Episode 2

ที่มาก่อนแชร์...

เมื่อต้นเดือนกันยายน 2568 ผู้เขียน มีโอกาสร่วมแชร์ใน Panel Discussion หัวข้อ ESG Audit Practice ในสัมมนาลูกค้าของบริษัทที่ปรึกษา Big 4 แห่งหนึ่ง หลังจบการสัมมนา มีผู้บริหารของบริษัทแห่งหนึ่ง ได้เข้ามาทักทาย และแสดงความสนใจใน ESG Audit Framework และ Internal Audit Portfolio ของ PTTGC ที่ผู้เขียนนำไปแชร์ในวันนั้น บทสนทนาต่อยอดไปถึงบทความแรกของผู้เขียน ใน CIA Corner ในหัวข้อ Internal Audit Maturity ว่าน่าสนใจ และเป็นประโยชน์กับคู่สนทนา

และนี่คือจุดเริ่มต้นของกำลังใจเล็ก ๆ เพื่อสานต่อการแบ่งปันแนวคิด แนวทางการตรวจสอบภายในที่ผู้เขียนใช้เป็นกรอบดำเนินงานใน PTTGC เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนสมาชิกร่วมวิชาชีพตรวจสอบภายใน

ผู้เขียนตั้งใจจะเขียนบทความจาก Content ที่ได้นำไปแชร์ใน Panel Discussion ผ่านบทความย่อย 3 หัวข้อ ใน CIA Corner ในบทความถัด ๆ ไป

1. Internal Audit Portfolio (PTTGC Practice Sharing)
2. Strategy-based Audit & ESG Audit Framework (PTTGC Practice Sharing)
3. Internal Audit Portfolio vs. Competency Portfolio (PTTGC Practice Sharing)

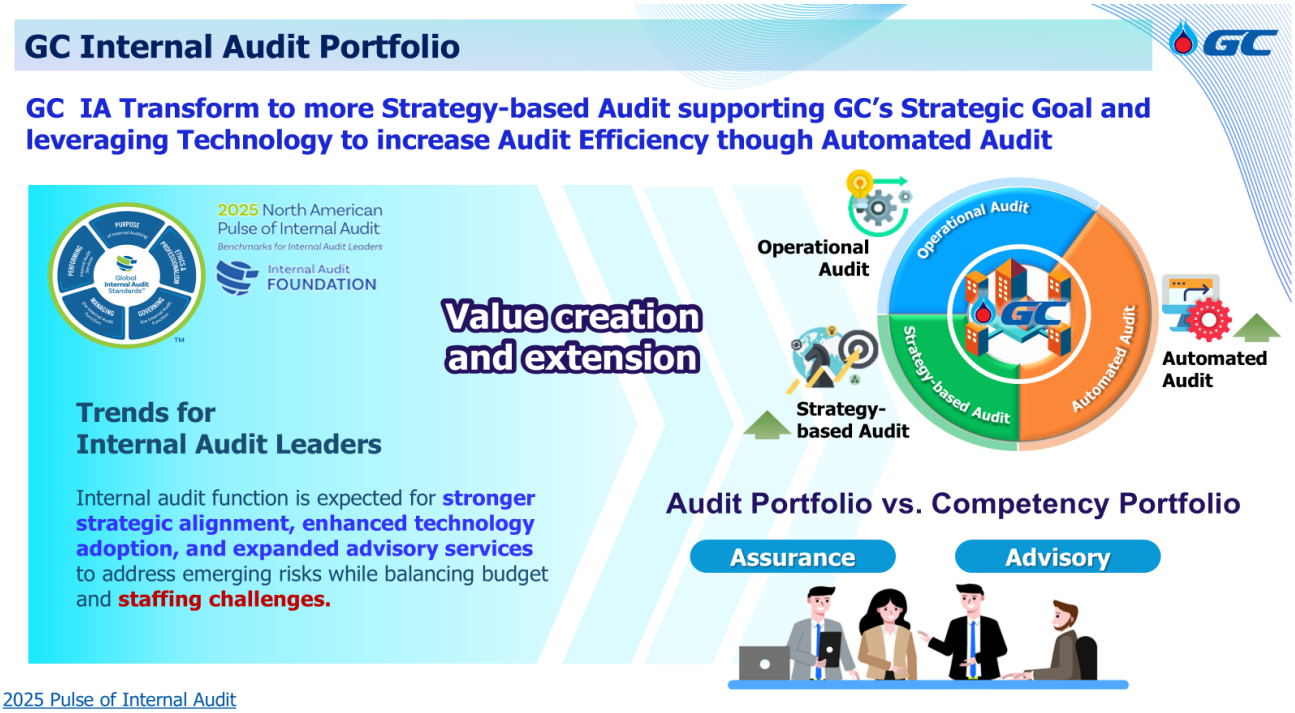
ใน CIA Corner EP.2 ของผู้เขียน จะขอแชร์ในหัวข้อ Internal Audit Portfolio ซึ่งหน่วยงานตรวจสอบภายในของ PTTGC ใช้เป็นกรอบในการวางแผน จัดลำดับความสำคัญ เพื่อกำหนดแผนการตรวจสอบและกลยุทธ์งานตรวจสอบให้สอดคล้องกับบริบททางธุรกิจและความเสี่ยงองค์กรในหลายปีที่ผ่านมา

PTTGC: Internal Audit Portfolio

หลายคนอาจจะไม่รู้ว่า Internal Audit Portfolio คืออะไร ทำไมต้องมี Portfolio แต่สำหรับผู้ตรวจสอบภายใน PTTGC เราจัดทำ Internal Audit Portfolio และสื่อสารเรื่องนี้ภายในทีมมาหลายปี โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ Envision ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในเห็นภาพเป้าหมาย (Purpose) เดียวกันว่า เราจะวางแผนกลยุทธ์ จัดสรรและเตรียมความพร้อมทรัพยากร/บุคลากร และแผนการตรวจสอบแต่ละประเภทในระยะยาวอย่างไร มีเรื่องไหนบ้างที่ผู้ตรวจสอบภายในควรเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับ Leading Practice และ Audit Trend ที่สามารถสร้างคุณค่าจากกิจกรรมตรวจสอบให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

อ้างอิง 2025 North American Pulse of Internal Audit Benchmark of Internal Audit Leader* ระบุความคาดหวังและความท้าทายของผู้ตรวจสอบภายในจากมุมมองของ CAE ที่น่าสนใจหลายมุมมอง เช่น ผู้ตรวจสอบภายในควรมีความเข้าใจวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น เช่นเดียวกับการประยุกต์ใช้ Technology และให้บริการเชิง Proactive ผ่าน Advisory Service มากขึ้น ภายใต้ Common

Key Challenges หรือความท้าทายในเรื่องทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ ซึ่งเป็นผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่หลายองค์กรเผชิญอยู่ในทุกวันนี้



2025 Pulse of Internal Audit

ทีมผู้ตรวจสอบภายใน PTTGC ออกแบบ Internal Audit Portfolio ประกอบด้วย 3 ประเภท ภายใต้ขอบเขตการให้บริการงานตรวจสอบทั้ง Assurance และ Advisory Service คือ

1. **Strategy-based Audit** หรือการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายหลักเพื่อสอบทานความเพียงพอของการควบคุมภายใน และความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ รวมถึง Strategic Execution Performance ขององค์กร เช่น เป้าหมายด้าน ESG เพื่อลด Carbon Emission 20% ภายในอีก 5 ปี หรือ เป้าหมายยกระดับ EBITDA margin ผ่านกลยุทธ์ด้านการตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น การตรวจสอบประเภทนี้ ผู้ตรวจสอบภายในควร Upskill กรอบการบริหารงาน (Management Control Framework) เพิ่มเติมจาก Process Risk & Control จากการตรวจสอบกระบวนการเชิง Operation ที่เราคุ้นเคย *[รอติดตามรายละเอียด Strategy-based Audit ใน EP ถัดไปนะคะ]*

2. **Automated Audit** หรือในบางองค์กรเรียกว่า Continuous Audit คือการใช้ Rule-based เพื่อตรวจสอบความผิดปกติของกระบวนการ Operation ในธุรกิจ เช่น กระบวนการ Order-to-cash ผ่านการเชื่อมฐานข้อมูลปฏิบัติการในแต่ละกระบวนการขององค์กร แทนการสุ่มตัวอย่างหรือแทนการวิเคราะห์ข้อมูลบางช่วงเวลา การตรวจสอบประเภทนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และความครอบคลุมในการตรวจสอบแทนการสุ่มตัวอย่างโดยระบบจะช่วย Detect ความผิดปกติ (Anomaly) ที่เบี่ยงเบนไปจาก Rule-based ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบภายในยังคงต้องเป็นผู้วิเคราะห์ความผิดปกติ ว่าเป็น True alarm หรือ False alarm ถ้าเป็น True alarm ผู้ตรวจสอบจะสรุปประเด็นข้อตรวจพบและให้คำแนะนำกับผู้รับตรวจ หรือถ้าเป็น False alarm จะปรับปรุง

Rule-based ให้สอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจยิ่งขึ้น การตรวจสอบประเภทนี้ นอกจากความเข้าใจในกระบวนการ Operation แล้ว ผู้ตรวจสอบภายในควรมีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการใช้ข้อมูลผ่านระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) เช่น ระบบ SAP เป็นต้น

3. **Operational Audit** คือ รูปแบบการตรวจสอบที่พวกเราคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ทั้งการตรวจสอบแนว Operation Execution Control เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การสอบทานอนุมัติในกระบวนการต่าง ๆ ในธุรกิจ เช่น การขาย การจัดซื้อ การผลิต การซ่อมบำรุง รวมถึงการตรวจสอบแนว Compliance Audit หรือการสอบทานการดำเนินการตามกฎระเบียบ-กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น รายการที่เกี่ยวโยงกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นต้น สำหรับ PTTGC แม้ว่าเราขยายขอบเขตการตรวจสอบโดย Automated Audit มากขึ้น แต่เรายังคงมีการตรวจสอบประเภทนี้ แต่จะมีสัดส่วนที่ลดลง เพื่อยังครอบคลุมการตรวจสอบใน Business Operation ที่ไม่ครอบคลุมโดย Rule-based ของ Automated Audit

มาถึงตรงนี้ หลายท่านอาจจะมีคำถามชวนคิดต่อยอดว่า เราควรกำหนด Internal Audit Portfolio ประเภทอะไรบ้าง และแบ่งสัดส่วนการตรวจสอบแต่ละประเภทอย่างไร ?

เราควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบแบบไหนมากกว่า? หรือ Internal Audit Portfolio มีความสัมพันธ์กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนตรวจสอบอย่างไร ?

ผู้เขียนอาจไม่สามารถให้คำตอบการจัด Internal Audit Portfolio จากคำถามข้างต้น ให้ได้สำหรับแต่ละองค์กร เพราะการจัดทำ Internal Audit Portfolio ขึ้นอยู่กับปัจจัยในเฉพาะด้านของแต่ละองค์กร รวมถึงปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อองค์กรแตกต่างกันไป เช่น

- เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งระยะสั้น (Operation Execution) และระยะยาว (Organization Strategy) รวมถึงความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร
- ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ, ผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น
- จุดแข็ง-จุดอ่อน ความเสี่ยง-โอกาส และความท้าทายขององค์กร และของหน่วยงานตรวจสอบภายในทั้งระยะสั้น และระยะยาว (SWOT Analysis) รวมถึงปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหลักองค์กร
- เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานตรวจสอบภายในเอง ซึ่งต้องพิจารณาประกอบกับความพร้อมของทรัพยากรบุคคล ทั้งเชิงปริมาณและ Competency งบประมาณ และความพร้อมด้าน IT Infrastructure ของแต่ละองค์กร
- Trend และ Technology ที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบ เช่น Rule-based audit, RPA, AI เป็นต้น

Key Takeaway

- **Internal Audit Portfolio** เป็นกรอบการวางแผนงานตรวจสอบที่ใช้เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบในระยะยาว ให้ทีมตรวจสอบมีภาพ **“Purpose”** หรือเป้าหมายในการกำหนดกลยุทธ์และแผนตรวจสอบระยะยาวเดียวกัน ซึ่งเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการวางแผนการตรวจสอบและพัฒนางานตรวจสอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายเชิงธุรกิจขององค์กร, ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย, แนวทางการตรวจสอบและ Audit Trend ใหม่ ๆ ที่จะสามารถยกระดับคุณภาพและความครอบคลุมการตรวจสอบตามแนวทาง Risk-based Audit โดยผสมผสานระหว่างการตรวจสอบประเภทต่าง ๆ อย่างเหมาะสมตามบริบทของแต่ละองค์กร

- การจัดทำ Internal Audit Portfolio ของแต่ละองค์กร อาจมีเป้าหมายและแนวทางที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ความเสี่ยงและเป้าหมายเชิงปฏิบัติการและกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร, ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย, ความพร้อมของทรัพยากรภายในองค์กรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์และแผนตรวจสอบของหน่วยงานตรวจสอบภายในแต่ละองค์กร

- สัดส่วนของการตรวจสอบแต่ละประเภทของ Internal Audit Portfolio ของแต่ละองค์กร อาจแตกต่างกันออกไปตามปัจจัยที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น และการกำหนดแผนตรวจสอบในแต่ละปี อาจมีสัดส่วนที่แตกต่างกันไปบ้างในแต่ละปีตามการประเมินความเสี่ยงตาม Risk-based Audit แต่แนวโน้มสัดส่วนในภาพรวม ควรจะเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว หรือ **“Purpose”** ที่หน่วยงานตรวจสอบภายในตั้งเป้าหมายไว้

Reference : 2025 Pulse of Internal Audit