเชื่อถือ ในกรณีที่ฝ่ายบริหารตัดสินใจที่จะไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำจากหน่วยงานตรวจสอบภายใน  
หรือขออนุมัติจากผู้กำกับดูแลในการไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำจากหน่วยงานตรวจสอบภายใน ผู้กำกับดูแล  
ควรตรวจสอบว่าเรื่องดังกล่าวฝ่ายบริหารได้ปรึกษาหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในหรือไม่ และคณะกรรมการ  
ตรวจสอบมีความเห็นอย่างไร ผู้กำกับดูแลควรแจ้งให้ฝ่ายบริหารทราบถึงความสำคัญที่จะต้องทำงานร่วมกับ  
หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งหากหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน  
และคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นที่แตกต่างจากฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหารยืนยันในการตัดสินใจของตน  
ผู้กำกับดูแล คณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหาร และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ควรพูดคุยอย่างเปิดเผย  
เพื่อหาข้อยุติ

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและ  
ผู้กำกับดูแล ในกรณีที่ฝ่ายบริหารจำกัดขอบเขตของการตรวจสอบ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องแจ้ง  
ฝ่ายบริหารถึงความจำเป็นในการรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และรายงานประเด็นดังกล่าว  
ต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อขอคำแนะนำจากคณะกรรมการตรวจสอบ ผู้กำกับดูแลต้องแจ้งฝ่ายบริหารเกี่ยวกับ  
ความเป็นอิสระของการตรวจสอบภายใน และให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบ  
เป็นผู้พิจารณาขอบเขตของการตรวจสอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อมั่นในความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร



# แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับ คณะกรรมการตรวจสอบ



องค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบ



บทบาทและความรับผิดชอบ



การปฏิบัติงาน

### ๓. แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ

แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบเป็นแนวทางให้หน่วยงานของรัฐระดับคณะกรรมการตรวจสอบให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งครอบคลุมข้อกำหนดพื้นฐานในหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ และแนวปฏิบัติที่ดีอื่นที่มีการกำหนดไว้ แนวปฏิบัติที่ดีจึงควรนำมาพิจารณาประกอบในการแต่งตั้งและการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบมีแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับองค์กร และเป็นไปตามความคาดหวังของหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังที่จะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบเป็นกลไกในการส่งเสริมให้เกิดระบบการบริหารทรัพยากรของหน่วยงานของรัฐและของแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพ

การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่เหมาะสมถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการส่งเสริมความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล คณะกรรมการตรวจสอบต้องเป็นคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระและมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอในการให้ความเห็นต่อผู้กำกับดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร อย่างไรก็ตาม การมีคณะกรรมการตรวจสอบมิได้ทำให้ผู้กำกับดูแลหรือฝ่ายบริหารหมดภาระความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงาน เนื่องจากคณะกรรมการตรวจสอบเป็นคณะกรรมการอิสระมีบทบาทในการให้ความเห็นและข้อเสนอ โดยอำนาจในการอนุมัติและการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร

หน่วยงานที่มีขนาดเล็กอาจละเลยความสำคัญของการมีคณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยงานขนาดเล็กไม่ได้หมายความว่าจะเป็นหน่วยงานที่มีความเสี่ยงน้อย เนื่องจากขนาดองค์กรที่เล็กจะมีความเสี่ยงตามธรรมชาติ (Inherent Risks) เกี่ยวกับข้อจำกัดด้านการแบ่งแยกหน้าที่ รวมถึงการไม่มีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการทุจริตและข้อผิดพลาดได้ คณะกรรมการตรวจสอบต้องตระหนักถึงความเสี่ยงเหล่านี้และมั่นใจว่าหน่วยงานมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอ รวมถึงหน่วยงานตรวจสอบภายในได้ให้ความเชื่อมั่นต่อความเสี่ยงเหล่านี้เป็นประจำ เช่น ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง หรือเหตุการณ์ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การจัดอบรมเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์กร<sup>๓</sup> อย่างเหมาะสม

แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

๑. องค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นการอธิบายแนวปฏิบัติที่ดีในการสร้างคณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงให้ข้อพิจารณาในการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบในภาคส่วนอื่น ๆ

๒. บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นการอธิบายแนวทางและวิธีการในการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งให้แนวทางการปฏิบัติงานในการประชุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

<sup>๓</sup> Office of the Auditor General Western Australia. (2020). Western Australian Auditor General's Report: Western Australian Public Sector Audit Committees – Better Practice Guide

### ๓.๑ องค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถที่หลากหลายที่สามารถปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้กำกับดูแลมีหน้าที่ในการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้กำกับดูแลเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ โดยต้องมั่นใจว่าคณะกรรมการตรวจสอบมีคุณสมบัติ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ปฏิบัติด้านการตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการตรวจสอบควรมีพื้นฐาน (Background) ที่หลากหลาย

ในกรณีที่หน่วยงานมีคณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการสรรหาอาจร่วมกับประธานกรรมการตรวจสอบ ให้คำแนะนำผู้กำกับดูแลในการเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมในการเป็นกรรมการตรวจสอบ เมื่อกรรมการตรวจสอบว่างลงหรือต้องสรรหากรรมการตรวจสอบเพิ่มเติม โดยคำนึงถึงสมรรถนะที่มีการกำหนดไว้

คณะกรรมการตรวจสอบและผู้กำกับดูแลต้องทบทวนประสิทธิภาพของคณะกรรมการตรวจสอบ ปีละ ๑ ครั้ง ผ่านกระบวนการประเมินผลคณะกรรมการตรวจสอบ โดยผู้กำกับดูแลสามารถพิจารณาถอดถอนหรือปรับเปลี่ยนคณะกรรมการตรวจสอบได้ โดยองค์ประกอบในการพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วย

- ๑) ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ
- ๒) ความเป็นอิสระ
- ๓) จำนวนกรรมการตรวจสอบ
- ๔) วาระการดำรงตำแหน่ง
- ๕) ความสามารถในการอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### ๓.๑.๑ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ผู้กำกับดูแลต้องมีการจัดทำรายการสมรรถนะของคณะกรรมการตรวจสอบ (List of Competencies) ซึ่งควรประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าคณะกรรมการตรวจสอบมีสมรรถนะที่เหมาะสมและเพียงพอในการให้ความเห็นต่อผู้กำกับดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

กรรมการตรวจสอบต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์เพียงพอที่จะทำหน้าที่ในฐานะกรรมการตรวจสอบด้วยความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม และสามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่โดยคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องประกอบด้วย

(๑) กรรมการตรวจสอบซึ่งมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคณะกรรมการควรพิจารณาและกำหนดความรู้ความสามารถที่จำเป็นของคณะกรรมการตรวจสอบ (List of Competencies) เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบที่ได้รับการแต่งตั้งสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบองค์กรรวมควรมีความรู้ที่เพียงพอเกี่ยวกับ

- ลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ
- การเงินและการบัญชี
- การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- การตรวจสอบภายใน
- กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐ

(๒) กรรมการตรวจสอบอย่างน้อยหนึ่งคนต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านการเงินการบัญชีหรือด้านการตรวจสอบภายใน

#### แนวปฏิบัติที่ดี

ผู้กำกับดูแลควรกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นรายบุคคลหรือองค์กรรวม โดยพิจารณาจากลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานและรายการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นอาจเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาและตามลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีการพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในภารกิจหลักของหน่วยงาน ผู้กำกับดูแลอาจต้องแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบที่มีประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ความรู้ของคณะกรรมการตรวจสอบองค์กรรวมเป็นไปตามลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ อย่างน้อยควรประกอบด้วย

- ลักษณะการดำเนินงานโดยรวมและเฉพาะที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐ เช่น ผู้กำกับดูแล อาจกำหนดว่าความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารงานภาครัฐ ความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับสถาบันการเงิน หรือความรู้และประสบการณ์ด้านเศรษฐศาสตร์การคลัง เป็นความรู้ที่จำเป็นของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยองค์รวม เป็นต้น

- การเงินการบัญชี
- การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- การปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- ความปลอดภัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านไซเบอร์
- การตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก

ในกรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบขาดความเชี่ยวชาญบางอย่างที่จำเป็น ประธานกรรมการตรวจสอบ อาจเสนอผู้กำกับดูแลจ้างผู้เชี่ยวชาญเพิ่ม เพื่อช่วยให้คณะกรรมการตรวจสอบซึ่งขาดความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น สามารถหารือหรือขอความคิดเห็นที่มีความซับซ้อนได้

นอกจากทักษะที่เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง (Hard Skills) แล้ว หน่วยงานอาจกำหนดทักษะอื่น ๆ (Soft Skills) ที่จำเป็นของคณะกรรมการตรวจสอบ เช่น ทักษะในการประชุม ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การซักถามเพื่อค้นหาข้อมูล การคิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ และการสื่อสาร ที่มีประสิทธิผล โดยกรรมการตรวจสอบต้องรู้สึกมั่นใจที่จะซักถามฝ่ายบริหารอย่างเคารพซึ่งกันและกัน และสามารถให้ประโยชน์ตลอดการประชุม

คุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของกรรมการตรวจสอบที่จะทำให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ มีประสิทธิผล เช่น ความซื่อตรง การเปิดเผย ตรงไปตรงมา โปร่งใส กระตือรือร้น ความตระหนักถึงภาระ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียและประชาชน ความกล้าในการซักถาม และรายงานในกรณีที่มีสัญญาณที่ไม่เหมาะสม (Professional Courage) และการรักษาความลับของหน่วยงาน หรือของทางราชการ (Confidentiality)

คณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐควรประกอบด้วยกรรมการจากทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้เกิดมุมมอง ประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจที่หลากหลาย กรรมการตรวจสอบจากภาครัฐ จะเป็นตัวเชื่อมในด้านประสบการณ์ที่จำเป็นของภาครัฐในคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบ ที่ประกอบด้วยกรรมการมีพื้นฐานความรู้ประสบการณ์ที่หลากหลาย จะทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลายต่อประเด็น เรื่องที่สำคัญ และลดการเกิดการคล้อยตามในการประชุม (Group - Thinking)

กรรมการตรวจสอบที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ต้องได้รับองค์ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติด้านการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ และการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงาน ผ่านการปฐมนิเทศ และกรรมการตรวจสอบทุกคนควรได้รับการอบรม อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความรู้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

### ข้อพิจารณาประกอบอื่น ๆ

เอกสารของ The Institute of Internal Auditors ฉบับ Global Public Sector Insight : Independent Audit Committees in Public Sector Organizations (2014) ระบุว่า หน่วยงานควรพัฒนารายการสมรรถนะ (List of Competencies) ที่จำเป็นของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ ทักษะ ลักษณะบุคคล เพื่อให้การพิจารณาแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบเป็นไปด้วยความเหมาะสม

ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ประเทศต่าง ๆ กำหนดให้กรรมการตรวจสอบอย่างน้อย ๑ คน ต้องมีคุณสมบัติทางวิชาชีพ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบัญชีหรือด้านการจัดการการเงิน โดยตลาดหลักทรัพย์หลายแห่งของสหรัฐอเมริกา กำหนดให้หน่วยงานเปิดเผยเหตุผลในกรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน

เอกสารของ KPMG ฉบับ Global Audit Committee Survey (2015) ระบุว่า นอกเหนือจากความเชี่ยวชาญด้านการเงิน คณะกรรมการตรวจสอบควรมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับ

- ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ด้านกฎหมายและระเบียบ
- ด้านเทคโนโลยี

หน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลาย หน่วยงานอาจพิจารณาเพิ่มบทบาทของ ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อเสริมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ และควรระบุไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ โดยผู้บริหารระดับสูงอาจได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ให้คำปรึกษาพิเศษได้ เพื่อให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยไม่มีอำนาจในการออกเสียง ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบต้องพิจารณาถึงการให้คำปรึกษาของผู้บริหารว่าเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมและครบถ้วน

### ๓.๑.๒ ความเป็นอิสระ

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

คณะกรรมการตรวจสอบต้องไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

(๑) ไม่เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง ที่ปรึกษา ผู้ที่ได้รับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนประจำ และไม่เป็นผู้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐนั้น

โดยให้รวมถึงผู้ที่โอนย้าย ลาออก เกษียณอายุ หรือพ้นสภาพจากหน่วยงานของรัฐที่เคยสังกัด ภายในระยะเวลาสองปีก่อนวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ

(๒) ไม่เป็นผู้มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับหน่วยงานของรัฐนั้น ทั้งนี้ ไม่ว่าในขณะดำรงตำแหน่ง หรือภายในระยะเวลาหนึ่งปีก่อนวันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ

(๓) ไม่เป็นบุพการี ผู้สืบสันดาน หรือคู่สมรส ของคณะกรรมการ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐนั้น

#### แนวปฏิบัติที่ดี

ความเป็นอิสระเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการทำหน้าที่ประเมินการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยกรรมการตรวจสอบต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารในฐานะผู้ตัดสินใจในการดำเนินงานของหน่วยงาน และจากผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกในฐานะผู้ให้ความเชื่อมั่น เพื่อให้การสอบทานการดำเนินงานของฝ่ายบริหารและผู้ตรวจสอบเป็นไปอย่างเที่ยงธรรม กรรมการตรวจสอบต้องมีทัศนคติอย่างเป็นอิสระ (Independent Mindset) ดังนั้น นอกเหนือจากข้อกำหนดในหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแลควรพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้เป็นข้อกำหนดเพิ่มเติมในการแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระและการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ

๑. กรรมการตรวจสอบส่วนใหญ่ไม่เป็นบุคลากรภาครัฐภายใต้สังกัดกระทรวงเดียวกันกับหน่วยงานของรัฐนั้น

๒. กรรมการตรวจสอบไม่ได้รับค่าตอบแทนทางอื่นจากหน่วยงานของรัฐนั้น หรือไม่ได้รับค่าตอบแทนในจำนวนเงินที่เป็นสาระสำคัญจากหน่วยงานของรัฐนั้น นอกเหนือจากค่าตอบแทนจากการเป็นกรรมการตรวจสอบ ค่าตอบแทนจากการเป็นกรรมการในคณะกรรมการอื่น หรือผลประโยชน์จากการที่เคยเป็นบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ (เกษียณอายุ)

๓. กรรมการตรวจสอบไม่เป็นผู้บริหารของหน่วยงานอื่นที่อยู่ภายใต้การควบคุมของหน่วยงานของรัฐนั้น ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรมในการดำเนินงานของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม

๔. กรรมการตรวจสอบไม่เป็นผู้บริหารของหน่วยงานที่ได้รับจัดสรรเงินจากหน่วยงานของรัฐนั้น อย่างเป็นสาระสำคัญ

๕. กรรมการตรวจสอบไม่เป็นผู้บริหาร หรือพนักงานในบริษัทคู่สัญญากับหน่วยงานของรัฐนั้น

๖. กรรมการตรวจสอบไม่เป็นผู้ตรวจสอบภายนอก หรือผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐนั้น หรือผู้ที่เคยเป็นผู้ตรวจสอบภายนอก หรือผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐนั้นภายใน ๒ ปี

การยืนยันความเป็นอิสระของคณะกรรมการตรวจสอบต่อผู้กำกับดูแล ควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร ก่อนการแต่งตั้งและอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง รวมถึงควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในกรณีความเป็นอิสระ ของกรรมการตรวจสอบมีการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรรมการตรวจสอบในการแจ้ง ให้หน่วยงานทราบโดยทันที

ประธานกรรมการในคณะกรรมการที่เป็นผู้กำกับดูแลจะเป็นกรรมการตรวจสอบไม่ได้ ยกเว้นหน่วยงานขนาดเล็ก ประธานกรรมการสามารถเป็นกรรมการตรวจสอบได้ ทั้งนี้ ต้องไม่เป็นประธาน กรรมการตรวจสอบ

### ข้อพิจารณาประกอบอื่น ๆ

รัฐบาลออสเตรเลียกำหนดว่า กรรมการตรวจสอบทั้งหมดต้องไม่เป็นบุคลากรของหน่วยงานนั้น และกรรมการตรวจสอบส่วนใหญ่ต้องเป็นบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบมีทักษะและ ประสบการณ์ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐมีความซับซ้อนและการให้บริการ ของภาครัฐมีผลกระทบในวงกว้าง

UK Corporate Governance Code (2024) ระบุว่า ประธานกรรมการจะเป็นกรรมการตรวจสอบไม่ได้ ข้อกำหนดตลาดหลักทรัพย์ในประเทศต่าง ๆ มีข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติของกรรมการตรวจสอบ โดยไม่ต้องเป็นสมาชิกในครอบครัว ต้องไม่เป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทและบริษัทในเครือและไม่มี หุ้นส่วน ผู้บริหาร หรือผู้ที่เคยทำงานในสำนักงานบัญชีที่ทำการตรวจสอบของบริษัท รวมทั้งมีการกำหนดวงเงิน ที่กรรมการตรวจสอบได้รับค่าจ้างจากบริษัทและบริษัทในเครือไว้ด้วย ตัวอย่างเช่น ข้อกำหนดของ U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) มาตรา 10A ของ Securities Exchange Act of 1934 ระบุเกณฑ์ทั่วไป สำหรับความเป็นอิสระของคณะกรรมการตรวจสอบไว้ ดังนี้

๑. กรรมการตรวจสอบจะได้รับค่าตอบแทน เช่น ค่าธรรมเนียมกรรมการ ค่ารักษาสถานะ และค่าประชุมสำหรับการดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการอื่น ๆ ได้ แต่ต้องไม่รับค่าธรรมเนียมอื่นใดในลักษณะของการให้คำปรึกษา การให้คำแนะนำ หรือค่าตอบแทนอื่น ๆ จากบริษัทหรือบริษัทย่อยใด ๆ และต้องไม่เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทหรือบริษัทย่อยใด ๆ ค่าตอบแทน ที่ห้ามรวมถึงค่าตอบแทนที่ได้รับสำหรับบริการที่ดำเนินการโดยสำนักงานกฎหมาย สำนักงานบัญชี บริษัทที่ปรึกษา ธนาคารเพื่อการลงทุน หรือหน่วยงานที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งกรรมการตรวจสอบเป็นหุ้นส่วน ผู้บริหาร หรือดำรงตำแหน่ง ที่คล้ายคลึงกัน ค่าตอบแทนที่ห้ามยังรวมถึงการจ่ายเงินให้กับคู่สมรส บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะหรือบุตรบุญธรรม และบุตรบรรลุนิติภาวะหรือบุตรบุญธรรมที่อาศัยอยู่ร่วมกับกรรมการตรวจสอบ

๒. ห้ามบุคคลที่ "เกี่ยวข้อง" กับบริษัทหรือบริษัทย่อยดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการตรวจสอบ ภายใต้กฎของ SEC บุคคลจะถือว่าเกี่ยวข้องหากบุคคลนั้นเป็นผู้บริหาร กรรมการและพนักงาน หุ้นส่วนทั่วไป หรือผู้จัดการของนิติบุคคลอื่นที่ควบคุม ถูกควบคุมโดย หรืออยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันกับบริษัทและกรรมการ จะถือว่าเป็นอิสระในการดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการตรวจสอบ หากกรรมการนั้นไม่ใช่ผู้บริหารและไม่ได้ถือหุ้น ของบริษัทตั้งแต่ร้อยละ ๑๐ ขึ้นไป

นอกจากนี้ ตลาดหลักทรัพย์ New York Stock Exchange และ Nasdaq ระบุเพิ่มเติมจากข้อกำหนดของ SEC ว่ากรรมการตรวจสอบจะไม่เป็นอิสระหากเกิดกรณีใดกรณีหนึ่งดังต่อไปนี้

- กรรมการตรวจสอบเป็นพนักงาน หรือสมาชิกในครอบครัวโดยตรง เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารของบริษัทในช่วง ๓ ปีที่ผ่านมา

- กรรมการตรวจสอบหรือสมาชิกในครอบครัวโดยตรงได้รับค่าตอบแทนโดยตรงจากบริษัทมากกว่า ๑๒๐,๐๐๐ ดอลลาร์สหรัฐฯ ในช่วง ๑๒ เดือนใด ๆ ในช่วง ๓ ปีที่ผ่านมา ยกเว้นค่าธรรมเนียมกรรมการเงินบำนาญและค่าตอบแทนภายใต้แผนการเกษียณอายุ ซึ่งค่าตอบแทนดังกล่าวไม่มีเงื่อนไข ขึ้นอยู่กับการให้บริการอย่างต่อเนื่องหรือค่าตอบแทนที่ต้องใช้ดุลยพินิจ

- กรรมการตรวจสอบหรือสมาชิกในครอบครัวโดยตรงเป็นหุ้นส่วนปัจจุบันของผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ตรวจสอบอิสระของบริษัท กรรมการตรวจสอบเป็นพนักงานปัจจุบันของบริษัทดังกล่าว กรรมการตรวจสอบมีสมาชิกในครอบครัวโดยตรงที่เป็นพนักงานปัจจุบันของบริษัทดังกล่าว และปฏิบัติงานตรวจสอบบริษัทโดยตรงหรือกรรมการตรวจสอบ หรือสมาชิกในครอบครัวโดยตรงเคยเป็น แต่ปัจจุบันไม่ได้เป็นหุ้นส่วนหรือพนักงานของบริษัทดังกล่าว และเคยปฏิบัติงานตรวจสอบบริษัทโดยตรงในช่วง ๓ ปีที่ผ่านมา

- กรรมการตรวจสอบเป็นพนักงานปัจจุบันหรือสมาชิกในครอบครัวโดยตรงเป็นผู้บริหารปัจจุบันของบริษัทอื่นที่จ่ายเงินให้ หรือรับเงินจากบริษัทจดทะเบียนสำหรับทรัพย์สินหรือบริการ เป็นจำนวนเงินในปีใดปีหนึ่งในช่วง ๓ ปีที่ผ่านมา ในจำนวนเงินเกินกว่าจำนวนที่มากกว่าระหว่าง ๑ ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือร้อยละ ๒ ของรายได้รวมของบริษัทอื่น สำหรับ New York Stock Exchange และในจำนวนเงินที่เกินกว่าจำนวนที่มากกว่าระหว่างร้อยละ ๕ ของรายได้รวมของผู้รับ กับ ๒๐๐,๐๐๐ ดอลลาร์สหรัฐฯ สำหรับ Nasdaq

- กรรมการตรวจสอบหรือสมาชิกในครอบครัวดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารของนิติบุคคลอื่นในช่วง ๓ ปีที่ผ่านมา ซึ่งมีผู้บริหารคนใดคนหนึ่งของบริษัทเคยดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการค่าตอบแทนของนิติบุคคลอื่นนั้น

นอกจากนั้น ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ในประเทศต่าง ๆ ได้กำหนดเกณฑ์ความเป็นอิสระไว้ว่า กรรมการตรวจสอบต้องส่งใบยืนยันความเป็นอิสระต่อคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์เมื่อได้รับการแต่งตั้ง และต้องแจ้งทันทีในกรณีที่มีสถานการณ์ที่กระทบต่อความเป็นอิสระ และในแต่ละปีกรรมการตรวจสอบต้องส่งใบยืนยันความเป็นอิสระต่อหน่วยงาน และต้องยืนยันในรายงานประจำปีของหน่วยงาน

### ๓.๑.๓ จำนวนกรรมการตรวจสอบที่เหมาะสม

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

ให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย ประธานกรรมการตรวจสอบหนึ่งคน กรรมการตรวจสอบไม่น้อยกว่าสองคนแต่ไม่เกินสี่คน และให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นเลขานุการของคณะกรรมการตรวจสอบ

#### แนวปฏิบัติที่ดี

เมื่อผู้กำกับดูแลได้จัดทำรายการสมรรถนะของคณะกรรมการตรวจสอบ (List of Competencies) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของคณะกรรมการตรวจสอบแล้ว ผู้กำกับดูแลจะต้องพิจารณาจำนวนกรรมการตรวจสอบที่เหมาะสม โดยกรรมการจำนวนที่น้อยไปอาจทำให้ไม่มีประสบการณ์หรือความรู้ในมุมต่าง ๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบหรือตามรายการสมรรถนะที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่มีจำนวนกรรมการตรวจสอบมากเกินไปอาจเป็นอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้กำกับดูแลต้องทบทวนองค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่ากรรมการตรวจสอบที่มีอยู่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานหรือไม่

#### ข้อพิจารณาประกอบอื่น ๆ

จำนวนของคณะกรรมการตรวจสอบขั้นต่ำโดยส่วนใหญ่ตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงตามข้อกำหนดของหน่วยงานของรัฐในประเทศต่าง ๆ เช่น ออสเตรเลียและสหราชอาณาจักร ระบุไว้ว่ากรรมการตรวจสอบต้องมีอย่างน้อย ๓ คน อย่างไรก็ตาม UK Corporate Governance Code แนะนำว่า ให้ตั้งกรรมการตรวจสอบอย่างน้อย ๓ คน หรือในกรณีที่หน่วยงานขนาดเล็กมากอาจมี ๒ คนได้

จำนวนของคณะกรรมการตรวจสอบขั้นสูง โดยส่วนใหญ่ไม่ได้ระบุเป็นกฎหรือข้อบังคับไว้ อย่างไรก็ตาม มีการให้ข้อเสนอแนะไว้ในคู่มือต่าง ๆ เช่น

- คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ (2560) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ กำหนดไว้ไม่เกิน ๕ คน

- เอกสาร Global Public Sector Insight : Independent Audit Committees in Public Sector Organizations (2014) ของ The Institute of Internal Auditors ระบุจำนวนคณะกรรมการตรวจสอบมีตั้งแต่ ๓ - ๘ คน ซึ่งโดยส่วนใหญ่อยู่ที่ ๔ หรือ ๕ คน

- เอกสารการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและความเสี่ยงของสำนักงานการตรวจสอบภาครัฐ ประเทศนิวซีแลนด์ กำหนดจำนวนคณะกรรมการตรวจสอบที่เหมาะสม ประมาณ ๕ - ๗ คน

การขาดคณะกรรมการตรวจสอบเป็นระยะเวลานานอาจทำให้การดำเนินงานของหน่วยงาน  
ขาดการตรวจสอบระบบการบริหารจัดการที่ดี หน่วยงานควรเร่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบโดยเร็ว ทั้งนี้  
กระทรวงการคลังไม่ได้มีข้อกำหนดสำหรับหน่วยงานของรัฐเกี่ยวกับระยะเวลา และบทลงโทษในกรณีที่  
หน่วยงานขาดคณะกรรมการตรวจสอบ อนึ่ง บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศต่าง ๆ ได้ถูกกำหนดให้  
บริษัทต้องแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบให้ครบถ้วนภายใน ๓ เดือน นับจากวันที่มีกรรมการตรวจสอบ  
ไม่ครบถ้วน ซึ่งมีมาตรการลงโทษในกรณีที่ขาดคณะกรรมการตรวจสอบเกิน ๓ เดือน

### ๓.๑.๔ วาระการดำรงตำแหน่ง

การคาดหวังของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานของรัฐมีมากขึ้น ภายใต้ภาวะของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในแง่เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การกำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบมีวาระการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญ การที่กรรมการตรวจสอบมีวาระการดำรงตำแหน่งยาวนาน ส่งผลให้คณะกรรมการตรวจสอบจะไม่ได้รับองค์ความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองใหม่ ๆ เข้ามาในคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม ถ้าวาระการดำรงตำแหน่งสั้นเกินไปอาจทำให้คณะกรรมการตรวจสอบไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

ให้คณะกรรมการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการตรวจสอบ โดยการแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเกินคราวละสี่ปี ในการพิจารณาต่ออายุการดำรงตำแหน่งของกรรมการตรวจสอบให้คณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายคราว ทั้งนี้ ควรพิจารณาจำกัดจำนวนวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการตรวจสอบให้เหมาะสมตามหลักสากล

#### แนวปฏิบัติที่ดี

วาระการดำรงตำแหน่งไม่ควรเกิน ๒ วาระติดต่อกัน กรรมการตรวจสอบแต่ละคนควรมีวาระไม่ควรเกิน ๔ ปี และรวมทุกวาระแล้วไม่ควรเกิน ๘ ปี

ในกรณีที่แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพร้อมกันทั้งคณะ วาระของคณะกรรมการตรวจสอบอาจพิจารณาให้สอดคล้องกับวาระของคณะกรรมการ

ในกรณีที่แต่งตั้งกรรมการตรวจสอบเป็นรายบุคคล ผู้กำกับดูแลอาจพิจารณาแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบแบบเหลื่อมระยะเวลา เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

#### ข้อพิจารณาประกอบอื่น ๆ

คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบ (2560) ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ระบุว่า การดำรงตำแหน่งกรรมการตรวจสอบเป็นระยะเวลานานอาจทำให้ละเลยการทำหน้าที่บางส่วนด้วยความคุ้นเคย จึงควรมีการแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบรายใหม่ ๆ เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบได้รับความคิดใหม่ ๆ โดยทั่วไปวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ คือ ๓ ปี กรรมการตรวจสอบอาจได้รับการแต่งตั้งต่อไปตามวาระที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติแต่ไม่ควรเป็นการต่อวาระโดยอัตโนมัติ กล่าวคือคณะกรรมการบริษัทควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานหน้าที่ของกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้ บริษัทอาจพิจารณากำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจำกัดจำนวนวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ

เอกสารของ The Institute of Internal Auditors ฉบับ Global Public Sector Insight : Independent Audit Committees in Public Sector Organizations (2014) ระบุว่า การแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมไม่ควรมีระยะเวลาสั้นหรือยาวเกินไป โดยแนะนำว่าไม่ควรต่ำกว่า ๒ ปี แต่ไม่ควรเกิน ๘ ปี และควรมีการแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบคนใหม่ที่สามารถให้ความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งแนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบมีประสิทธิภาพ และแนะนำการแต่งตั้งแบบเหลื่อมระยะเวลาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการทำงาน และความชัดเจนในการสืบทอดตำแหน่งของคณะกรรมการตรวจสอบ

### ๓.๑.๕ ความสามารถในการอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กรรมการตรวจสอบ ถือว่าเป็นกรรมการผู้ทรงเกียรติซึ่งมาพร้อมกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญต่อองค์กร กรรมการตรวจสอบต้องสามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอ การพิจารณาแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบควรคำนึงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการตรวจสอบ การเป็นกรรมการตรวจสอบในหลาย ๆ หน่วยงานในช่วงเวลาเดียวกันอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบหน่วยงานของรัฐ ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของจำนวนการเป็นกรรมการตรวจสอบในคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานอื่น

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

กรรมการตรวจสอบต้องสามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ โดยคณะกรรมการอาจพิจารณาความเหมาะสมของจำนวนคณะกรรมการตรวจสอบที่กรรมการตรวจสอบสามารถดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานอื่นได้ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### แนวปฏิบัติที่ดี

ในการแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบ นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติของกรรมการตรวจสอบแล้ว ผู้กำกับดูแลต้องคำนึงถึงความคาดหวังที่มีต่อกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับระยะเวลาที่กรรมการตรวจสอบต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถในการอุทิศเวลาของกรรมการตรวจสอบ โดยพิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการตรวจสอบแต่ละคนในการปฏิบัติงานอื่นในช่วงระยะเวลาเดียวกันในหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการตรวจสอบต้องมีเวลาเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น รายงานผลการตรวจสอบ วาระการประชุม และเอกสารประกอบการประชุม เป็นต้น การศึกษากระบวนการขั้นตอนดำเนินงานของหน่วยงาน การศึกษาการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก การเข้าร่วมประชุม และการเข้าร่วมอบรมต่าง ๆ เป็นต้น

#### ข้อพิจารณาประกอบอื่น ๆ

หน่วยงานกำกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในหลาย ๆ ประเทศได้มีการกำหนดจำนวนสูงสุดของการเป็นกรรมการตรวจสอบในหน่วยงานหลาย ๆ แห่งพร้อมกัน ตัวอย่างเช่น

๑. คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบ (2560) ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย ระบุว่า กรรมการตรวจสอบไม่ควรเป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่นเกินกว่า ๕ บริษัท เนื่องจากอาจมีผลให้การปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทใดบริษัทหนึ่งทำไม่ได้ไม่เต็มที่

๒. ข้อกำหนด NYSE Listed Company Manual Section 303A Corporate Governance Standards ระบุว่า กรณีที่กรรมการตรวจสอบเป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่นเกินกว่า ๓ บริษัท ให้คณะกรรมการพิจารณาถึงผลกระทบของการถดถอย (Impairment) ของความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดให้หน่วยงานต้องเปิดเผยกรณีที่กรรมการตรวจสอบเป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่นเกินกว่า ๓ บริษัท และให้ระบุเหตุผลถึงความเหมาะสมที่คณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบคนนั้น โดยคณะกรรมการต้องเปิดเผยเหตุผลในเอกสารของบริษัทที่ส่งถึงผู้ถือหุ้นด้วย

๓. ข้อกำหนดของ Hong Kong Exchanges and Clearing กำหนดไว้ว่าจำนวนกรรมการตรวจสอบคนหนึ่งสามารถเป็นกรรมการตรวจสอบได้จำนวนไม่เกิน ๖ คณะ

### ๓.๒ บทบาทและความรับผิดชอบ

คณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทสำคัญอย่างมากที่จะผลักดันทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีธรรมาภิบาล ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงาน รวมถึงผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร บุคลากร คาดหวังต่อการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ในการส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลในหน่วยงานของรัฐ และผลักดันให้หน่วยงานสามารถสร้างผลลัพธ์ต่อประเทศอย่างยั่งยืน

บทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบที่ใช้คำว่า กำกับดูแล ประเมิน หรือสอบทานนั้น ไม่ได้ทำให้ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ผู้กำกับดูแล และผู้ตรวจสอบลดหย่อนลง คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการให้ความเห็นอย่างเป็นทางการเป็นอิสระจากข้อมูลที่ได้รับจากฝ่ายบริหารและผู้ตรวจสอบ โดยการทำงาน of คณะกรรมการตรวจสอบเป็นการศึกษาเชิงวิเคราะห์จากเอกสารต่าง ๆ การสอบถามและการซักถามฝ่ายบริหาร บุคลากร และผู้ตรวจสอบ รวมถึงการประชุมเป็นหลัก โดยมีได้มีอำนาจเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินงานในฐานะผู้บริหาร หรือมิได้ปฏิบัติงานตรวจสอบโดยการเก็บรวบรวมข้อมูล สุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูล ตามหลักวิชาชีพในฐานะผู้ตรวจสอบ

ผู้กำกับดูแล เป็นผู้กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้ อย่างน้อยต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ซึ่งประกอบด้วย

- ๑) การจัดทำกฎบัตร
- ๒) การสอบทานด้านการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- ๓) การสอบทานด้านรายงานการเงิน
- ๔) การสอบทานด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- ๕) การกำกับดูแลด้านการตรวจสอบภายใน
- ๖) การสอบทานรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์และโอกาสการทุจริต
- ๗) การสอบทานด้านการสอบบัญชี
- ๘) การรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

### ๓.๒.๑ การจัดทำกฎบัตร

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

จัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ และมีการสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรดังกล่าวอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

#### แนวปฏิบัติที่ดี

คณะกรรมการตรวจสอบต้องจัดทำกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนโดยควรระบุเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

- วัตถุประสงค์
- อำนาจหน้าที่
- องค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบ
- วาระการดำรงตำแหน่ง
- องค์ประชุมและการลงมติ
- การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ เช่น แผนการปฏิบัติงาน วาระการประชุม การเปิดเผยการขัดแย้งทางผลประโยชน์ และการให้ความรู้กับกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น
- หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบในด้านต่าง ๆ
- การรายงานต่อคณะกรรมการ

คณะกรรมการตรวจสอบควรทบทวนและปรับปรุงกฎบัตรอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เช่น การเปลี่ยนมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การตรวจสอบภายในของกระทรวงการคลัง หรือการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบอื่น ๆ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และเสนอแนะให้มีการแก้ไขกฎบัตรต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างเหมาะสม

กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องได้รับความเห็นชอบจากการประชุมของคณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐ หรือความเห็นชอบจากผู้กำกับดูแล รวมถึงการแก้ไขข้อความในกฎบัตรต้องผ่านความเห็นชอบ

ในกรณีที่ผู้กำกับดูแลได้ออกข้อบังคับหรือระเบียบของคณะกรรมการตรวจสอบ (หรือชื่ออื่นตามอำนาจของผู้กำกับดูแลที่กำหนดไว้ในกฎหมาย) โดยข้อบังคับหรือระเบียบดังกล่าวมีข้อความครอบคลุมเนื้อหาของกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบที่ระบุข้างต้น หน่วยงานของรัฐสามารถใช้ข้อบังคับหรือระเบียบดังกล่าวแทนกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ โดยไม่ต้องจัดทำกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบแยกต่างหากได้

### ๓.๒.๒ การสอบทานด้านการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การบริหารจัดการความเสี่ยง และการกำกับดูแลที่ดี รวมถึงระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ และระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียน

#### แนวปฏิบัติที่ดี

ในการกำกับดูแลที่ดีหรือระบบธรรมาภิบาล หน่วยงานของรัฐต้องใช้อำนาจอย่างเสมอภาค เป็นธรรม โปร่งใส มีคุณธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ โดยแสดงให้เห็นถึง ๑) การเปิดเผยและรายงานข้อมูล ที่ถูกต้อง โปร่งใส ๒) การตระหนักถึงภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) ๓) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียหรือภาคประชาชน และ ๔) การตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานโดยคำนึงถึง ความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติ โดยคณะกรรมการตรวจสอบต้องประเมินว่าหน่วยงานมีการสร้างสภาพแวดล้อม โครงสร้าง วัฒนธรรม ค่านิยม และมาตรฐานพึงปฏิบัติ ที่สนับสนุนระบบธรรมาภิบาลอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อโดยตรงในการสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารต้องให้ความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้เสียว่าฝ่ายบริหารได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ศักยภาพการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ หรือส่งผลกระทบต่อคุณค่าขององค์กรหรือประโยชน์ต่อสาธารณะ (Public Interest) ที่ลดลง คณะกรรมการตรวจสอบต้องประเมินถึงความตั้งใจแน่วแน่ของฝ่ายบริหารในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร (Commitment to Risk Management) และประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบ การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ในการสอบทานการกำกับดูแลที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน คณะกรรมการตรวจสอบควรดำเนินการ ดังนี้

๑. ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการที่ดี (Best Practice) ของการกำกับดูแล การบริหารจัดการ ความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมถึงระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ และระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียน โดยการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ และการเข้าร่วม อบรมสัมมนา

๒. ศึกษาและทำความเข้าใจการดำเนินงานของหน่วยงาน เกี่ยวกับการกำกับดูแล การบริหารจัดการ ความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมถึงระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ และระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียน โดยการศึกษาเอกสารของหน่วยงาน การอบรมสัมมนา และการประชุม ร่วมกับผู้บริหารอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อซักถามประเด็นที่เกี่ยวข้อง

๓. กำกับหน่วยงานตรวจสอบภายในให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมถึงระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ และระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียน เมื่อเทียบกับหลักการที่ดี

๔. ประชุมร่วมกับผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และ/หรือคณะกรรมการความเสี่ยง เพื่อหาทางออกสำหรับความเสี่ยงและข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการตรวจสอบอาจกำหนดข้อบ่งชี้ (Key Indicators) ที่ต้องมีการจัดประชุมแบบทันทีเพิ่มเติมจากรายการประชุมที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น ระดับความเสี่ยงที่รุนแรงที่ผู้ตรวจสอบได้มีการรายงานหรือข่าวที่ทำให้องค์กรได้รับผลกระทบต่อความน่าเชื่อถืออย่างเป็นทางการเป็นสาระสำคัญ

๕. สร้างความตระหนักในบทบาทของผู้กำกับดูแลและผู้บริหารในเรื่องเกี่ยวกับการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมถึงภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) เกี่ยวกับความเสียหายและการทุจริตในองค์กร

๖. รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อผู้กำกับดูแลอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และการดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอบทาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมถึงระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ และระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียน

โดยองค์ความรู้ที่คณะกรรมการตรวจสอบควรได้รับเกี่ยวกับหลักการที่ดีของการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ และระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียน ประกอบด้วย

- ก. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่กระทรวงการคลังกำหนด รวมถึงแนวปฏิบัติต่าง ๆ
- ข. ความรู้เกี่ยวกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- ค. กรอบแนวคิดสากลเกี่ยวกับการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (ตัวอย่าง กรอบแนวคิดสากลที่หน่วยงานของรัฐอาจพิจารณาเลือกนำมาเป็นเครื่องมือในการเทียบเคียงเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Benchmarking) เช่น กรอบแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีของ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) หรือของ International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) หรือกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ International Organization for Standardization (ISO) หรือของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO))

- ง. ความเสี่ยงการทุจริต รวมถึงความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งจูงใจ แรงกดดัน ทักษะคติ และโอกาส ในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มักเกิดขึ้น ซึ่งนำไปสู่การทุจริต เช่น ทักษะคติเกี่ยวกับการรับของจากผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้รับบริการ ทักษะคติเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณ หรือแรงกดดันจากตัวชี้วัดที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการทุจริต เป็นต้น

คณะกรรมการตรวจสอบควรซักถามฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการกำกับดูแล การบริหารจัดการ ความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้สร้างกระบวนการกำกับดูแล กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และกระบวนการควบคุมภายใน และมั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าว มีประสิทธิผล ตัวอย่างคำถามที่คณะกรรมการตรวจสอบอาจถามฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย

- ความสอดคล้องของการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Plan) กับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร (Core Value)
- วัฒนธรรมและมาตรฐานพึงปฏิบัติขององค์กรที่สนับสนุนความซื่อตรง โปร่งใส และความตระหนักถึงภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability)
- การระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบระดับองค์กรที่ครบถ้วน รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริต
- ความเพียงพอของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร
- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร
- ระดับความมั่นใจของผู้มีส่วนได้เสียในการใช้ระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียนขององค์กร
- ในปีที่ผ่านมาผู้บริหารได้ตอบสนองกับเหตุการณ์สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร เช่น เหตุการณ์ที่เป็นข่าวและมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในวงกว้าง รวมถึงวิธีการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (Root Causes)
- การให้ความสำคัญและการตระหนักในการมีส่วนร่วมการป้องกันการทุจริตของฝ่ายบริหาร และบุคลากร
- คำถามเชิงสร้างสรรค์เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองที่แตกต่างกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการจัดการ ความเสี่ยงของสถานการณ์การทุจริตต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น หรือความสามารถในการตอบสนองขององค์กร ต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภัยคุกคามทางไซเบอร์
- การประเมินผลของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- เนื้อหาและความถี่ของการสื่อสารผลการติดตามของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายใน และการรายงานต่อผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบ
- การปฏิบัติตามแผนการแก้ไขรวมทั้งข้อเสนอแนะของหน่วยงานตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ในกรณีที่หน่วยงานมีการจ้างบุคคลภายนอกปฏิบัติงานหรือร่วมปฏิบัติกับหน่วยงานของรัฐ ในการส่งมอบบริการของหน่วยงานของรัฐ (Co - sourced/Outsourced Services) โดยผู้บริหารของ หน่วยงานของรัฐยังคงมีภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) หรือความเสี่ยงของ การดำเนินงานของหน่วยงานภายนอกที่กระทบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของรัฐ ควรมีข้อกำหนดในสัญญาเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานของบุคคลภายนอกได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในภายใต้มาตรฐานที่หน่วยงานคาดหวัง หน่วยงานของรัฐยังคงมีสิทธิในการตรวจสอบ (Right to Audit) การดำเนินงานของหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การให้บริการสาธารณะของหน่วยงานของรัฐ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล สัญญาการให้บริการควรระบุเกี่ยวกับสิทธิในการตรวจสอบของ ผู้ว่าจ้าง รวมถึงข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) และสิทธิในการร้องขอ การให้ความเชื่อมั่นที่เหมาะสมจากหน่วยงานภายนอก ดังนั้น คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีกระบวนการ ที่ทำให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารไม่ได้ละเลยในการควบคุมดูแลหน่วยงานภายนอก ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างเหมาะสมตามมาตรฐานของหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการตรวจสอบต้องสอบทานการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของหน่วยงานภายนอก เช่น การซักถามฝ่ายบริหาร การสอบทานรายงานผลการตรวจสอบ ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือการสอบทานเอกสารการให้ความเชื่อมั่นจากหน่วยงานภายนอก

ในกรณีที่หน่วยงานมีหน่วยงานย่อยภายใต้การควบคุม คณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงาน ที่ควบคุมควรมีการสอบทานประเด็นความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยภายใต้การควบคุม เนื่องจากการดำเนินงาน ของหน่วยงานย่อยภายใต้การควบคุมอาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในภาพรวมของหน่วยงาน

### ๓.๒.๓ การสอบทานด้านรายงานการเงิน

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

สอบทานให้หน่วยงานของรัฐมีการรายงานการเงินอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

#### แนวปฏิบัติที่ดี

ผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่จัดทำรายงานข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและครบถ้วน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการสนับสนุนความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ของการดำเนินงานด้านการเงิน โดยรายงานข้อมูลทางการเงิน อย่างน้อยประกอบด้วย รายงานการเงินประจำปี ทั้งนี้ หน่วยงานของรัฐแต่ละประเภทอาจมีข้อกำหนดทางกฎหมายต่าง ๆ ที่ต้องจัดทำข้อมูลรายงานข้อมูลทางการเงินอื่น ๆ เพื่อเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก เช่น บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ต้องจัดทำรายงานการเงินรายไตรมาส และส่วนราชการต้องรายงานรายจ่ายต่อหน่วยผลผลิตของงานบริการสาธารณะ เป็นต้น

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการสอบทานกระบวนการในการจัดทำรายงานการเงินประจำปี รวมถึงรายงานข้อมูลทางการเงินอื่นที่หน่วยงานเผยแพร่ให้บุคคลภายนอก เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ได้รับข้อมูลอย่างถูกต้องและครบถ้วน โดยคณะกรรมการตรวจสอบควรดำเนินการ ดังนี้

๑. ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีภาครัฐ หรือมาตรฐานการบัญชีที่หน่วยงานถือปฏิบัติ รวมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวกับการจัดทำรายงานข้อมูลการเงิน ด้านอื่น ๆ ต่อบุคคลภายนอก

๒. ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบัญชีของหน่วยงาน กระบวนการจัดทำ รายงานข้อมูลการเงิน การควบคุมภายในด้านการจัดทำรายงานการเงิน รวมถึงระบบบัญชีหรือระบบการจัดทำ รายงานข้อมูลการเงินอื่น ๆ

๓. กำกับผู้สอบบัญชีและผู้ตรวจสอบภายในในการให้ความเชื่อมั่นของรายงานข้อมูลทางการเงิน อย่างอิสระและเที่ยงธรรม รวมถึงพิจารณารายงานผลการตรวจสอบของผู้สอบบัญชีและผู้ตรวจสอบภายใน ที่เกี่ยวกับความถูกต้องของรายงานข้อมูลทางการเงิน การควบคุมภายในด้านการจัดทำรายงานข้อมูลทางการเงิน และประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับรายงานข้อมูลการเงิน โดยควรมีการประชุมกับผู้สอบบัญชี หรือผู้ตรวจสอบภายใน เกี่ยวกับรายงานข้อมูลทางการเงินอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง ในลักษณะการสื่อสาร ๒ ทาง

๔. สอบถามฝ่ายบริหารในฐานะผู้มีหน้าที่รับผิดชอบให้มีการจัดทำรายงานข้อมูลทางการเงิน ที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบหรือการควบคุมภายในด้านการจัดทำรายงานข้อมูลทางการเงินของหน่วยงาน รวมถึง ความตระหนักในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารต่อความถูกต้องของรายงานข้อมูลทางการเงินที่เผยแพร่ ต่อบุคคลภายนอก

๕. รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อผู้กำกับดูแลอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เกี่ยวกับการดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอบทานเกี่ยวกับความถูกต้องของรายงานการเงิน และรายงานข้อมูลทางการเงินอื่นต่อบุคคลภายนอก

โดยองค์ความรู้ที่คณะกรรมการตรวจสอบควรได้รับเกี่ยวกับรายงานข้อมูลทางการเงิน ประกอบด้วย

- มาตรฐานการบัญชีภาครัฐหรือมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป (มาตรฐานการบัญชีที่หน่วยงานถือปฏิบัติ)

- นโยบายการบัญชีภาครัฐ หรือนโยบายการบัญชีของหน่วยงาน

- ข้อบังคับในการจัดทำรายงานข้อมูลการเงินอื่น ๆ เช่น หลักเกณฑ์การจัดทำรายงานรายจ่ายต่อหน่วยผลิตของงานบริการสาธารณะ

- ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการสอบบัญชี

ทั้งนี้ คำถามที่คณะกรรมการตรวจสอบควรสอบถามฝ่ายบริหาร ได้แก่

- ความตระหนักถึงความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารในการจัดทำและการเปิดเผยข้อมูลการเงินที่ถูกต้องและครบถ้วน

- การควบคุมภายในในการจัดทำรายงานข้อมูลทางการเงิน เพื่อให้มีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของรายงานข้อมูลการเงินต่อบุคคลภายนอก

- ความเพียงพอของทรัพยากร คุณสมบัติและประสบการณ์ของบุคลากร โครงการอบรมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

### ๓.๒.๔ การสอบทานด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

สอบทานการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของหน่วยงานของรัฐ

#### แนวปฏิบัติที่ดี

กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรี เป็นการกำหนดวิธีการบริหารงานของหน่วยงาน พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงาน กระบวนการควบคุมเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของทรัพยากรของหน่วยงาน รวมถึงข้อกำหนดด้านมาตรฐานเกี่ยวกับจริยธรรมและคุณธรรมขององค์กร การสอบทานการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐว่าเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนจริยธรรม และคุณธรรม (Ethics and Integrity) ความโปร่งใส (Transparency) ภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) และระบบธรรมาภิบาล (Good governance) โดยคณะกรรมการตรวจสอบ ควรดำเนินการ ดังนี้

๑. ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและมาตรฐานพึงปฏิบัติ รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของหน่วยงานของรัฐ

๒. สอบถามฝ่ายบริหารเพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้ออกแบบการควบคุมภายในเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี หรือข้อกำหนดอื่นของหน่วยงานของรัฐ และฝ่ายบริหารได้มีการประเมินประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน

๓. สอบทานการประเมินประสิทธิผลของการบังคับใช้กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน

๔. สอบถามฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการละเมิดกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ รวมถึงคดีความ ที่มีการฟ้องร้อง

๕. สอบทานรายงานผลการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินหรือผู้ตรวจสอบภายใน รวมถึงรายงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (Compliance Department) ในการให้ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีหรือข้อกำหนดอื่น

๖. รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อผู้กำกับดูแลอย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้ง เกี่ยวกับการดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอบทานการปฏิบัติตามกฎระเบียบของฝ่ายบริหาร และเหตุการณ์ที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งมีผลกระทบอย่างเป็นสาระสำคัญ

ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องจัดให้มีการให้องค์ความรู้แก่คณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของหน่วยงานของรัฐที่เป็นปัจจุบัน และครบถ้วน คณะกรรมการตรวจสอบควรซักถามกับฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับเรื่องดังนี้

- การดำเนินการในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรี
- ประสิทธิภาพของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่ดำเนินการไปแล้ว หรือความเหมาะสมของข้อกำหนดกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- ระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานได้ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรี อย่างครบถ้วนถูกต้อง
- ข้อร้องเรียน หรือการฟ้องร้องต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมถึงการวิเคราะห์สาเหตุ และการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการดำเนินงาน หรือกระบวนการควบคุมภายในของหน่วยงาน

### ๓.๒.๕ การกำกับดูแลด้านการตรวจสอบภายใน

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

- กำกับดูแลระบบงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ ให้มีความเป็นอิสระ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่
- ให้ข้อเสนอแนะการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการ ทั้งนี้ หน่วยงานของรัฐอาจกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วยก็ได้
- ประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานตรวจสอบภายใน รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในและศักยภาพของผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อคณะกรรมการ

#### แนวปฏิบัติที่ดี

หน่วยงานตรวจสอบภายในถือเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบให้บรรลุประสิทธิผล โดยสายการรายงานตามหน้าที่ของหน่วยงานตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบต้องแน่ใจว่าการดำเนินงานของหน่วยงานตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษาเป็นไปด้วยความอิสระและเที่ยงธรรม และการดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายในและเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้การตรวจสอบภายในสามารถเป็นกลไกในการสนับสนุนองค์กรให้ดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานของรัฐเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน โดยคณะกรรมการตรวจสอบควรดำเนินการดังนี้

๑. สอบทานและสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสร้างหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ความเพียงพอของทรัพยากรด้านการตรวจสอบภายใน และหน่วยงานตรวจสอบภายในได้รับการประกันและการปรับปรุงคุณภาพงาน รวมถึงการให้อำนาจหน่วยงานตรวจสอบภายในในการเข้าถึงข้อมูล เอกสาร บุคคล หรือทรัพยากรอื่น

รูปแบบของการตรวจสอบภายในแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกันตามปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาด ความหลากหลาย ความซับซ้อนของการดำเนินงาน และจำนวนบุคลากร รวมถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ คณะกรรมการตรวจสอบควรสอบทานความเหมาะสมของการตรวจสอบภายในในองค์กร โดยพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมถึงความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้ความเห็นต่อผู้กำกับดูแลเกี่ยวกับการสร้างการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของการสร้างหน่วยงานตรวจสอบภายในในองค์กรแบบเต็มรูป (In - House) หรือการจ้างบุคคลภายนอกทำหน้าที่หน่วยงานตรวจสอบภายในทั้งหมด (Fully Outsourcing) หรือการผสมผสานของทั้งสองรูปแบบ (Co - Sourcing)

สำหรับการสนับสนุนความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ อาจกำหนดมาตรการ กระบวนการ หรือวิธีการในการป้องกันการแทรกแซงจากฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการจำกัด ขอบเขตของการตรวจสอบภายใน การต่อต้านผลการตรวจสอบ การลดความน่าเชื่อถือของหัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน หรือการไม่ตอบสนองต่อการร้องขอของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

๒. อนุมัติกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กฎบัตรเป็นการแสดงถึงจุดมุ่งหมาย อำนาจ บทบาท และหน้าที่ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการตรวจสอบต้องมีการพูดคุยกับหัวหน้า หน่วยงานตรวจสอบภายในและฝ่ายบริหารเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องระบุในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน และทบทวน กฎบัตรการตรวจสอบภายในร่วมกับหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและฝ่ายบริหารเป็นระยะ

๓. ในกรณีที่หน่วยงานตรวจสอบภายในได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบต้องพิจารณาว่างานที่ได้รับมอบหมายมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระของหน่วยงาน ตรวจสอบภายในหรือไม่ โดยร่วมกับฝ่ายบริหารและหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ในการสร้างมาตรการ ปกป้องความเป็นอิสระอย่างเหมาะสม

๔. อนุมัติแผนการตรวจสอบ โดยคณะกรรมการตรวจสอบควรได้รับข้อมูลความเสี่ยง ทั้งหมดขององค์กร ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงใหม่ ๆ และความเสี่ยงในระดับกลยุทธ์ และพิจารณาว่าความเสี่ยง ที่สำคัญทั้งหมดขององค์กรได้รับการให้ความเชื่อมั่นอย่างเหมาะสม โดยอาจพิจารณาจากแผนผัง การให้ความเชื่อมั่น (Assurance Map) คณะกรรมการตรวจสอบควรพิจารณาว่าแผนการตรวจสอบ ของหน่วยงานตรวจสอบภายในได้จัดทำครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงเรื่องที่กฎหมายกำหนด ให้มีการตรวจสอบ และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย โดยคำนึงถึงโอกาสในการพัฒนาการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

๕. อนุมัติแผนด้านทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานตรวจสอบภายในก่อนดำเนินการ ตามกฎระเบียบของหน่วยงานของรัฐ โดยร่วมกับฝ่ายบริหารและหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ในการจัดสรร ทรัพยากรที่เพียงพอให้กับหน่วยงานตรวจสอบภายใน

๖. ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติและความสามารถที่จำเป็นของหัวหน้า หน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้หน่วยงานภายในที่มีหน้าที่ด้านการสรรหาบุคคลดำเนินการสรรหา หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่บริหารงานตรวจสอบภายใน

๗. หน่วยงานของรัฐส่วนใหญ่มีกฎหมายให้อำนาจหัวหน้าหน่วยงานของรัฐในการแต่งตั้ง และประเมินผลบุคลากรในหน่วยงานของรัฐ ซึ่งรวมถึงหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบ ยังคงมีบทบาทในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการแต่งตั้งและประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐไม่มีข้อกำหนดทางกฎหมายในการให้อำนาจหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ อนุมัติการแต่งตั้งและประเมินผลงานหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบควรเป็นผู้อนุมัติ ในการแต่งตั้งและประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยอาจให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ร่วมพิจารณาด้วย

๘. รายงานผลการตรวจสอบต้องไม่ถูกปรับแก้โดยฝ่ายบริหารก่อนเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่สำคัญ เรื่องที่เป็นข้อโต้แย้งหรือเกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ ต้องแน่ใจว่ารายงานผลการตรวจสอบได้รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

๙. กระบวนการบันทึกและติดตามคำแนะนำการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบ ควรกำหนดกระบวนการที่ชัดเจนในการรายงาน และการยุติการรายงานการติดตามข้อแนะนำในการตรวจสอบ โดยข้อแนะนำการตรวจสอบที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขได้ถูกรายงานในแต่ละการประชุมอย่างชัดเจน และนำไปสู่การซักถามเหตุผลจากฝ่ายบริหาร

๑๐. การประชุมร่วมกับหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยไม่มีผู้บริหารร่วมด้วย โดยให้โอกาสหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในในการพูดคุยประเด็นที่สำคัญ โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง

๑๑. สอบทานและติดตามประสิทธิผลของหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานตรวจสอบภายในได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

๑๒. ในกรณีที่หน่วยงานตรวจสอบภายในจ้างบุคคลภายนอกร่วมปฏิบัติงานตรวจสอบกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน (Co - Sourcing) หรือการจ้างบุคคลภายนอกทั้งหมดทำหน้าที่หน่วยงานตรวจสอบภายใน (Fully Outsourcing) คณะกรรมการตรวจสอบต้องกำกับทำให้บริการตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในยังคงมีความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งครอบคลุมถึงการให้บริการตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก

๑๓. ในกรณีที่การปฏิบัติงานตรวจสอบเกิดความขัดแย้งกับฝ่ายบริหารของหน่วยงาน เช่น ฝ่ายบริหารไม่ให้ความร่วมมือในระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบ หรือการไม่ยอมรับข้อเสนอแนะของหน่วยงานตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบควรสอบถามเหตุผลจากหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน และฝ่ายบริหารเพื่อหาข้อยุติ หรือพิจารณานำเสนอเรื่องดังกล่าวต่อผู้กำกับดูแลในการตัดสินใจ

### **การรับฟังความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร**

คณะกรรมการตรวจสอบควรรับฟังความเห็นของฝ่ายบริหาร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำกับดูแลหน่วยงานตรวจสอบภายในให้เกิดประสิทธิผล ในเรื่องดังต่อไปนี้

- มุมมองของฝ่ายบริหารที่มีต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย ความคาดหวังต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน คุณภาพของรายงานผลการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษา และคุณภาพรายงานผลการปฏิบัติงานโดยรวม เป็นต้น

- การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารในการให้ข้อมูลหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับแผนการตรวจสอบ

- ความเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงแก้ไข

## การชักถามหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบอาจชักถามหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้มั่นใจว่า การทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- กฎบัตรการตรวจสอบภายในได้รวมหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ทั้งหมด ทั้งในแง่ของข้อบังคับตามกฎหมาย และความคาดหวังของคณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายบริหาร ที่มีต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน

- การจัดทำหัวข้อการตรวจสอบทั้งหมด (Audit Universe) ขององค์กร ครอบคลุมความเสี่ยง ที่สำคัญขององค์กรทั้งหมด เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานตรวจสอบภายในได้มุ่งเน้นไปยังความเสี่ยงหลัก ๆ ขององค์กร รวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เกิดจากการจ้างบุคคลภายนอกปฏิบัติงาน และมั่นใจว่าหน่วยงานตรวจสอบภายในได้ให้ความเชื่อมั่นต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่เกี่ยวข้อง

- ความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้การประเมินความเสี่ยง และการเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อจัดทำแผนการตรวจสอบภายใน

- การประสานงานและการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก
- ข้อจำกัดของหน่วยงานตรวจสอบภายในในการปฏิบัติงานให้บรรลุประสิทธิภาพ เช่น ข้อจำกัด ด้านทรัพยากรที่เพียงพอ ข้อจำกัดในการเข้าถึงผู้บริหารหรือบุคลากร ข้อจำกัดในการเข้าถึงระบบงานและข้อมูล และข้อจำกัดในการเข้าถึงสถานที่ เป็นต้น

- ความเพียงพอของทรัพยากร ประกอบด้วย จำนวน คุณสมบัติ และประสบการณ์ ของผู้ตรวจสอบภายใน โครงการอบรมที่ผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับ และการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน

- ผลการตรวจสอบ ข้อเสนอแนะ และการดำเนินงานของฝ่ายบริหารในการปรับปรุง การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ

- การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน พร้อมทั้งแผนการพัฒนาหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน

### ๓.๒.๖ การสอบทานรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์และโอกาสการทุจริต

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานของรัฐ

#### แนวปฏิบัติที่ดี

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) หมายถึง ความขัดแย้งจากการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือบุคลากรขององค์กรกับประโยชน์ส่วนบุคคล ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวอาจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไม่เหมาะสม

การจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นบทบาท/ภารกิจสำคัญของหน่วยงานของรัฐในการรักษาความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อองค์กร โดยความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานของรัฐประกอบด้วย การปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมและซื่อตรง รวมถึงการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ไม่ได้มีอิทธิพลมาจากประโยชน์ส่วนบุคคล (Private Interest) แต่เพื่อประโยชน์ของหน่วยงานและประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) อย่างแท้จริง

การจัดการสถานการณ์ที่ประโยชน์ส่วนบุคคลทับซ้อนกับหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ หรือการจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสถานการณ์ความขัดแย้งทางผลประโยชน์อาจถือว่าเป็นสิ่งที่ขัดต่อกฎหมายหรืออาจไม่ใช่สิ่งที่ขัดต่อหลักทางกฎหมาย (หรือกฎหมายไม่ได้ระบุไว้) โดยความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ทำให้ประโยชน์ของรัฐและความน่าเชื่อถือของระบบราชการลดลง ตัวอย่างเช่น สถานการณ์ที่ผู้มีหน้าที่สัมภาษณ์ในการจ้างงานบุคลากรและผู้สมัครรายหนึ่งเป็นบุคคลในครอบครัวของผู้สัมภาษณ์ สถานการณ์ดังกล่าวถือว่าเป็นสถานการณ์ที่มีลักษณะความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยอาจนำไปสู่การจ้างบุคลากรที่เป็นบุคคลในครอบครัว ซึ่งอาจเป็นบุคคลที่ไม่มีความสามารถหรือมีความสามารถด้อยกว่าผู้สมัครรายอื่น ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐต้องเสียเงินงบประมาณจ้างบุคลากรที่มีศักยภาพน้อย หรือสถานการณ์ที่ผู้บริหารเป็นกรรมการมูลนิธิ สมาคม หรือองค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจให้หน่วยงานของรัฐมีการซื้อบริการหรือจ่ายเงินให้มูลนิธิ สมาคม องค์กรนั้น ๆ หรือสถานการณ์เจ้าหน้าที่พัสดุกับคู่ค้าของหน่วยงานเป็นเครือญาติกันอาจส่งผลไปสู่การตัดสินใจบนประโยชน์ส่วนบุคคล (Private Interest) มากกว่าประโยชน์สาธารณะ (Public Interest)

ตามหลักการที่ดี หน่วยงานควรมีการจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งระบุเหตุการณ์ที่เป็นไปได้ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่ซื่อตรงในการปฏิบัติงาน รวมถึงวิธีการจัดการในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร หรือเพิ่มโอกาสในการเกิดทุจริต คณะกรรมการตรวจสอบอาจกระตุ้นฝ่ายบริหารให้มีการสร้างระบบธรรมาภิบาล โดยให้มีการกำหนดนโยบายและกระบวนการที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ตัวอย่างเช่น

๑. การมีนโยบายในการจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร
๒. การสร้างวัฒนธรรมในเรื่องความซื่อตรง
๓. การสร้างวัฒนธรรมในเรื่องการมีส่วนร่วมในการแจ้งเบาะแส หรือการสร้างความตระหนักแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับหน้าที่ในการแจ้งเบาะแสหรือพฤติกรรมที่น่าสงสัยภายในองค์กร
๔. การระบุว่าเหตุการณ์ใดบ้างอาจก่อให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างชัดเจน และสื่อสารให้กับบุคลากรของหน่วยงานเข้าใจ อย่างน้อยประกอบด้วย สถานการณ์ที่ถือว่าการขัดแย้งทางผลประโยชน์เกี่ยวกับการจ้างงานและการจัดซื้อจัดจ้าง นโยบายการรับเงิน การรับของ หรือการรับในรูปแบบอื่น
๕. การสร้างช่องทางการรับแจ้งเบาะแสเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่เหมาะสม รวมถึงการกำหนดกระบวนการที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรสามารถระบุและแจ้งเหตุการณ์ความขัดแย้งทางผลประโยชน์โดยไม่กังวลต่อผลกระทบ
๖. การมีมาตรการเกี่ยวกับการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์
๗. การมีการสอบสวนหรือตรวจสอบรายการที่อาจขัดแย้งทางผลประโยชน์ เช่น สัญญา การจัดซื้อจัดจ้าง สัญญาการจ้างงาน เป็นต้น
๘. การกำหนดกระบวนการรายงานและมาตรการจัดการ ในกรณีที่เกิดรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือมีโอกาสเกิดการทุจริต
๙. การติดตามและประเมินประสิทธิผลของมาตรการและนโยบายต่าง ๆ

คณะกรรมการตรวจสอบควรมั่นใจในระบบการบริหารจัดการรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของหน่วยงาน และในกรณีที่มีรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการตรวจสอบควรพิจารณาความเหมาะสมของการบริหารจัดการเหตุการณ์ดังกล่าว หรือรายงานต่อผู้กำกับดูแลในลำดับถัดไป

การสอบสวนโอกาสของการทุจริต โดยพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียหายการทุจริต ประกอบด้วย แรงจูงใจ/แรงกดดัน โอกาส และทัศนคติ เช่น แรงกดดันจากปัญหาทางการเงิน โอกาสที่องค์กรวางระบบการควบคุมภายในไม่เพียงพอ เนื่องจากเป็นระบบงานใหม่หรือมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรบ่อย การมีทัศนคติว่าการนำทรัพย์สินทางราชการไปใช้ส่วนตัวเป็นเรื่องที่ถูกต้อง เนื่องจากค่าตอบแทนในการทำงานน้อย และทรัพย์สินไม่มีใครเป็นเจ้าของ การมีมุมมองว่าการนำรถราชการไปใช้นอกเวลางานเป็นเรื่องปกติ การช่วยเหลือให้บุคลากรได้รับสิทธิค่าเช่าบ้าน เป็นต้น ในการตรวจพบการทุจริตถึงแม้ว่าจำนวนเงินเล็กน้อย แต่มีสาระสำคัญตามลักษณะ เป็นการแสดงให้เห็นถึงข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน ซึ่งอาจเป็นจุดที่สะท้อนถึงความละเอียดหรือความไม่ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานหรือสภาพแวดล้อมขั้นพื้นฐานของระบบธรรมาภิบาล และอาจก่อให้เกิดผลกระทบอย่างร้ายแรงที่นำไปสู่ความสูญเสียทรัพยากรของแผ่นดิน ดังนั้น การละเมิดการควบคุมที่สำคัญ ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องทำรายงานดังกล่าวต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไขปัญหา คณะกรรมการตรวจสอบควรพิจารณาผลกระทบเรื่องดังกล่าว โดยการประเมินความเสี่ยง และติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในที่บกพร่องได้รับการแก้ปัญหา ผลลัพธ์จากการสืบสวนข้อเท็จจริงได้รับการดำเนินการตามกระบวนการด้านวินัยและรายงานต่อผู้กำกับดูแลต่อไป

### ๓.๒.๗ การสอบทานด้านการสอบบัญชี

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

ประชุมหารือร่วมกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือผู้สอบบัญชีที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเห็นชอบเกี่ยวกับผลการตรวจสอบและเรื่องอื่น ๆ และอาจเสนอแนะให้สอบทาน หรือตรวจสอบรายการใดที่เห็นว่าจำเป็น รวมถึงเสนอคำตอบแทนของผู้สอบบัญชีต่อคณะกรรมการ

#### แนวปฏิบัติที่ดี

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือผู้สอบบัญชีที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเห็นชอบเป็นผู้ตรวจสอบรายงานการเงินของหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลให้เกิดความเป็นอิสระในการตรวจสอบ และติดตามการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของฝ่ายบริหาร รวมถึงอาจให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อให้การตรวจสอบของผู้สอบบัญชีครอบคลุมความเสี่ยง หรือข้อกังวลของคณะกรรมการตรวจสอบ

ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐต้องจัดหาผู้สอบบัญชี เพื่อให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้ความเห็นชอบ คณะกรรมการตรวจสอบควรให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาผู้สอบบัญชีที่เป็นอิสระ โดยคณะกรรมการตรวจสอบอาจให้คำแนะนำเกี่ยวกับคุณสมบัติผู้สอบบัญชี การหมุนเวียนผู้สอบบัญชี ค่าธรรมเนียมการสอบบัญชี การติดตามและสอบทานความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมของผู้สอบบัญชี และความมีประสิทธิผลของกระบวนการการตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐาน

คณะกรรมการตรวจสอบควรประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชี อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง คือ ก่อนเริ่มการตรวจสอบและเมื่อเสร็จสิ้นการตรวจสอบ โดยก่อนเริ่มการตรวจสอบ ควรหารือกับผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตการตรวจสอบ รวมถึงข้อกังวลต่าง ๆ ของคณะกรรมการตรวจสอบ และเมื่อสิ้นสุดการตรวจสอบ ผู้สอบบัญชีต้องรายงานผลการตรวจสอบ ข้อเสนอแนะ และข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไข ให้ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ ในกรณีที่มีการตรวจพบการทุจริตต้องรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยตรงทันที และคณะกรรมการตรวจสอบควรกำหนดให้มีการรายงานการติดตามการปฏิบัติตามข้อสั่งเกตของผู้สอบบัญชี

คณะกรรมการตรวจสอบควรเปิดโอกาสให้เกิดการพูดคุยอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายบริหารร่วมด้วย โดยเฉพาะหลังการปฏิบัติงานตรวจสอบเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของการตรวจสอบ หรือปัญหาอุปสรรค เช่น ผู้สอบบัญชีรู้สึกถูกจำกัดการได้รับข้อมูลที่จำเป็น หรือข้อห่วงใยเกี่ยวกับพฤติกรรมของฝ่ายบริหารที่คณะกรรมการตรวจสอบควรตระหนักรับรู้

ความสัมพันธ์ระหว่างประธานกรรมการตรวจสอบและหัวหน้าทีมผู้สอบบัญชีมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของการตรวจสอบอย่างมาก โดยควรกำหนดให้มีช่องทางที่ผู้สอบบัญชีสามารถรายงานเป็นระยะ ๆ เกี่ยวกับประเด็นการตรวจสอบที่สำคัญ

นอกเหนือจากการตรวจสอบรายงานการเงินประจำปีของหน่วยงาน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน มีอำนาจในการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของหน่วยงานในด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย การตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน คณะกรรมการตรวจสอบต้องได้รับรายงานผลการตรวจสอบดังกล่าวด้วย และติดตามการดำเนินการแก้ไขของฝ่ายบริหารในกรณีที่มีข้อเสนอแนะของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึงในกรณีที่มีเรื่องทุจริตในรายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้สอบบัญชี หรือรายงานจากหน่วยงานอื่น คณะกรรมการตรวจสอบควรจัดให้มีการประชุมโดยแยกวาระการประชุมเป็นวาระต่างหาก

### ๓.๒.๘ การรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ประกอบด้วย การรายงานต่อคณะกรรมการและการรายงานต่อบุคคลภายนอก ทั้งนี้ การรายงานต่อบุคคลภายนอกให้รายงานในรายงานประจำปีของหน่วยงานของรัฐหรือเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของหน่วยงานของรัฐ โดยประธานกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ลงนามในรายงานดังกล่าว และต้องมีเนื้อหาอย่างน้อย ดังนี้

- ก. ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ
- ข. ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในด้านการเงิน
- ค. จำนวนครั้งในการจัดประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละราย

#### แนวปฏิบัติที่ดี

การรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นการสะท้อนคุณค่าของผลลัพธ์ที่คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติงานตามกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ โดยรายงานผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของคณะกรรมการตรวจสอบควรสะท้อนถึงการส่งเสริมการระดมความคิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) ของการใช้ทรัพยากรของประเทศ (Public Resource) สร้างความเข้มแข็งให้กับระบบธรรมาภิบาล และการเพิ่มคุณค่า (Value) ให้กับองค์กร ซึ่งรายงานดังกล่าวทำให้เกิดความตระหนักในคุณค่าของคณะกรรมการตรวจสอบ และได้รับความสนใจจากผู้กำกับดูแล การรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อผู้กำกับดูแลควรรายงานเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้ ต้องรายงานอย่างเป็นทางการอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ต่อผู้กำกับดูแล และบุคคลภายนอก

#### **การรายงานต่อผู้กำกับดูแล**

เพื่อให้ผู้กำกับดูแลได้รับข้อมูลที่สำคัญประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของผู้กำกับดูแล คณะกรรมการตรวจสอบอาจพิจารณาสื่อสารเป็นระยะ ๆ ต่อผู้กำกับดูแล นอกเหนือจากข้อมูลที่ต้องรายงานตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติด้านการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย

๑. ขอบเขตและการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
๒. รายงานการประชุมหรือสรุปรายงานการประชุมที่บันทึกการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบที่ชัดเจน
๓. สรุปผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
๔. สรุปผลรายงานการตรวจสอบที่สำคัญ และข้อชี้แจงจากฝ่ายบริหาร
๕. ความคืบหน้าของการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก

๖. ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับระบบธรรมาภิบาลของหน่วยงาน
๗. รายการความเสี่ยงที่สำคัญ และความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว
๘. เหตุการณ์ที่อาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การทุจริต รายการความสูญเสีย/เสียหาย หรือรายการเกี่ยวกับการละเมิดของฝ่ายบริหาร หรือข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน
๙. รายงานเกี่ยวกับสัญญาณของการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับ หรือการละเมิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ
๑๐. ข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้กำกับดูแล ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่าจำเป็นที่ผู้กำกับดูแลต้องทราบก่อนการตัดสินใจ

#### **การรายงานต่อบุคคลภายนอก**

การรายงานต่อบุคคลภายนอก เป็นการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้ อย่างน้อยต้องประกอบด้วยเนื้อหาที่กำหนดไว้ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการตรวจสอบอาจพิจารณารูปแบบของรายงานและเนื้อหาที่ควรเปิดเผยเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม โดยอาจรายงานผลการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบที่กำหนดไว้ และจัดกลุ่มตามประเภทและลักษณะการสอบทานที่สำคัญ เช่น

๑. การสอบทานการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายในของหน่วยงาน
๒. การสอบทานการจัดทำรายงานการเงิน และการควบคุมภายในด้านการจัดทำรายงานการเงิน
๓. การสอบทานการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
๔. การสอบทานรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
๕. การติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงการจัดการของฝ่ายบริหารในเรื่องดังกล่าว
๖. การสอบทานการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการให้บริการโดยบุคคลภายนอกในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร

### ๓.๓ การปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานหลักของคณะกรรมการตรวจสอบ คือ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนและระดมความคิดเห็น และซักถามเชิงลึกอย่างสร้างสรรค์กับฝ่ายบริหาร บุคลากร ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลอย่างเพียงพอสำหรับการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่อผู้กำกับดูแล และผู้บริหาร นำไปสู่การยอมรับและรับรู้คุณค่าของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยในแต่ละรอบปีการดำเนินงานของหน่วยงาน คณะกรรมการตรวจสอบควรประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของคณะกรรมการตรวจสอบ นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรอบปีถัดไป โดยการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย

- ๑) การประชุม
- ๒) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### ๓.๓.๑ การประชุม

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

การประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบควรกำหนดไม่น้อยกว่าสี่ครั้งต่อปี โดยองค์ประชุม และการลงมติที่ประชุม ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐ และคณะกรรมการตรวจสอบควรมีการประชุมร่วมกับผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐ ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

#### แนวปฏิบัติที่ดี

หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย

##### ๑. การวางแผนการประชุม

ในช่วงเริ่มปีงบประมาณหรือปีปฏิทิน คณะกรรมการตรวจสอบควรกำหนดปฏิทินการทำงานประจำปี ร่วมกับหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยจัดทำเป็นตารางการประชุมเพื่อระบุประเด็นงานที่สำคัญและช่วงระยะเวลาการดำเนินการ (Responsibilities Checklist in Calendar) ซึ่งควรประกอบด้วยหัวข้อของวาระการประชุม บุคคลที่ต้องเข้าร่วมประชุม และระยะเวลาที่ใช้ ทั้งนี้ ควรพิจารณาจัดสรรเวลาไปยังเรื่องที่สำคัญภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ เช่น การสอบทานรายงานการเงิน การสอบทานการกำกับดูแล การสอบทานการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำกับหน่วยงานตรวจสอบภายใน การสอบทานความเสี่ยงที่สำคัญ การสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นต้น รวมถึงควรกำหนดวาระการประชุมเฉพาะกับผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก โดยไม่มีผู้บริหารร่วมด้วย

ประธานกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับความถี่และจำนวนครั้งของการประชุม

ในแต่ละครั้งของการประชุม ประธานกรรมการตรวจสอบควรพูดคุยกับหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อจัดทำรายละเอียดวาระการประชุม

##### ๒. องค์ประชุมและการลงมติ

ข้อกำหนดของการประชุมควรกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ โดยให้สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทั้งนี้ ควรระบุอย่างน้อยเกี่ยวกับเรื่องดังนี้

(๑) กรรมการตรวจสอบทุกคนถูกคาดหวังให้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตรวจสอบทุกครั้ง

(๒) องค์ประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบควรกำหนดไว้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง

(๓) ประธานกรรมการตรวจสอบไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้มีการมอบหมายหรือให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งขึ้นทำหน้าที่แทน

(๔) กรรมการตรวจสอบคนหนึ่งให้มีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน การลงมติของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

### ๓. การประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ

คณะกรรมการตรวจสอบควรพบปะกับบุคคลที่สำคัญ ประกอบด้วย ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นระยะ ๆ ประกอบด้วย

- การกำหนดให้มีการประชุมเป็นการส่วนตัวกับผู้กำกับดูแลเป็นระยะ ๆ โดยประธานกรรมการตรวจสอบควรกำหนดช่วงเวลาการประชุมกับผู้กำกับดูแลอย่างเพียงพอ เพื่อรายงานประเด็นสำคัญจากการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบต่อผู้กำกับดูแล และผู้กำกับดูแลสามารถประเมินกิจกรรมของคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงช่วยสนับสนุนและประสานการทำงานระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการชุดอื่น ๆ

- คณะกรรมการตรวจสอบอาจขอให้ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมเป็นประจำ หรือผู้บริหารอาจแจ้งความประสงค์ต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อเข้าร่วมประชุม เพื่อสังเกตการณ์ ให้ข้อมูลหรือให้คำปรึกษา

- การเปิดโอกาสให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกสามารถขอพบคณะกรรมการตรวจสอบเป็นการส่วนตัวเพิ่มเติม เพื่อหารือในเรื่อง/ประเด็นที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหาร

### ๔. ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการประชุม

- การเข้าร่วมประชุมทุกครั้งของกรรมการตรวจสอบ โดยที่กรรมการตรวจสอบทุกคนได้รับโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

- คณะกรรมการตรวจสอบควรมีการตกลงร่วมกันในเรื่องของระยะเวลาในการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุม โดยข้อกำหนดเกี่ยวกับระยะเวลาดังกล่าวอาจบันทึกไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้ ไม่ควรน้อยกว่า ๑ สัปดาห์

- การที่บุคคลอื่นที่ไม่ใช่กรรมการตรวจสอบจะเข้าประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องได้รับการอนุญาตจากคณะกรรมการตรวจสอบก่อน โดยคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้กำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องในการประชุมตามวาระการประชุม

- ในประเด็นที่สำคัญนอกจากการได้รับข้อมูลหรือความเชื่อมั่นจากฝ่ายบริหารด้วยวาจาแล้ว คณะกรรมการตรวจสอบอาจจำเป็นต้องขอให้ฝ่ายบริหารแสดงเอกสารหลักฐานประกอบด้วย

- กรรมการตรวจสอบทุกคนมีการเตรียมตัวและถูกคาดหวังว่าให้มีการศึกษาเอกสารก่อนการเข้าร่วมประชุม เพื่อให้การประชุมมีประสิทธิภาพ และมีการแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกรรมการตรวจสอบอย่างเต็มศักยภาพ โดยหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในในฐานะเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบต้องมั่นใจว่า

ก. เอกสารก่อนประชุมมีคุณภาพ ซึ่งเน้นประเด็นที่สำคัญ และต้องส่งให้กรรมการตรวจสอบล่วงหน้าที่ทำให้กรรมการตรวจสอบสามารถศึกษาและสอบถามข้อมูลก่อนเริ่มประชุม

ข. การจัดวาระการประชุมให้จัดเรื่องที่เป็นเรื่องประจำและไม่ต้องมีการถกเถียงกันไว้ร่วมกัน เช่น การรับรองรายงานการประชุม การรายงานที่มีลักษณะประจำ เป็นต้น เพื่อให้มีเวลาในการพูดคุยในประเด็นที่สำคัญ และเพื่อให้การใช้เวลาในการประชุมเกิดประโยชน์สูงสุด

ค. การประมาณการระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละหัวข้อของวาระการประชุม โดยต้องมั่นใจว่าแต่ละวาระการประชุมได้รับการจัดสรรเวลาที่เพียงพอในการถกเถียงและแก้ปัญหา เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบมุ่งเน้นประเด็นที่สำคัญและให้ข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ หรืออาจส่งร่างวาระการประชุมให้กรรมการตรวจสอบแต่ละคนเพื่อให้ความเห็น

ง. การจำกัดเวลาการนำเสนอของฝ่ายบริหารซึ่งมีอยู่ในเอกสารประกอบการประชุมที่ส่งให้ล่วงหน้าแล้ว เช่น การใช้แผนภาพในการนำเสนอ เพื่อเพิ่มเวลาในการพูดคุยและตั้งคำถามมากขึ้น

จ. เวลาในช่วงแรกของการประชุมทุกครั้ง ควรรายงานภาพรวมของวาระการประชุมเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในแต่ละวาระการประชุม

ฉ. ประเด็นที่ยากที่สุดให้พิจารณาก่อน เพื่อให้การใช้เวลาเป็นไปอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การจัดสรรเวลาในการประชุม ควรเน้นเรื่องที่มีมุ่งไปในอนาคตเกี่ยวกับกลยุทธ์และความเสี่ยงมากกว่าที่จะมุ่งประเด็นไปยังเรื่องที่ผ่านมาอย่างเดียว เพื่อให้งานของคณะกรรมการตรวจสอบมีผลต่อการสร้างคุณค่ากับองค์กร

ช. การกำหนดหัวข้อการประชุมและระยะเวลาที่จัดสรรที่เหมาะสม ส่งเสริมบรรยากาศในการพูดคุยอย่างเปิดเผย (Openness) และโปร่งใส (Transparency) รวมถึงให้เวลาและโอกาสดังกล่าวกับกรรมการตรวจสอบทุกคน ฝ่ายบริหาร และผู้ตรวจสอบ ในการตั้งคำถามและอธิบายมุมมองของแต่ละคน

- การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างในประเด็นอื่น ๆ นอกเหนือจากวาระการประชุมที่เป็นทางการ เนื่องจากคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ทำให้คณะกรรมการตรวจสอบจำเป็นต้องมีศักยภาพในการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงขององค์กร

- หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่ติดตามแผนการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ และพิจารณาให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงสนับสนุนเรื่องอื่น ๆ ที่คณะกรรมการตรวจสอบควรได้รับ

- หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในหรือเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบต้องติดตามความพร้อมการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละคน รวมถึงการเลื่อนการประชุมเมื่อจำเป็น หรือการพิจารณาใช้วิธีการประชุมอื่น เช่น การประชุมแบบออนไลน์

## ๕. ทักษะที่จำเป็นสำหรับกรรมการตรวจสอบในการประชุม

การประชุมประกอบด้วย การซักถาม การสอบถาม การให้ความเห็น และการอภิปราย หรือความเห็นที่แตกต่างอย่างเข้มข้นและเคารพซึ่งกันและกัน ระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหาร และผู้ตรวจสอบ โดยประธานกรรมการตรวจสอบต้องสร้างบรรยากาศที่อำนวยความสะดวกอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาของกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหาร และผู้ตรวจสอบ

ความกล้าที่จะตั้งคำถามเชิงลึกและแสดงมุมมองที่แตกต่างกับฝ่ายบริหารอย่างเหมาะสม ระหว่างการอภิปรายในช่วงการประชุม เป็นตัวชี้วัดสำคัญของคณะกรรมการตรวจสอบ ที่ทำให้ฝ่ายบริหาร เกิดความรู้สึกถึงการให้ความรู้ และประสบการณ์เชิงลึกในมุมมองที่แตกต่างของคณะกรรมการตรวจสอบ กรรมการตรวจสอบต้องกล้าที่จะซักถามเหตุผลและแสดงความเห็น และต้องไม่สร้างสถานการณ์ของการประชุมที่เกิดความเห็นคล้อยตาม โดยเฉพาะความเห็นของผู้มีตำแหน่งที่สูงหรือผู้ที่มีศักยภาพ ในการโน้มน้าว

ความกล้าหาญที่จะตั้งคำถามหรือแสวงหาข้อมูลเชิงลึกจากฝ่ายบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบไม่ควรเชื่อในสิ่งที่ผู้บริหารให้ข้อมูลทันที คณะกรรมการตรวจสอบควรที่จะตั้งคำถามเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงเชิงลึกในมุมมองต่าง ๆ ที่ผู้บริหารอาจไม่ได้เปิดเผย

## ๖. รายงานการประชุม

- การบันทึกรายงานการประชุม เป็นการบันทึกกระบวนการการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบโดยเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

- ความละเอียดของการบันทึกควรมีการพูดคุยตกลงกัน ในกรณีที่มีการประชุมเป็นการพูดคุย ข้อมูลที่เป็นความลับ ควรหลีกเลี่ยงหรือลดการจดบันทึก หรืออาจจดบันทึกแต่กำหนดผู้ที่ได้รับเอกสาร ในระหว่างการประชุม และทำลายหลังจากจบการประชุม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการเก็บข้อมูลของหน่วยงาน ในกรณีที่มีการบันทึกหรือทำเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ควรมั่นใจว่าร่องรอยของเอกสารมีการลบที่สมบูรณ์

- รายงานการประชุมต้องมีการแจ้งเวียนอย่างรวดเร็ว โดยคณะกรรมการตรวจสอบ ควรตกลงเรื่องระยะเวลาการแจ้งเวียนไว้อย่างชัดเจน

- รายงานการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ ควรให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือเลขานุการกรรมการตรวจสอบเป็นผู้จัดเก็บ ในระยะเวลาตามข้อกำหนดทางกฎหมายของหน่วยงาน

### ๓.๓.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### หลักเกณฑ์ปฏิบัติ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต้องดำเนินการอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวมและการประเมินผลการปฏิบัติงานกรรมการตรวจสอบรายบุคคล

#### แนวปฏิบัติที่ดี

ผู้กำกับดูแลและผู้มีส่วนได้เสียคาดหวังความทุ่มเทและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในการสร้างคุณค่าต่อองค์กร ผ่านการส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล (Good Governance) ภาวะความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) และความโปร่งใส (Transparency) โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะ (Public Interest) การประเมินประสิทธิผลของคณะกรรมการตรวจสอบถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานตามความคาดหวังของผู้กำกับดูแลและผู้มีส่วนได้เสีย

กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบควรระบุเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบประจำปี และการรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อผู้กำกับดูแล

ในการประเมินประสิทธิผลของคณะกรรมการตรวจสอบควรมีการประเมินที่ชี้ให้เห็นถึงระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบที่ผ่านมา และสิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการตรวจสอบในอนาคต คณะกรรมการตรวจสอบควรกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่เป็นเกณฑ์ที่ดี (Best Practice) มิใช่เกณฑ์ที่คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติได้ในปัจจุบัน โดยเนื้อหาของเกณฑ์การประเมินผลคณะกรรมการตรวจสอบต้องมีเนื้อหาใจความที่ครอบคลุมตามที่แสดงไว้หัวข้อแบบประเมินผลคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ควรดำเนินการดังนี้<sup>๔</sup>

๑. ผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบควรสะท้อนถึงผลลัพธ์ ๓ ด้าน ประกอบด้วย

- ด้านการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตร
- ด้านระดับการมีส่วนร่วมของกรรมการตรวจสอบในการปฏิบัติงาน
- ด้านความสามารถของกรรมการตรวจสอบในการผลักดันให้เกิดกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า

และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

---

<sup>๔</sup> The Institute of Internal Auditors. (2014). Global Public Sector Insight: Independent Audit Committees in Public Sector Organizations

๒. การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต้องดำเนินการอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง โดยผู้กำกับดูแลอาจกำหนดวิธีการประเมินรูปแบบอื่นนอกเหนือจากการประเมินตนเอง เช่น การขอข้อมูล (Feedback) จากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายนอก หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมของกรรมการตรวจสอบรายบุคคล ประธานกรรมการตรวจสอบอาจกำหนดวิธีการในการประเมินที่เหมาะสม โดยเมื่อสิ้นสุดการประเมิน ประธานกรรมการตรวจสอบควรพูดคุยผลการประเมินกับกรรมการตรวจสอบรายบุคคล และวางแผนในการพัฒนาร่วมกัน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวมและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน โดยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบที่ผ่านมาทั้งองค์คณะ โดยผู้กำกับดูแลควรเห็นชอบวิธีการและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม และคณะกรรมการตรวจสอบต้องรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้งต่อผู้กำกับดูแล สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการตรวจสอบรายบุคคล ประธานกรรมการตรวจสอบควรเป็นผู้กำหนดวิธีการและเกณฑ์การประเมินผล



คณะกรรมการตรวจสอบ  
ที่มีประสิทธิผล  
(Effective Audit Committee)



## ๔. คณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิผล (Effective Audit Committee)

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการดำเนินงานตามความรับผิดชอบ ซึ่งระบุไว้ในกฎบัตร คณะกรรมการตรวจสอบ โดยการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบต้องคำนึงถึงผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ความเห็นและคำแนะนำที่เป็นอิสระและมีคุณค่าต่อองค์กร ปัจจัยที่คณะกรรมการตรวจสอบควรพิจารณาในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย

### ๑. การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่า (Value Creation)

ก. การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy Alignment)  
คณะกรรมการตรวจสอบควรจัดสรรเวลาในเรื่องที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด โดยสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร คณะกรรมการตรวจสอบต้องเข้าใจแผนยุทธศาสตร์และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร และสะท้อนประเด็นต่าง ๆ ไว้ในแผนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงพิจารณาให้หน่วยงานตรวจสอบภายในระบุไว้ในแผนการตรวจสอบของหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบภายในปฏิบัติงานตรวจสอบอย่างเป็นระบบในเรื่องดังกล่าว และผลการตรวจสอบนำไปสู่การให้ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข. คณะกรรมการตรวจสอบถูกตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่แทนผู้มีส่วนได้เสีย คณะกรรมการตรวจสอบต้องส่งเสริมให้องค์กรเกิดการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล มีภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และมีความโปร่งใส เพื่อให้การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Public-Interested Focus)

ค. การสร้างมุมมองใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน (Innovative Perspectives) เป็นเรื่องท้าทายของคณะกรรมการตรวจสอบในการทำให้หน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา คณะกรรมการตรวจสอบควรให้องค์ความรู้ มุมมอง และแนวคิดใหม่ ๆ กับองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ต่อยอด อย่างสร้างสรรค์ และเพิ่มคุณค่าขององค์กร

ง. คณะกรรมการตรวจสอบควรทำการศึกษาและวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง (Deep Dive) ในเรื่องสำคัญ เช่น ความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ความปลอดภัยทางไซเบอร์ ข่าวสารทางลบกับองค์กร ซึ่งทำให้ผู้กำกับดูแลเข้าใจและสามารถตั้งคำถามเชิงลึกกับฝ่ายบริหารต่อวิธีการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ

จ. คณะกรรมการตรวจสอบควรเน้นการใช้เวลาในที่ประชุมสำหรับเรื่องที่ต้องพัฒนาหรือปรับปรุง (Rooms for Improvement) เพื่อให้ นำศักยภาพของคณะกรรมการตรวจสอบไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เช่น เรื่องที่เป็นจุดบกพร่องของการควบคุมภายใน ความเสี่ยงที่สำคัญที่ยังไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ช่องว่างระหว่างการบริหารจัดการปัจจุบันและแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลและความโปร่งใส เป็นต้น

## ๒. การประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย

การประชุมตามวาระของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างเป็นทางการถือเป็นงานหลักของคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบในลักษณะการประสานความร่วมมือ เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของคณะกรรมการตรวจสอบ การพบปะ พูดคุย และตรวจเยี่ยม เพื่อให้ได้ข้อมูล มุมมอง แนวคิดที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ จึงเป็นสิ่งจำเป็น ประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบควรขอพบหรือขอข้อมูลกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กรรมการตรวจสอบได้รับความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การติดต่อพบปะของประธานกรรมการตรวจสอบกับผู้กำกับดูแล หรือการขอข้อมูลของกรรมการตรวจสอบกับฝ่ายบริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น

### ก. การประสานความร่วมมือกับผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการชุดต่าง ๆ

- ประธานกรรมการตรวจสอบควรพบปะกับผู้กำกับดูแลเป็นระยะเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ และความคาดหวังของผู้กำกับดูแลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

- คณะกรรมการตรวจสอบควรให้ข้อมูลกับผู้กำกับดูแลหลังการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบแต่ละครั้งในประเด็นที่สำคัญ ๆ หรือประชุมร่วมกับผู้กำกับดูแลอย่างน้อยปีละครั้ง

- ประธานกรรมการตรวจสอบอาจเพิ่มกระบวนการในการพูดคุยกับประธานของคณะกรรมการชุดอื่นในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ เช่น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็น เรื่อง หรือกิจกรรมที่คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดำเนินการ ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบยังคงทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการในการให้ความเห็นอย่างอิสระและน่าเชื่อถือต่อผู้กำกับดูแล

- ในกรณีที่ประธานกรรมการตรวจสอบรู้สึกว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบขยายตัวขึ้น ควรพูดคุยกับผู้กำกับดูแลเพื่อจัดสรรงาน เช่น การตั้งคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงในประเด็นที่ต้องการความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ เพื่อให้เกิดความสมดุลในด้านปริมาณงาน

- คณะกรรมการตรวจสอบสามารถขอให้ผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำกับคณะกรรมการตรวจสอบเมื่อจำเป็น โดยระบุเรื่องดังกล่าวไว้ในกฎบัตร โดยผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นบุคลากรภายในองค์กรหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอก ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการตรวจสอบอาจเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายที่อิสระ เพื่อช่วยให้ความเห็นเกี่ยวกับประเด็นด้านกฎหมายที่สำคัญของหน่วยงาน

- เมื่อมีความไม่เห็นด้วยระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบกับผู้กำกับดูแลต้องมีการพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจ ถ้าไม่สามารถหาข้อยุติได้และเป็นเรื่องที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ คณะกรรมการตรวจสอบมีสิทธิที่จะรายงานเรื่องดังกล่าวให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรายงานประจำปีในส่วนของการรายงานคณะกรรมการตรวจสอบต่อบุคคลภายนอกได้

ข. การประสานความร่วมมือกับฝ่ายบริหารและบุคคลที่สำคัญในองค์กร

- คณะกรรมการตรวจสอบต้องได้รับข้อมูลที่สำคัญจากฝ่ายบริหารเป็นประจำเกี่ยวกับประเด็นที่สำคัญของการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการสำคัญ แผนงานและผลการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงาน ข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบที่ยังไม่ได้ปฏิบัติตาม หรือความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

- ฝ่ายบริหารถือเป็นหุ้นส่วนที่สำคัญของคณะกรรมการตรวจสอบ ในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางของการปฏิบัติงานในเรื่องสำคัญขององค์กร

- ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรควรทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยข้อมูลเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ และหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมีการสื่อสารภายในองค์กร

- กรรมการตรวจสอบสามารถขอเข้าเยี่ยมชมสถานที่หรือเข้าสังเกตการปฏิบัติงานได้

ค. การประสานความร่วมมือกับผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก

- คณะกรรมการตรวจสอบต้องได้รับหรือสามารถร้องขอข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องจากหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการตรวจสอบต้องรู้ว่าข้อมูลสารสนเทศอะไรที่ควรได้รับ และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องรู้ว่าข้อมูลสารสนเทศอะไรที่จำเป็นต่อคณะกรรมการตรวจสอบในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การส่งข้อมูลสารสนเทศเป็นไปอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ของการทำงานที่ดีระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบกับหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความต้องการข้อมูลที่ชัดเจน<sup>๔</sup>

- คณะกรรมการตรวจสอบควรกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสื่อสารกับผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก ซึ่งอาจประกอบด้วย เนื้อหาการรายงาน และระยะเวลา ความถี่ของการรายงาน เช่น จำนวนครั้งของการรายงานต่อปี การสื่อสารก่อน ระหว่าง และหลังการตรวจสอบ

- คณะกรรมการตรวจสอบใช้รายงานของผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก เพื่อประกอบการพิจารณาให้ความเห็นต่อผู้กำกับดูแลเกี่ยวกับกระบวนการกำกับดูแล การบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน

๓. การตระหนักถึงกิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นที่ครอบคลุมความเสี่ยงขององค์กร

ความเสี่ยงมีแนวโน้มที่ซับซ้อนและท้าทาย ตั้งแต่ความเสี่ยงที่เกิดจากความซับซ้อนของข้อกฎหมาย ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ และความเสี่ยงจากโลกาภิวัตน์ (Globalization) ดังนั้นการจัดลำดับภาระงานของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นเรื่องที่ท้าทาย

<sup>๔</sup> Office of the Auditor General Western Australia. (2020). Western Australian Auditor General's Report: Western Australian Public Sector Audit Committees – Better Practice Guide

คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีความเข้าใจความเสี่ยงขององค์กรทั้งหมดอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงขององค์กรได้รับความเชื่อมั่น คณะกรรมการตรวจสอบต้องเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร นโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในภาพรวมขององค์กร การดำเนินงาน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการตรวจสอบต้องมั่นใจว่าทิศทางการดำเนินงานของผู้ให้ความเชื่อมั่นสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยอาจพิจารณาให้มีการจัดทำแผนผังการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Map) เพื่อให้เห็นภาพของการให้ความเชื่อมั่น ความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กรระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ให้ความเชื่อมั่น

#### ๔. การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กร

วัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญขั้นพื้นฐานของระบบธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบต้องรักษาวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเพื่อส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล และป้องกันการละเมิดการควบคุม รวมถึงการทุจริตภาครัฐ คณะกรรมการตรวจสอบควรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่า (Value) ผ่านการส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ดังนี้

- คณะกรรมการตรวจสอบควรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน และร่วมแสดงท่าทีที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์กร เช่น การรักษาความลับ การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

- การให้ความเห็นในประเด็นวัฒนธรรมที่อ่อนแอหรือวัฒนธรรมที่ควรได้รับการส่งเสริมให้เข้มแข็ง เช่น วัฒนธรรมเกี่ยวกับการความยึดมั่นต่อภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Accountability) และวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความโปร่งใสของการบริหารจัดการ (Transparency) การรายงาน และการเปิดเผยข้อมูล เป็นต้น

- หน่วยงานตรวจสอบภายในอยู่ในฐานะผู้ประเมินหรือให้ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ซับซ้อนในการให้ความเชื่อมั่น การตรวจสอบวัฒนธรรมคือ การประเมินปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและทัศนคติ (Soft Controls) หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถประเมินวัฒนธรรมได้หลายวิธี เช่น ประเมินแยกต่างหาก หรือประเมินรวมอยู่ในการตรวจสอบแต่ละงาน การตรวจสอบอาจประกอบด้วย การตรวจสอบจากเอกสารหลักฐาน (Hard Evidence) การพิชิตนโยบายของผู้บริหารที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับวัฒนธรรมและค่านิยม (Core Value) ของหน่วยงาน แบบสำรวจความคิดเห็นบุคลากร การวัดผลและประเมินวัฒนธรรม หรือการสังเกตตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมขณะที่ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น<sup>๖</sup>

- การส่งสัญญาณต่อวัฒนธรรมที่เป็นลบ เช่น การใช้อำนาจแบบเบ็ดเสร็จ การตัดสินใจโดยขาดข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ การตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงความคุ้มค่าของเงินภาษี (Value for money)

- คณะกรรมการตรวจสอบควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นกันเองเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรกับผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และหน่วยงานตรวจสอบภายใน

<sup>๖</sup> Office of the Auditor General Western Australia. (2020). Western Australian Auditor General's Report: Western Australian Public Sector Audit Committees – Better Practice Guide

## ๕. การตัดสินใจแทนฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการตรวจสอบต้องไม่ทำการตัดสินใจแทนฝ่ายบริหาร แต่สามารถให้คำแนะนำในเรื่องที่สำคัญ ทั้งนี้ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจหรืออนุมัติเรื่องนโยบายและการบริหารจัดการเป็นอำนาจของผู้กำกับดูแลหรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่โดยตรงในการสอบทานการกำกับดูแล การบริหารจัดการ ความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมถึงการให้ความเห็นต่อเรื่องดังกล่าว โดยการสื่อสารผ่านการประชุม และรายงานในรูปแบบทางการเป็นลายลักษณ์อักษร ในกรณีคณะกรรมการตรวจสอบไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง หรือการควบคุมภายใน รวมถึงรายงานที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้น เช่น รายงานการเงินต่อบุคคลภายนอก รายงานผลการดำเนินงาน รายงานธรรมาภิบาล หรือรายงานประจำปี คณะกรรมการตรวจสอบต้องให้ข้อเสนอแนะกับฝ่ายบริหาร และรายงานข้อคิดเห็นดังกล่าวต่อผู้กำกับดูแล

ในกรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ตรวจสอบภายนอกได้ให้ข้อเสนอแนะหรือแผนการปรับปรุงแก้ไข และฝ่ายบริหารปฏิเสธที่จะดำเนินการหรือดำเนินการล่าช้า หากคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความกระทบอย่างเป็นสาระสำคัญ หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คณะกรรมการตรวจสอบต้องให้ฝ่ายบริหารชี้แจงเหตุผลและรายงานต่อผู้กำกับดูแลเพื่อพิจารณาต่อไป

## ๖. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของกรรมการตรวจสอบ

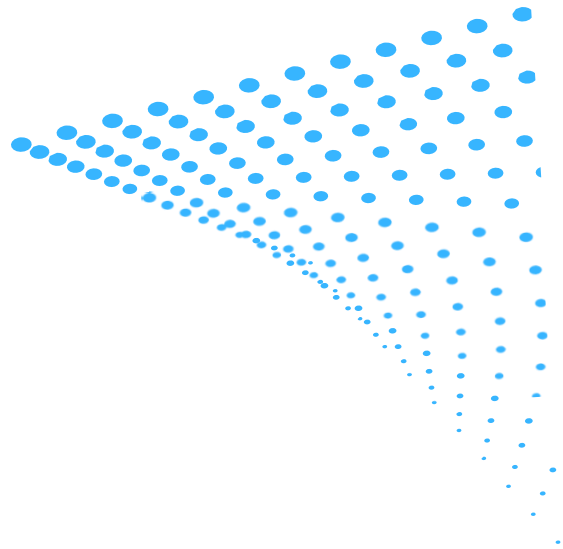
คณะกรรมการตรวจสอบต้องรักษาความเป็นอิสระ ผู้กำกับดูแลควรสร้างกระบวนการที่เป็นระบบเกี่ยวกับการรักษาความเป็นอิสระของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยระบุเรื่องดังกล่าวไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ เช่น การกำหนดให้กรรมการตรวจสอบต้องยืนยันคุณสมบัติด้านความเป็นอิสระอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และในระหว่างปีหากกรรมการตรวจสอบขาดความเป็นอิสระต้องแจ้งกับหน่วยงานต้นที่เป็นต้น

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของคณะกรรมการตรวจสอบควรได้รับการพิจารณาและจัดการอย่างเป็นระบบ โดยกรรมการตรวจสอบทุกคนมีหน้าที่แจ้งเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ทั้งในแง่สินทรัพย์และพฤติกรรม กระบวนการแจ้งและกระบวนการจัดการเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ควรระบุไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

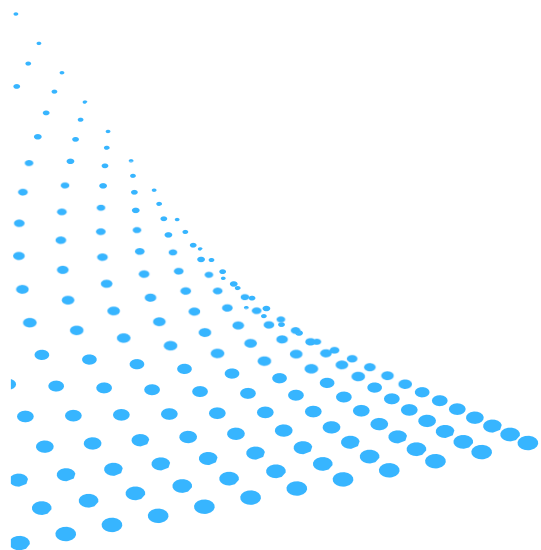
ในกรณีที่วาระการประชุมมีเรื่องที่ต้องพิจารณา กรรมการตรวจสอบคนใดพิจารณาว่าเรื่องในวาระการประชุมดังกล่าวอาจมีประเด็นความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับตน ทั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้ว หรือมีโอกาสเกิดความขัดแย้ง หรืออาจถูกเข้าใจว่ามีความขัดแย้ง กรรมการตรวจสอบคนดังกล่าวต้องแจ้งล่วงหน้าหรือตั้งแต่เริ่มการประชุม เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาจัดการความขัดแย้งดังกล่าว เช่น การงดออกเสียง หรือการขอไม่ให้กรรมการตรวจสอบคนดังกล่าวร่วมประชุมในวาระการประชุมที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

## ๗. กรณีหน่วยงานขนาดเล็ก

ในหน่วยงานขนาดเล็ก บุคลากรมีจำนวนน้อย ผู้บริหารอาจต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในการควบคุมภายใน กรณีที่หน่วยงานไม่มีหน่วยงานตรวจสอบภายในในรูปแบบที่เป็นการจ้างบุคลากรประจำ หรือมีผู้ตรวจสอบภายในเพียงคนเดียว คณะกรรมการตรวจสอบจำเป็นต้องเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมดอย่างลึกซึ้ง และต้องวางแผนที่จะมีการให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระในงานที่สำคัญ โดยอาจใช้บุคคลภายนอกในลักษณะการจ้างบุคคลภายนอกร่วมปฏิบัติงานกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน (Co - Sourcing) หรือการจ้างบุคคลภายนอกทั้งหมด (Outsourcing) ในการให้ความเชื่อมั่นความเสี่ยงที่สำคัญ



# บทบาทของประธาน คณะกรรมการตรวจสอบ



## ๕. บทบาทของประธานกรรมการตรวจสอบ

ประธานกรรมการตรวจสอบมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำในการทำให้คณะกรรมการตรวจสอบประสบความสำเร็จ ซึ่งนอกจากต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ ยังต้องอุทิศเวลาเป็นผู้นำในการประชุม และพร้อมสำหรับการจัดการเรื่องที่เร่งด่วนหรือเรื่องวิกฤตของหน่วยงาน รวมถึงมีทักษะด้านภาวะผู้นำและการสื่อสาร การดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นงานที่ต้องใช้ระยะเวลา โดยเฉพาะประธานกรรมการตรวจสอบต้องใช้เวลามากกว่าคนอื่น ประธานกรรมการตรวจสอบต้องมีบทบาทของภาวะผู้นำเชิงรุก เกี่ยวกับ

๑. การวางแผนการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบในช่วงต้นปี เพื่อให้มั่นใจว่างานภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบได้ดำเนินการอย่างครบถ้วนและในระยะเวลาที่เหมาะสม

๒. การพูดคุยกับเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อกำหนดวาระการประชุม ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละวาระ ผู้เข้าร่วมประชุม โดยประธานกรรมการตรวจสอบเป็นผู้อนุมัติตัดสินใจ

๓. การกำกับให้เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบจัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุมที่ครบถ้วน ถูกต้อง และได้จัดส่งให้กรรมการตรวจสอบในระยะเวลาที่เหมาะสม

๔. การให้เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบจัดทำรายงานการประชุมครบถ้วนในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงประธานกรรมการตรวจสอบต้องรายงานประเด็นสำคัญกับผู้กำกับดูแล

๕. การสร้างวัฒนธรรมของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการอุทิศตน การใช้ข้อมูล การซักถาม ความกล้าในการตั้งคำถามเชิงลึกกับฝ่ายบริหารเมื่อเหมาะสม และด้วยความเป็นอิสระ

๖. การสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย การตั้งคำถามเพื่อหาข้อเท็จจริงกับฝ่ายบริหาร การแสดงมุมมองที่แตกต่างหรือตรงข้ามอย่างสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้กรรมการตรวจสอบสามารถพูดในสิ่งที่คิด รวมถึงการรับฟังอย่างเต็มที่และทำงานที่มุ่งนำไปสู่ข้อสรุปที่ผ่านการกลั่นกรองอย่างเข้มข้น

๗. การมุ่งเน้นให้คณะกรรมการตรวจสอบใช้เวลาในเรื่องที่สำคัญ เช่น การบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำคัญ หน่วยงานมีการสร้างกระบวนการที่ทำให้เกิดการมั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรของแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต คุณภาพของรายงานต่อบุคคลภายนอกและการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ เป็นต้น

๘. การสร้างความมั่นใจว่าคณะกรรมการตรวจสอบได้รับสารสนเทศ ทรัพยากร และสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ หรือประเด็นต่าง ๆ ที่กรรมการตรวจสอบร้องขอ

๙. การทบทวนบทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นระยะ รวมถึงการทำงานกับประธานของคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบมีการทำงานแบบบูรณาการ

๑๐. การสร้างความสัมพันธ์ พบปะ พูดคุย กับผู้กำกับดูแล ประธานของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ และฝ่ายบริหาร อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง รวมทั้งพบปะกับผู้บริหารที่สำคัญ หลังจากได้รับการแต่งตั้ง

๑๑. การส่งเสริมให้กรรมการตรวจสอบทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๑๒. การส่งเสริมการสื่อสารระหว่างกรรมการตรวจสอบทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

๑๓. การใช้ช่วงเวลาในการประชุมเพื่อทำงานกับฝ่ายบริหารและผู้ตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นต่าง ๆ ได้รับการระบุและแก้ปัญหาโดยคณะกรรมการตรวจสอบ

๑๔. การตั้งความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก

๑๕. การประเมินคณะกรรมการตรวจสอบว่ามีความรู้ความเชี่ยวชาญเพียงพอในการปฏิบัติงานหรือร้องขอผู้เชี่ยวชาญอย่างเหมาะสม

๑๖. การส่งเสริมให้คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถให้เป็นปัจจุบัน

๑๗. การให้ความเห็นเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นของคณะกรรมการตรวจสอบต่อผู้กำกับดูแลในการแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบ



## การเรียนรู้และพัฒนา



## ๖. การเรียนรู้และพัฒนา

คณะกรรมการตรวจสอบควรประกอบด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย เพื่อให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบเกิดประสิทธิผลสูงสุด กรรมการตรวจสอบทุกคนต้องมีความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรอย่างลึกซึ้ง เพื่อสามารถให้ความเห็นและคำแนะนำที่มีคุณค่าอย่างเป็นอิสระให้กับผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร

หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีกระบวนการที่ทำให้กรรมการตรวจสอบได้รับความรู้ที่เพียงพอในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบ ภาพรวมของการดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ระยะเวลาที่คาดหวังในการปฏิบัติหน้าที่ กรรมการตรวจสอบควรได้รับการอบรมให้ความรู้ตั้งแต่เริ่มดำรงตำแหน่งกรรมการตรวจสอบ และได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้องค์ความรู้เป็นปัจจุบัน โดยการเรียนรู้และพัฒนาของกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย

### ๑. โครงการการเข้าสู่องค์กรของกรรมการตรวจสอบ (Onboarding Program)

การเริ่มเข้ามาเป็นกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐครั้งแรก ไม่ว่าจะกรรมการตรวจสอบเคยเป็นกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานอื่นมาก่อนหรือไม่ หน่วยงานควรมีการกำหนดกระบวนการที่ชัดเจน เพื่อให้กรรมการตรวจสอบทุกคนได้เรียนรู้เมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการตรวจสอบครั้งแรก โดยความรู้ที่ได้รับต้องเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการตรวจสอบให้เกิดประสิทธิผล โครงการการเข้าสู่องค์กรของกรรมการตรวจสอบอาจประกอบด้วย การฝึกอบรม การพบปะกับผู้บริหารของหน่วยงาน การดูสถานที่ปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนมุมมองในคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงการให้ออกสารที่จำเป็น โดยองค์กรขนาดเล็ก อาจพิจารณาการจัดทำแนวทางหรือคู่มือการเข้าสู่องค์กรของกรรมการตรวจสอบ โครงการควรมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้กรรมการตรวจสอบเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในเรื่องดังนี้

ก. บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ และตามที่ผู้กำกับดูแลมอบหมาย รวมถึงความคาดหวังที่มีต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ หัวข้อนี้สำคัญมากสำหรับกรรมการตรวจสอบที่ไม่เคยเป็นกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐ เนื่องจากบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐมีความแตกต่างจากหน่วยงานภาคเอกชน หากกรรมการตรวจสอบไม่ทราบบทบาทและความรับผิดชอบที่ถูกกำหนดไว้ จะส่งผลให้คณะกรรมการตรวจสอบไม่สามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ข. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

- พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- โครงสร้างองค์กร การดำเนินงาน กระบวนการ และระบบงานที่สำคัญ
- วัฒนธรรมองค์กร

- สภาพแวดล้อม ประเด็นและแนวโน้มที่สำคัญ โอกาสและความเสี่ยงที่สำคัญ
- สถานะการเงิน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
- ข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

โดยเอกสารที่ควรจัดเตรียมให้กรรมการตรวจสอบที่เข้ารับการดำรงตำแหน่งใหม่ ประกอบด้วย

- รายงานการเงินในช่วง ๒ ปีที่ผ่านมา
- รายงานการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ
- เอกสารที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- เอกสารเกี่ยวกับความเสี่ยง กิจกรรมบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
- แผนจัดการในกรณีฉุกเฉิน (Continuity and Crisis Management Plans)
- มาตรฐานพึงปฏิบัติ
- นโยบายระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียน ผลสรุปในภาพรวมของเรื่องร้องเรียน ในช่วงปีที่ผ่านมา
- แผนการตรวจสอบภายใน และรายงานการตรวจสอบภายในปีก่อน
- รายงานผลการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายนอก
- รายงานที่ไม่ใช่การเงิน เช่น รายงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG)
- ข้อมูลต่าง ๆ ในสื่อสังคมออนไลน์ที่มุ่งมองเชิงบวกและเชิงลบ

## ๒. โครงการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

กรรมการตรวจสอบต้องพยายามรักษาระดับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน โดยกรรมการตรวจสอบต้องมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กรรมการตรวจสอบสามารถพัฒนาตนเองในเรื่องเกี่ยวกับความเสี่ยงใหม่ ๆ แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน หรือการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นช่องว่างของความรู้ที่กรรมการตรวจสอบต้องพัฒนาจากผลการประเมินตนเองของกรรมการตรวจสอบ โครงการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องอาจประกอบด้วย

ก. การค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมด้วยตนเอง ผ่านสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ และเอกสารจากฝ่ายบริหาร หรือจากหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในเกี่ยวกับแนวโน้มและประเด็นที่กำลังเกิดขึ้น ระบบธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ ความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงใหม่ ๆ และกฎระเบียบที่ออกมาใหม่

ข. กรรมการตรวจสอบเข้าร่วมหลักสูตรการเรียนรู้ต่าง ๆ ของหน่วยงาน เช่น การเข้าอบรมร่วมกับผู้บริหารเกี่ยวกับระบบธรรมาภิบาล การเข้าร่วมอบรมกับบุคลากรเกี่ยวกับความเสี่ยงสำคัญที่องค์กรกำลังเผชิญ เป็นต้น

ค. กรรมการตรวจสอบเข้าร่วมอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันทางการศึกษา หรือสถาบันทางวิชาชีพ เป็นต้น



## หน้าที่ของหน่วยธรรมาภิบาล ที่มีต่อคณะกรรมการตรวจสอบ



## ๗. หน้าที่ของหน่วยธรรมาภิบาลที่มีต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบจะดำเนินไปอย่างประสบความสำเร็จ เมื่อหน่วยธรรมาภิบาลอื่น ซึ่งประกอบด้วย ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ทราบหน้าที่ของตนเอง และทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง ระบบธรรมาภิบาลขององค์กรจะสามารถสร้างและรักษาประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) อย่างยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อฟันเฟืองทั้งหมดทำหน้าที่ของตนเองอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ หน้าที่ของหน่วยธรรมาภิบาลในส่วนหน้าที่ที่มีต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย

### ๑. หน้าที่ของผู้กำกับดูแล

๑.๑ สร้างความตระหนักของความสำเร็จของคณะกรรมการตรวจสอบ และกำหนดหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

๑.๒ กำหนดกรอบอำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบเป็นเครื่องมือในการสร้างระบบธรรมาภิบาลให้กับหน่วยงานของรัฐ และเป็นกลไกที่สำคัญในการทำให้หน่วยงานของรัฐเกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้

๑.๓ กำหนดกรอบคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๔ อนุมัติกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

๑.๕ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

๑.๖ นำรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบไปประกอบการพิจารณา ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของผู้กำกับดูแล

๑.๗ สนับสนุนงบประมาณในการปฏิบัติงานที่เพียงพอให้กับคณะกรรมการตรวจสอบ

### ๒. หน้าที่ของฝ่ายบริหาร

๒.๑ ให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อคณะกรรมการตรวจสอบทั้งในรูปแบบเอกสาร การพบปะพูดคุย หรือ การตรวจดูสถานที่

๒.๒ อธิบายหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการกำกับดูแล เช่น การกำหนดภาระ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะที่ชัดเจน การสร้างความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน เป็นต้น

๒.๓ อธิบายหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงาน

๒.๔ อธิบายหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ทำให้หน่วยงานของรัฐ บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมถึงวิธีการดำเนินงาน ตัวชี้วัดการดำเนินงาน หลักเกณฑ์วิธีการในการจัดทำรายงานทางการเงิน และรายงานที่ไม่ใช่รายงานการเงิน รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒.๕ อธิบายหรือตอบข้อซักถามของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการดำเนินงาน และการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

### ๓. หน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

#### ๓.๑ ปฏิบัติงานในฐานะเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

- ช่วยประธานกรรมการตรวจสอบในการวางแผนการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ การเตรียมวาระการประชุม การพูดคุยกับประธานกรรมการตรวจสอบเพื่อให้ประธานกรรมการตรวจสอบพิจารณาเห็นชอบเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดประชุม

- อำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูล อำนวยการจัดสถานที่ประชุมหรือห้องประชุมอิเล็กทรอนิกส์

- การจัดทำรายงานการประชุม

๓.๒ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมั่นใจว่าคณะกรรมการตรวจสอบได้รับข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้ ไม่ได้หมายถึงการให้ข้อมูลจำนวนมากกับคณะกรรมการตรวจสอบ โดยหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่รวบรวมและส่งข้อมูลให้คณะกรรมการตรวจสอบ แต่ควรใช้ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพในการสื่อสารที่ชัดเจน โดยสารสนเทศต้องมีความหมายและตอบโจทย์หรือวัตถุประสงค์ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมั่นใจว่าข้อมูลตรงตามความต้องการของคณะกรรมการตรวจสอบ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรจัดทำบทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summaries) ประกอบการอธิบายประเด็นหรือข้อมูลการดำเนินงาน

๓.๓ กรณีที่มีประเด็นความเสี่ยงที่เป็นสาระสำคัญให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในแจ้งประธานกรรมการตรวจสอบโดยทันที

#### ๓.๔ รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นระยะ ในเรื่องดังนี้

- วัตถุประสงค์ อำนาจ และความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- การขออนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปี
- ความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนการตรวจสอบ
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อกฎบัตรหรือแผนการตรวจสอบ
- การยืนยันความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- รายงานผลการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบ
- รายงานผลการตรวจสอบในภาพรวม ประกอบด้วย ความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึง ความเสี่ยงด้านการทุจริต ประสิทธิภาพของการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- แผนการประกันและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน
- ผลของการประกันและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

## ๘. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม

คณะกรรมการตรวจสอบอาจร่วมกับผู้กำกับดูแลกำหนดเกณฑ์การประเมินผลคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบตามความคาดหวังของผู้กำกับดูแล และตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวมที่หน่วยงานกำหนดขึ้นต้องมีเนื้อหาอย่างน้อยตามแบบประเมินที่กำหนดในคู่มือนี้ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบและคุณสมบัติ การประชุม การสอบทานด้านการกำกับดูแล การสอบทานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การสอบทานด้านรายงานการเงิน การสอบทานด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การกำกับดูแลการตรวจสอบภายใน การสอบทานรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์และโอกาสการทุจริต การสอบทานการสอบบัญชี และการรายงานผลของคณะกรรมการตรวจสอบ เนื่องจากเป็นสิ่งที่คณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐถูกคาดหวังตามนัยของแนวปฏิบัติที่ดีในการเป็นคณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิผล

เกณฑ์การประเมินผลเป็นแนวทางเพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบมีการพัฒนาไปสู่การเป็นคณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิผล ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบสามารถเลือกเกณฑ์การประเมินเพิ่มเติมได้จากตัวอย่างหัวข้อเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวมหรือกำหนดเพิ่มเติมกรณีอื่นได้ตามความเหมาะสม เพื่อสะท้อนถึงความคาดหวังที่มีต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ และใช้ประกอบในการประเมินความสำเร็จของการเป็นคณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิผล (Maturity stages) อนึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมรูปแบบในส่วนของเกณฑ์การประเมินผลให้สอดคล้องกับลักษณะของหน่วยงานได้ เช่น การปรับรูปแบบการให้ค่าคะแนนจาก ๑ ถึง ๔ เป็นการให้ค่าคะแนน ๐ ถึง ๕ หรือ เป็นการตอบใช่ ใช่บางส่วน ไม่ใช่ เป็นต้น โดยกำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวมเป็นดังนี้

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม

.....(ชื่อหน่วยงานของรัฐ).....

ประจำปี.....

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม มีการประเมิน โดยการระดมความเห็นของกรรมการตรวจสอบทุกคนในที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบครั้งที่ ..... เมื่อวันที่ ..... และมีการให้คะแนนและความคิดเห็นในแต่ละเกณฑ์การประเมิน เพื่อสะท้อน ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและสิ่งที่คณะกรรมการตรวจสอบสามารถพัฒนาในปีถัดไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบสามารถเพิ่มและรักษาคุณค่าขององค์กร

เกณฑ์การให้คะแนน ประกอบด้วย

- ๑ หมายถึง มีการดำเนินการในระดับน้อย หรือไม่เห็นด้วยหรือไม่พึงพอใจหรือไม่เข้าใจ
  - ๒ หมายถึง มีการดำเนินการในระดับปานกลาง หรือเห็นด้วยหรือไม่พึงพอใจหรือเข้าใจบางส่วน
  - ๓ หมายถึง มีการดำเนินการในระดับมาก หรือเห็นด้วยหรือไม่พึงพอใจหรือเข้าใจมาก
  - ๔ หมายถึง มีการดำเนินการในระดับมากที่สุด หรือเห็นด้วยหรือไม่พึงพอใจหรือเข้าใจอย่างยิ่ง
- กรณีที่ตอบต่ำกว่า ๓ คะแนน ควรให้คำอธิบายประกอบ

เกณฑ์การประเมิน	ผลการดำเนินงาน*	คะแนน				คำอธิบาย ประกอบ
		๑	๒	๓	๔	
๑. องค์ประกอบและคุณสมบัติ ของคณะกรรมการตรวจสอบมีการกำหนด และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน อย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ ของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ						
๒. การประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ						
๓. คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการสอบทานด้านการกำกับดูแล ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ						
๔. คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การสอบทานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน อย่างมีประสิทธิภาพ						
๕. คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการสอบทานด้านรายงานการเงิน อย่างมีประสิทธิภาพ						
๖. คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการสอบทานด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบอย่างมีประสิทธิภาพ						
๗. คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการกำกับดูแลด้านการตรวจสอบ ภายในอย่างมีประสิทธิภาพ						
๘. คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการสอบทานด้านรายการขัดแย้ง ทางผลประโยชน์และส่งเสริมให้ฝ่ายบริหาร ให้ความสำคัญในการสร้างระบบการรับแจ้ง เบาะแส/เรื่องร้องเรียน รวมถึงติดตามซักถาม การดำเนินงานต่อเหตุการณ์ที่สำคัญเกี่ยวกับ						

เกณฑ์การประเมิน	ผลการดำเนินงาน*	คะแนน				คำอธิบายประกอบ
		๑	๒	๓	๔	
การทุจริตหรือมีเหตุต้องสงสัยในการทุจริต อย่างมีประสิทธิภาพ						
๙. คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการสอบทานด้านการสอบบัญชี อย่างมีประสิทธิภาพ						
๑๐. การรายงานผลการปฏิบัติงาน ของคณะกรรมการตรวจสอบมีคุณภาพ สร้างการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร และมีการ เปิดเผยต่อบุคคลภายนอกอย่างเหมาะสม						
๑๑. คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกับผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรที่ควรได้รับ การส่งเสริมให้มีความเข้มแข็ง						
<b>รวมจำนวนข้อ</b>						

รวม ..... คะแนน คิดเป็นร้อยละ ..... (เพิ่มขึ้น/ลดลง จากปีก่อนร้อยละ.....)

\* ผลการดำเนินงาน คือ สรุปคำอธิบายผลการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบและข้อมูลพื้นฐานอ้างอิง  
เพื่อประกอบการพิจารณาคะแนน ทั้งนี้ หากหน่วยงานมีข้อมูลปริมาณมากสามารถดำเนินการเป็นเอกสารเพิ่มเติมได้

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

แผนการแก้ไข/พัฒนา

.....

.....

.....

.....

หมายเหตุ วิธีการคำนวณค่าคะแนน มีดังนี้

๑. รวมจำนวนข้อแยกตามค่าคะแนน
๒. นำจำนวนข้อในแต่ละค่าคะแนนคูณกับค่าคะแนน และนำคะแนนมารวมกัน
๓. การคิดเป็นร้อยละ  
นำผลรวมคะแนนจากข้อ ๒ หารด้วยคะแนนเต็มทั้งหมด (เช่น มีเกณฑ์การประเมินจำนวน ๑๑ ข้อ ข้อละ ๔ คะแนน รวมคะแนนเต็มทั้งหมด ๔๔ คะแนน)

$$\text{สูตรคำนวณร้อยละ} = \frac{\text{ผลรวมคะแนนจากข้อ ๒}}{\text{คะแนนเต็มทั้งหมด}} \times ๑๐๐$$

๔. ตัวอย่างการคำนวณ

จำนวนข้อที่ได้ ๑ คะแนน มีจำนวน ๒ ข้อ = ๒ คะแนน

จำนวนข้อที่ได้ ๒ คะแนน มีจำนวน ๓ ข้อ = ๖ คะแนน

จำนวนข้อที่ได้ ๓ คะแนน มีจำนวน ๔ ข้อ = ๑๒ คะแนน

จำนวนข้อที่ได้ ๔ คะแนน มีจำนวน ๒ ข้อ = ๘ คะแนน

รวมคะแนน = ๒๘ คะแนน

คิดเป็นร้อยละ  $(\frac{๒๘}{๔๔}) \times ๑๐๐ =$  ร้อยละ ๖๓.๖๔

# ตัวอย่าง



## ตัวอย่าง

ในส่วนตัวอย่างเป็นการแสดงรูปแบบและเนื้อหาของกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบและแผนการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ

### ๑. ตัวอย่างกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

ตัวอย่างกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ แสดงรูปแบบและเนื้อหาของกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบประสบผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบต้องมีการพิจารณาและปรับให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

### ๒. ตัวอย่างหัวข้อเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม

ตัวอย่างหัวข้อเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม เป็นการแสดงตัวอย่างเกณฑ์การประเมินอย่างละเอียดที่คณะกรรมการตรวจสอบสามารถพิจารณาเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

อย่างไรก็ดี หากจะนำเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวมไปปรับใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ก็สามารถเลือกและปรับข้อความให้เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลได้

### ๓. ตัวอย่างแผนการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ

ตัวอย่างแผนการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ แสดงรูปแบบและเนื้อหาที่คณะกรรมการตรวจสอบต้องดำเนินงานในรอบปีการดำเนินงาน คณะกรรมการตรวจสอบร่วมกับหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องพิจารณาปรับปรุงหัวข้องานที่คณะกรรมการตรวจสอบต้องดำเนินงานในแต่ละปีให้สอดคล้องกับกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ



# ตัวอย่างกฎบัตร คณะกรรมการตรวจสอบ

## ตัวอย่างกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

[ผู้กำกับดูแลสอบทานและปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบให้เหมาะสมกับองค์กร โดยผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบตกลงร่วมกัน ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ปฏิบัติด้านการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ]

### กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

หน่วยงาน.....

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตราฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยในส่วนของหลักเกณฑ์ปฏิบัติกำหนดให้หน่วยงานของรัฐที่มีโครงสร้างในรูปแบบคณะกรรมการ ให้คณะกรรมการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบขึ้น

กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบกำหนดเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้กำกับดูแล

#### พันธกิจ

คณะกรรมการตรวจสอบแต่งตั้งขึ้นเพื่อให้ความเห็นและคำแนะนำอย่างอิสระต่อผู้กำกับดูแลและผู้บริหาร และทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความมั่นใจว่าหน่วยงานของรัฐได้ดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรและเงินของหน่วยงานของรัฐและของแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความมั่นคงอย่างยั่งยืนโดยรวมของประเทศ

#### วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของคณะกรรมการตรวจสอบ คือ การทำหน้าที่กำกับและสอบทานกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมธรรมาภิบาลของหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

๑. การสอบทานการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
๒. การสอบทานกระบวนการจัดทำรายงานทางการเงิน
๓. การสอบทานกระบวนการจัดทำรายงานที่ไม่ใช่รายงานทางการเงินต่อบุคคลภายนอก
๔. การสอบทานการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
๕. การกำกับดูแลการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก
๖. การสอบทานรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์และโอกาสการทุจริต

## อำนาจ

เพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตร คณะกรรมการตรวจสอบมีอำนาจ ดังต่อไปนี้

๑. การเข้าถึงผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร บุคลากรภายใน บุคลากรตามสัญญาจ้าง (Personnel of Outsourced Parties)
๒. การเข้าถึงระบบงาน สถานที่ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และสถานที่ของผู้ให้บริการ จากบุคคลภายนอก
๓. การเข้าถึงข้อมูลและรายงานที่เป็นรูปแบบกระดาษและอิเล็กทรอนิกส์
๔. การขอให้ฝ่ายบริหาร บุคลากร ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายนอกเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการตรวจสอบ
๕. การขอให้ผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ
๖. การให้ข้อเสนอแนะในการแต่งตั้งและประเมินผลหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

## องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการ.....คน ซึ่งกรรมการทุกคนมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ได้รับการแต่งตั้งจากผู้กำกับดูแล และเป็นไปตามข้อกำหนดคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ในกรณีที่มิได้มีการตรวจสอบลาออกหรือมีเหตุให้ไม่สามารถเป็นกรรมการตรวจสอบได้ และคงเหลือกรรมการตรวจสอบน้อยกว่า .... คน ให้.....

ผู้กำกับดูแลเป็นผู้แต่งตั้งประธานกรรมการตรวจสอบ ในกรณีที่ไม่มีประธานกรรมการตรวจสอบเนื่องจากลาออกหรือเหตุอื่น ให้..... ทั้งนี้ ในกรณีที่ไม่มีผู้กำกับดูแลและไม่มีประธานกรรมการตรวจสอบ ให้.....

ผู้กำกับดูแลสอบทานองค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการตรวจสอบมีความเหมาะสมในเรื่องของจำนวน คุณสมบัติ องค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์

ผู้กำกับดูแลได้กำหนดทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยกรรมการตรวจสอบ จำนวน ๑ คน มีองค์ความรู้ด้านการบัญชีและการตรวจสอบในภาครัฐ และผู้กำกับดูแลได้กำหนดทักษะ ความรู้ และประสบการณ์โดยรวมของคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับเรื่องดังนี้

- ลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ
- การเงินและการบัญชี
- เศรษฐศาสตร์มหภาค ตลาดทุน และตลาดเงิน
- ความปลอดภัยด้านไซเบอร์
- การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- การตรวจสอบภายใน
- กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐ

## วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะกรรมการตรวจสอบมีวาระ.....ปี ตั้งแต่วันที่..... จนถึงวันที่.....

ผู้กำกับดูแลเป็นผู้พิจารณาต่อวาระการดำรงตำแหน่งในวาระถัดไป ทั้งนี้ ไม่เกิน ๒ วาระติดต่อกัน

ในกรณีผู้กำกับดูแลหมดวาระหรือมีเหตุทำให้ออกจากตำแหน่งก่อนวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการตรวจสอบสิ้นสุดลง ให้คณะกรรมการตรวจสอบยังคงอยู่ในตำแหน่งจนกว่าผู้กำกับดูแล [ชุด/คน] ใหม่จะพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบชุดใหม่

การออกจากการเป็นกรรมการตรวจสอบก่อนหมดวาระ ประกอบด้วย การขอลาออกก่อนหมดวาระ หรือผู้กำกับดูแลพิจารณาถอดถอนกรรมการตรวจสอบก่อนหมดวาระ

## เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นเลขานุการของคณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่ในการจัดทำเอกสารสำหรับการประชุม (วาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุม) บันทึกรายงานการประชุม แจกเวียนเอกสาร ประสานกรรมการตรวจสอบ และจัดเก็บเอกสาร

## การประชุม

ประธานกรรมการตรวจสอบกำหนดจำนวนครั้งของการประชุม ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีการประชุมไม่น้อยกว่า ๔ ครั้งต่อปี และอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้งมีวาระการประชุมร่วมกับผู้ตรวจสอบภายในและวาระการประชุมร่วมกับผู้ตรวจสอบภายนอกโดยไม่มีฝ่ายบริหารร่วมด้วย

วาระการประชุมและเอกสารประกอบควรส่งให้กรรมการตรวจสอบอย่างน้อย ๑ สัปดาห์ก่อนการประชุม ยกเว้นกรณีที่มีเหตุจำเป็นเร่งด่วน

คณะกรรมการตรวจสอบอาจเชิญฝ่ายบริหาร พนักงาน ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายนอกหรือกรรมการชุดอื่น เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบตามความเหมาะสม

ในกรณีที่ประธานกรรมการตรวจสอบไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ถ้าได้มอบหมายให้บุคคลใดเป็นประธานในที่ประชุม ให้บุคคลนั้นมีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับประธานกรรมการตรวจสอบ

ในกรณีที่ประธานกรรมการตรวจสอบไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ และไม่ได้มอบหมายให้บุคคลใดเป็นประธานในที่ประชุม ให้กรรมการตรวจสอบเลือกประธานในที่ประชุมจากกรรมการตรวจสอบที่เข้าร่วมในการประชุมครั้งดังกล่าว และให้บุคคลนั้นมีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับประธานกรรมการตรวจสอบ

## รายงานการประชุม

เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบจัดทำรายงานการประชุมภายใน ๑ สัปดาห์หลังการประชุม และส่งรายงานการประชุมให้กับกรรมการตรวจสอบทุกคนเพื่อให้ความเห็นชอบ และเวียนแจ้งให้ผู้กำกับดูแล

รายงานการประชุมชุดสุดท้ายให้เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้จัดเก็บ และกรรมการตรวจสอบหรือผู้กำกับดูแลสามารถขอสำเนาได้

ระยะเวลาจัดเก็บรายงานการประชุมให้เป็นไปตามข้อกำหนดในการจัดเก็บเอกสาร ของหน่วยงานของรัฐ

## องค์ประชุม

การประชุมคณะกรรมการต้องมีกรรมการตรวจสอบมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวน กรรมการตรวจสอบทั้งหมดและไม่น้อยกว่า ..... คน จึงจะเป็นองค์ประชุม

## การลงมติ

การลงมติให้ถือเสียงข้างมาก หากคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมเป็นผู้ชี้ขาด

## บทบาท

คณะกรรมการตรวจสอบร่วมกับฝ่ายบริหารในการทำหน้าที่อย่างสร้างสรรค์และเป็นมืออาชีพ โดยคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการสอบทานและให้ข้อเสนอแนะ โดยไม่มีบทบาทในการตัดสินใจ ในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ

ประธานกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบในการรายงานตรงต่อผู้กำกับดูแล

กรรมการตรวจสอบทุกคนถูกคาดหวังให้

- เข้าร่วมประชุมและปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังรอบคอบ ทุ่มเท และด้วยความชำนาญ
- ปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมขององค์กร และของวิชาชีพที่กรรมการเป็นสมาชิก
- ช่วยกำหนดทิศทางที่ถูกต้อง (Right tone) โดยการแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมที่ดี

## ขององค์กร

- เข้าใจภาระทางกฎหมายของผู้กำกับดูแลในการทำหน้าที่กำกับดูแลองค์กร และภาระทางกฎหมายของผู้บริหารในการทำหน้าที่บริหารองค์กร

- ส่งเสริมกระบวนการกำกับดูแลของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ต่อสาธารณะ และการมุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชน รวมถึงสนับสนุนการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

- ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบริหารจัดการด้านการทุจริต ให้มีประสิทธิภาพ

- ติดตามการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ปัจจัยและแนวโน้มต่าง ๆ ที่มีผลต่อภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร ตระหนักถึงผลกระทบเรื่องที่เป็นประเด็น เกี่ยวข้องในปัจจุบัน ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรและประชาชน

- เข้าร่วมประชุมเป็นระยะกับผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร

- สอบทานรายงานจากฝ่ายบริหาร หน่วยงานตรวจสอบภายใน ที่ปรึกษา หน่วยงานกลางที่กำลังดูแล และผู้ตรวจสอบภายนอก รวมถึงติดตามการตอบสนองของฝ่ายบริหารที่มีต่อข้อเสนอแนะการแก้ไข

- ทำงานประสานกับคณะกรรมการชุดอื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริต และการควบคุมภายใน

### หน้าที่และความรับผิดชอบ

๑. จัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้กำกับดูแล และมีการสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรดังกล่าวอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๒. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการกำกับดูแลที่ดี ประเมินความมีประสิทธิภาพของมาตรฐานที่พึงปฏิบัติและการปฏิบัติตามมาตรฐานที่พึงปฏิบัติ

๓. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ และระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียน

๔. สอบทานความเพียงพอต่อการตอบสนองความเสี่ยงที่สำคัญ ประกอบด้วย

ก. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ข. การทุจริตคอร์รัปชันในส่วนของกระบวนการและระบบการตรวจจับ การตอบสนอง และมาตรการป้องกัน

ค. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงความปลอดภัยด้านไซเบอร์

ง. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

จ. การฟ้องร้องและการเรียกร้องค่าเสียหาย

ฉ. รายงานจากหน่วยงานภาครัฐอื่นเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย

ช. การประกันความเสียหาย พิจารณาความครอบคลุมของการประกันต่อความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

๕. สอบทานให้หน่วยงานของรัฐมีการรายงานการเงินอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

๖. สอบทานการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของหน่วยงานของรัฐ

๗. สอบทานให้หน่วยงานของรัฐมีการรายงานที่สื่อสารไปยังบุคคลภายนอกอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

๘. สอบทานรายงานการให้ความเชื่อมั่นจากหน่วยงานอื่นที่องค์กรมีการดำเนินงานร่วมกัน

๙. กำกับดูแลระบบงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐให้มีความเป็นอิสระ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่

๑๐. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานของรัฐ

๑๑. ให้ข้อเสนอแนะการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อผู้กำกับดูแล โดยหัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย

๑๒. ประชุมหารือร่วมกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือผู้สอบบัญชีที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเห็นชอบเกี่ยวกับผลการตรวจสอบและเรื่องอื่น ๆ และอาจเสนอแนะให้สอบทาน หรือตรวจสอบรายการใดที่เห็นว่าจำเป็น รวมถึงเสนอคำตอบแทนของผู้สอบบัญชีต่อผู้กำกับดูแล

๑๓. รายงานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อผู้กำกับดูแลเป็นระยะ หรืออย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ในกรณีคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสำคัญต้องรายงานทันที หลังจากการประชุม และในกรณีที่เป็นเรื่องที่ผู้กำกับดูแลต้องพิจารณาตัดสินใจต้องรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอย่างน้อยการรายงานต้องประกอบด้วย

- ก. ขอบเขตการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
- ข. ผลสรุปในภาพรวมของมติการประชุมและข้อเสนอแนะที่สำคัญ
- ค. ผลการสอบทานรายงานการเงินและรายงานผลการดำเนินงานประจำปี
- ง. รายงานด้านการทุจริต การฟ้องร้อง ความรับผิดชอบทางแพ่ง
- จ. ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ
- ฉ. ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในด้านการเงิน
- ช. จำนวนครั้งในการจัดประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละราย

๑๔. รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ต่อบุคคลภายนอกโดยให้รายงานในรายงานประจำปีของหน่วยงานของรัฐหรือเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของหน่วยงานของรัฐ โดยประธานกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ลงนามในรายงานดังกล่าว และต้องมีเนื้อหาอย่างน้อย ดังนี้

- ก. ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ
- ข. ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในด้านการเงิน
- ค. จำนวนครั้งในการจัดประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละราย

## การอบรม

กรรมการตรวจสอบที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ต้องได้รับการอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐและเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบภาครัฐ หรือได้รับเอกสารที่จำเป็นประกอบด้วย คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับหน่วยงานของรัฐ เอกสารที่เกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ รายงานการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบในปีที่ผ่านมา รายงานการเงินในช่วง ๒ ปีที่ผ่านมา เอกสารเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะของกรรมการตรวจสอบให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการตรวจสอบต้องได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมที่จำเป็น

## ความเป็นอิสระ

กรรมการตรวจสอบทุกคนต้องยืนยันความเป็นอิสระปีละ ๑ ครั้ง ในกรณีที่กรรมการตรวจสอบขาดคุณสมบัติเรื่องความเป็นอิสระตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติด้านการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ต้องแจ้งผู้กำกับดูแลทันที

## การรักษาความลับ

กรรมการตรวจสอบทุกคนต้องไม่ใช้หรือเปิดเผยข้อมูลและเอกสารที่ได้รับจากหน่วยงานของรัฐ ยกเว้นใช้เพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ของกรรมการตรวจสอบเท่านั้น และระมัดระวังในการเก็บรักษาข้อมูล และทำลายข้อมูลเมื่อหมดความจำเป็น

[กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบผ่านการอนุมัติตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ เมื่อวันที่ .....

ลงชื่อ

ประธานกรรมการ.....

(.....)

วันที่.....

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ.....

(.....)

วันที่.....

ประธานกรรมการตรวจสอบ.....

(.....)

วันที่.....



ตัวอย่างหัวข้อเกณฑ์ประเมินผล  
การปฏิบัติงานของ  
คณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม

ตัวอย่างหัวข้อเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในภาพรวม

หัวข้อเกณฑ์การประเมิน
<b>๑) องค์ประกอบและคุณสมบัติ</b>
๑. คณะกรรมการตรวจสอบทราบและปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับความเป็นอิสระของคณะกรรมการตรวจสอบ
๒. คณะกรรมการตรวจสอบได้ยืนยันความเป็นอิสระต่อผู้กำกับดูแล
๓. คณะกรรมการตรวจสอบยึดมั่นต่อความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ
๔. คณะกรรมการตรวจสอบมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและมีความเต็มใจที่จะแก้ไขปัญหาเชิงรุก
๕. คณะกรรมการตรวจสอบไม่ใช้หรือเปิดเผยข้อมูลและเอกสารที่ได้รับจากหน่วยงาน ยกเว้นใช้เพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ของกรรมการตรวจสอบเท่านั้น
๖. คณะกรรมการตรวจสอบทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำทุกปีและเห็นว่ากฎบัตรมีความเหมาะสม
๗. คณะกรรมการตรวจสอบมีเวลาเพียงพอในการทบทวนเพื่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
๘. คณะกรรมการตรวจสอบมีจำนวนที่เหมาะสม
๙. คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการตรวจสอบที่มีองค์ความรู้ ประสบการณ์ ที่หลากหลาย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
๑๐. คณะกรรมการตรวจสอบที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้รับองค์ความรู้ที่เพียงพอในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
๑๑. คณะกรรมการตรวจสอบได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องและเพียงพอ โดยการสนับสนุนจากหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
๑๒. คณะกรรมการตรวจสอบมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
๑๓. คณะกรรมการตรวจสอบมีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างลึกซึ้ง
๑๔. คณะกรรมการตรวจสอบมีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานและนโยบายบัญชี
๑๕. คณะกรรมการตรวจสอบมีความรู้เกี่ยวกับหลักการกำกับดูแลที่ดี
๑๖. คณะกรรมการตรวจสอบมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๑๗. คณะกรรมการตรวจสอบมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต รวมถึงระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ
๑๘. คณะกรรมการตรวจสอบมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่องค์กรต้องถือปฏิบัติ
๑๙. คณะกรรมการตรวจสอบมีความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยด้านไซเบอร์

<b>หัวข้อเกณฑ์การประเมิน</b>
๒๐. คณะกรรมการตรวจสอบเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายภาครัฐทั้งในระดับรัฐบาลและระดับกระทรวงที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กร
๒๑. คณะกรรมการตรวจสอบเข้าใจและตระหนักถึงปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อองค์กร
๒๒. คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาถึงความจำเป็นของการขอรับความช่วยเหลือในการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อให้คำแนะนำ
<b>๒) การประชุม</b>
๒๓. การประชุมมีการวางแผนและกำหนดวันที่ไว้ล่วงหน้า ความถี่ในการประชุม และระยะเวลาของการประชุมถูกจัดสรรไว้อย่างเหมาะสม
๒๔. วาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมมีความเหมาะสมครบถ้วน และได้ส่งให้กรรมการตรวจสอบล่วงหน้าเพียงพอต่อการศึกษาประเด็นต่างๆ ทั้งหมด
๒๕. คณะกรรมการตรวจสอบได้เตรียมตัวอย่างดีก่อนเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง
๒๖. ประธานกรรมการตรวจสอบได้เปิดโอกาสให้กรรมการตรวจสอบทุกคนและผู้เข้าร่วมประชุมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดกว้าง และกรรมการตรวจสอบกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างอิสระและความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา
๒๗. คณะกรรมการตรวจสอบมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารในการให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและตอบข้อซักถาม
๒๘. คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการให้คำแนะนำใหม่ ๆ แก่ฝ่ายบริหารและซักถามฝ่ายบริหารเชิงลึกอย่างสร้างสรรค์ในประเด็นต่าง ๆ
๒๙. กรรมการตรวจสอบทุกคนได้ปฏิบัติตามหลักการเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้าหรือก่อนการประชุม และมีการพิจารณาจัดการ เช่น การไม่เข้าร่วมพิจารณาหรือการไม่ลงคะแนนเสียงในกรณีที่มีประเด็นที่อาจขัดแย้งทางผลประโยชน์
<b>๓) การสอบทานด้านการกำกับดูแล</b>
๓๐. คณะกรรมการตรวจสอบมั่นใจว่าหน่วยงานของรัฐได้ดำเนินงานบนหลักของความโปร่งใส
๓๑. คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์กับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลและการรายงานที่เพียงพอต่อสาธารณะ
๓๒. คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์กับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และโครงสร้างความรับผิดชอบของหน่วยงานที่คำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล

<b>หัวข้อเกณฑ์การประเมิน</b>
๓๓. คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์กับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงาน
๓๔. คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบถามและเห็นด้วยกับการดำเนินการของฝ่ายบริหารในการส่งเสริมเรื่องค่านิยมและจริยธรรมขององค์กร
๓๕. คณะกรรมการตรวจสอบเชื่อมั่นว่าบุคลากรขององค์กรได้ยึดมั่นต่อค่านิยมและจริยธรรมขององค์กร
<b>๔) การสอบทานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</b>
๓๖. คณะกรรมการตรวจสอบเข้าใจการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นอย่างดี
๓๗. คณะกรรมการตรวจสอบได้ซักถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
๓๘. คณะกรรมการตรวจสอบได้ซักถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต
๓๙. คณะกรรมการตรวจสอบได้ซักถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของงานที่จ้างให้บุคคลภายนอกมาดำเนินงานแทนหน่วยงาน
๔๐. คณะกรรมการตรวจสอบได้ซักถามเกี่ยวกับนโยบายและกระบวนการบริหารจัดการระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียน
๔๑. คณะกรรมการตรวจสอบได้ซักถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์หรือความปลอดภัยทางข้อมูล
๔๒. คณะกรรมการตรวจสอบได้รับรายงานการให้ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากหน่วยงานตรวจสอบภายใน
๔๓. คณะกรรมการตรวจสอบได้พูดคุยกับผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกเกี่ยวกับการควบคุมภายในด้านการเงิน
๔๔. คณะกรรมการตรวจสอบได้พูดคุยกับผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญและการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต
๔๕. คณะกรรมการตรวจสอบมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารมีความตั้งใจแน่วแน่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต
<b>๕) การสอบทานด้านรายงานการเงิน</b>
๔๖. คณะกรรมการตรวจสอบเข้าใจกระบวนการจัดทำรายงานการเงินของฝ่ายบริหาร
๔๗. คณะกรรมการตรวจสอบได้ซักถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำรายงานการเงิน
๔๘. คณะกรรมการตรวจสอบได้ซักถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำข้อมูลทางการเงินอื่นที่รายงานต่อบุคคลภายนอก
๔๙. คณะกรรมการตรวจสอบได้พูดคุยและซักถามกับผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับรายงานผลการสอบบัญชีและการเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารของผู้สอบบัญชี

<b>หัวข้อเกณฑ์การประเมิน</b>
๕๐. คณะกรรมการตรวจสอบได้พูดคุยและซักถามกับผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความถูกต้อง เชื่อถือได้ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้รายงานของรายงานข้อมูลทางการเงินอื่นที่รายงานต่อบุคคลภายนอก
๕๑. คณะกรรมการตรวจสอบมีความเชื่อมั่นว่ากระบวนการจัดทำรายงานการเงินของฝ่ายบริหารดีพอ เพื่อให้ได้มาซึ่งรายงานการเงินที่ถูกต้อง
๕๒. คณะกรรมการตรวจสอบมีความเชื่อมั่นว่ากระบวนการจัดทำรายงานข้อมูลทางการเงินอื่นที่รายงานต่อบุคคลภายนอกของฝ่ายบริหารดีพอ เพื่อให้ได้มาซึ่งรายงานที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้รายงาน
<b>๖) การสอบทานด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ</b>
๕๓. คณะกรรมการตรวจสอบเข้าใจกระบวนการของฝ่ายบริหารในการให้ความเชื่อมั่นว่าหน่วยงานได้ดำเนินงานตามกฎระเบียบต่าง ๆ
๕๔. คณะกรรมการตรวจสอบซักถามเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบได้และการแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ
๕๕. คณะกรรมการตรวจสอบได้รับรายงานเกี่ยวกับข้อร้องเรียนและการฟ้องร้องของหน่วยงานอย่างเพียงพอ
๕๖. คณะกรรมการตรวจสอบได้พูดคุยและซักถามกับผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเหมาะสมของฝ่ายบริหาร
๕๗. คณะกรรมการตรวจสอบมีความเชื่อมั่นว่าฝ่ายบริหารได้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีที่สุดที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานเป็นไปตามกฎระเบียบ
<b>๗) การกำกับดูแลการตรวจสอบภายใน</b>
๕๘. คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานและอนุมัติกฎบัตรการตรวจสอบภายใน
๕๙. คณะกรรมการตรวจสอบมีความมั่นใจว่าหน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม
๖๐. คณะกรรมการตรวจสอบได้กำกับหน่วยงานตรวจสอบภายในให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน
๖๑. คณะกรรมการตรวจสอบได้ซักถามหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับแผนการตรวจสอบภายในว่าได้จัดทำขึ้นเพื่อให้ความเชื่อมั่นต่อความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร
๖๒. คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณารายงานผลการตรวจสอบ และการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบของฝ่ายบริหาร
๖๓. คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมของโครงสร้างหรือรูปแบบการตรวจสอบภายใน
๖๔. คณะกรรมการตรวจสอบผลักดันให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน โดยคำนึงถึงต้นทุนที่หน่วยงานต้องเสียและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

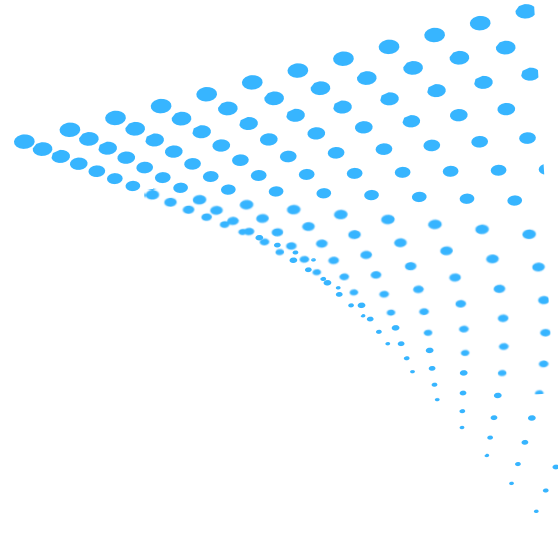
<b>หัวข้อเกณฑ์การประเมิน</b>
๖๕. คณะกรรมการตรวจสอบได้กำกับดูแลหน่วยงานตรวจสอบภายในให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
๖๖. คณะกรรมการตรวจสอบได้กำกับให้เกิดการประกันและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน
๖๗. คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
๖๘. คณะกรรมการตรวจสอบได้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์เชิงบวกของผู้บริหารต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
<b>๘) การสอบทานรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์และโอกาสการทุจริต</b>
๖๙. คณะกรรมการตรวจสอบได้ส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารมีการจัดทำนโยบายการจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร
๗๐. คณะกรรมการตรวจสอบได้ส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญในการสร้างระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียนให้มีประสิทธิผล
๗๑. คณะกรรมการตรวจสอบได้รับรายงานเกี่ยวกับรายการ/เหตุการณ์การขัดแย้งทางผลประโยชน์จากฝ่ายบริหารที่ครบถ้วน ทันต่อเวลา
๗๒. คณะกรรมการตรวจสอบได้รับรายงานเกี่ยวกับรายการ/เหตุการณ์การทุจริตที่ครบถ้วน ทันต่อเวลา
๗๓. คณะกรรมการตรวจสอบได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบเชิงลึก ให้ความเห็น และติดตามซักถามการดำเนินงานของฝ่ายบริหารต่อเหตุการณ์ที่สำคัญเกี่ยวกับการทุจริตหรือมีเหตุต้องสงสัยในการทุจริต
<b>๙) การสอบทานการสอบบัญชี</b>
๗๔. คณะกรรมการตรวจสอบมั่นใจว่ากระบวนการสรรหาผู้สอบบัญชีมีความเหมาะสม หรือมั่นใจเกี่ยวกับความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี (ในกรณีที่ผู้สอบบัญชี คือ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการตรวจสอบอาจสอบถามความเป็นอิสระของทีมผู้สอบบัญชี)
๗๕. คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับรายการทางบัญชีกับผู้สอบบัญชีก่อนเริ่มปฏิบัติงาน
๗๖. คณะกรรมการตรวจสอบได้ซักถามประเด็นข้อตรวจพบ และข้อเสนอแนะของผู้สอบบัญชีต่อฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำรายงานการเงินและการควบคุมภายในด้านการเงิน
๗๗. คณะกรรมการตรวจสอบได้ติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของผู้สอบบัญชี
<b>๑๐) การรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ</b>
๗๘. คณะกรรมการตรวจสอบได้รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อผู้กำกับดูแลอย่างสม่ำเสมอ
๗๙. รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบมีความตรงไปตรงมา เปิดเผย และกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง

หัวข้อเกณฑ์การประเมิน

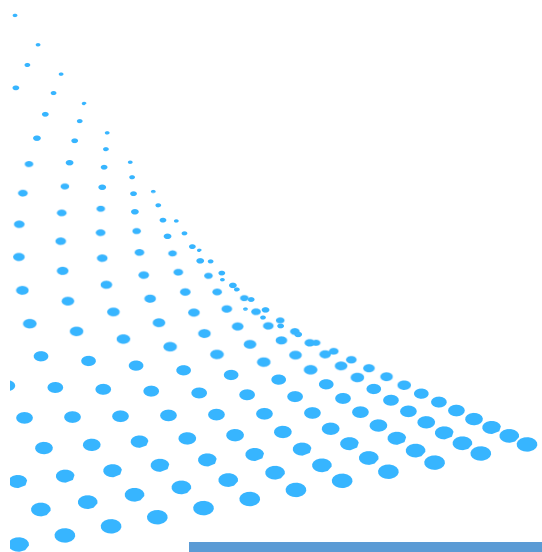
๘๐. รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจของผู้กำกับดูแล

๘๑. รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบได้สร้างการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร

๘๒. เนื้อหาของรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อบุคคลภายนอกมีความเหมาะสม



ตัวอย่างแผนการประชุม  
ของคณะกรรมการตรวจสอบ



ตัวอย่างแผนการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ

แผนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ

ประจำปี.....

หัวข้อ	ไตรมาส				ผู้เข้าร่วมประชุม
	๑	๒	๓	๔	
๑. การจัดทำ/ปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ					
๒. การกำหนดจำนวนครั้งของการประชุมต่อปี					
๓. การพิจารณาร่างวาระการประชุม ผู้เกี่ยวข้องที่จะเชิญเข้าร่วมประชุม					
๔. การสอบทานกระบวนการกำกับดูแล (Governance)					
๕. การสอบทานการบริหารจัดการความเสี่ยงและกระบวนการควบคุมภายใน รวมถึงข้อบกพร่องและจุดอ่อนที่สำคัญ					
๖. การสอบทานความครบถ้วนของการระบุประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญและการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว					
๗. การสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยยึดถือค่านิยมและมาตรฐานที่พึงปฏิบัติ					
๘. การประชุมร่วมกับคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง					
๙. การสอบทานการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านการเปิดเผยข้อมูล					
๑๐. การสอบทานการดำเนินงานของระบบการรับแจ้งเบาะแส/เรื่องร้องเรียน					
๑๑. การสอบทานรายงานเกี่ยวกับการทุจริต					
๑๒. การสอบทานผลการดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริง					
๑๓. การสอบทานเกี่ยวกับรายงานของฝ่ายบริหาร ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกเกี่ยวกับเหตุการณ์การทุจริตหรือการกระทำที่ผิดกฎหมาย					
๑๔. การสอบทานกระบวนการจัดการรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์					
๑๕. การสอบทานกระบวนการจัดทำรายงานการเงิน					

หัวข้อ	ไตรมาส				ผู้เข้าร่วม ประชุม
	๑	๒	๓	๔	
๑๖. การพูดคุยกับผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของมาตรฐาน นโยบาย และการประมาณการทางการบัญชี					
๑๗. การสอบทานประเด็นด้านกฎหมายที่มีผลกระทบอย่างสาระสำคัญกับองค์กร					
๑๘. การสอบทานรายงานการปฏิบัติตามกฎหมายจากฝ่ายบริหาร					
๑๙. การสอบทานรายงานจากหน่วยงานกำกับด้านกฎระเบียบ					
๒๐. การสอบทานโครงสร้างสายการรายงาน และความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และการยืนยันความเป็นอิสระจากผู้ตรวจสอบภายใน					
๒๑. การสอบทานอำนาจหน้าที่ ขอบเขตการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน					
๒๒. การอนุมัติกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน					
๒๓. การให้คำแนะนำในการแต่งตั้ง ประเมิน หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน					
๒๔. การอนุมัติแผนการตรวจสอบภายใน และการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน					
๒๕. การติดตามความก้าวหน้าตามแผนการตรวจสอบภายใน					
๒๖. การกำกับโครงการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายใน					
๒๗. การพิจารณารายงานผลการประเมินการประกันและการปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน					
๒๘. การสอบทานรายงานผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน และความก้าวหน้าของการแก้ไขของฝ่ายบริหารตามข้อเสนอแนะ					
๒๙. การพูดคุยกับผู้ตรวจสอบภายในโดยไม่มีผู้บริหารอยู่ด้วย					
๓๐. การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจ้างผู้ตรวจสอบภายนอก					
๓๑. การสอบทานกระบวนการหมุนเวียนผู้สอบบัญชี และกระบวนการจัดการขั้นตอนการถ่ายโอน					
๓๒. การพิจารณาความเป็นอิสระ/เที่ยงธรรม และได้รับการยืนยันความเป็นอิสระจากผู้ตรวจสอบภายนอก					

หัวข้อ	ไตรมาส				ผู้เข้าร่วมประชุม
	๑	๒	๓	๔	
๓๓. การสอบทานรายงานผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายนอกและความก้าวหน้าของการแก้ไขของฝ่ายบริหารตามข้อเสนอแนะ					
๓๔. การพูดคุยกับผู้ตรวจสอบภายนอกโดยไม่มีผู้บริหารอยู่ด้วย					
๓๕. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อผู้กำกับดูแล					
๓๖. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อบุคคลภายนอก					
๓๗. การประเมินความเป็นอิสระของกรรมการตรวจสอบ					
๓๘. การประเมินความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นของคณะกรรมการตรวจสอบ					
๓๙. การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ					
๔๐. การสอบทานแผนการฝึกอบรมของกรรมการตรวจสอบแต่ละคน					

## บรรณานุกรม

- Chartered Institute of Public Finance and Accountancy and The International Federation of Accountants ®. (2014). International Framework: Good Governance in the Public Sector
- Deloitte. (2015). Audit committee performance evaluation. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/center-for-corporate-governance/us-aers-audit-committee-performance-evaluation-032615.pdf>
- Deloitte’s Center for Board Effectiveness, Deloitte Development LLC. (2025). Audit Committee Guide: Requirements, oversight responsibilities, and effectiveness strategies
- Department of Finance, Australian Government. (2021). A guide for non-corporate Commonwealth entities on the role of audit committees
- HM Treasury. (2024). Audit and Risk Assurance Committee Handbook
- KPMG Advisory (Hong Kong) Limited. (2021). KPMG Audit committee Guide: 2021 Edition. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2021/06/audit-committee-guide-2021-edition.pdf>
- KPMG Audit Committee Institute KPMG LLP. (2022). KPMG Audit Committee Guide: 2022 Edition. <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/boardleadership/pdf/2022/kpmg-audit-committee-guide.pdf>
- KPMG Audit Committee Institute KPMG LLP. (2015). KPMG Audit Committee Institute: 2015 Global Audit Committee Survey. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/03/2015-global-audit-committee-survey.pdf>
- Laurie Tugman, Laura Takami. (2019). 5 Key Factors to Enhance Audit Committee Effectiveness. Professional Accountants in Business. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/5-key-factors-enhance-audit-committee-effectiveness>
- Office of the Auditor General Western Australia. (2020). Western Australian Auditor General’s Report: Western Australian Public Sector Audit Committees – Better Practice Guide [https://audit.wa.gov.au/wp-content/uploads/2020/06/Report-26\\_Western-Australian-Public-Sector-Audit-Committees-%E2%80%93-Better-Practice-Guide.pdf](https://audit.wa.gov.au/wp-content/uploads/2020/06/Report-26_Western-Australian-Public-Sector-Audit-Committees-%E2%80%93-Better-Practice-Guide.pdf)
- Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD. (2025). Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service

The Financial Reporting Council Limited. (2016). Guidance on Audit Committees

The Financial Reporting Council Limited. (2012). Guidance on Audit Committees

The Financial Reporting Council Limited. (2025). The UK Corporate Governance Code

The Institute of Internal Auditors. (2014). Global Public Sector Insight: Independent Audit Committees in Public Sector Organizations

The Institute of Internal Auditors (IIA) and the International Organization of Supreme Audit Institutions. (2022). Applying the Three Lines Model In the Public Sector

The Office of the Auditor-General (New Zealand). (2019). Public accountability: A matter of trust and confidence, A discussion paper. <https://oag.parliament.nz/2019/public-accountability/part3.htm>

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (พ.ศ. 2560) คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1