

Episode 3 : Strategy-based and ESG Audit

Recap from EP.2

กลับมาพบกันอีกครั้งกับ Internal Audit Practice Sharing ใน CIA Corner EP.3 นะคะ วันนี้ จะขอเล่าต่อจากประสบการณ์ที่เคยมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนกับบริษัทที่ปรึกษาแห่งหนึ่งเกี่ยวกับการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategy-based Audit และแนวทางการตรวจสอบ ESG Audit กันค่ะ

ใน EP ที่ผ่านมา ผู้เขียนได้เล่าเกี่ยวกับการจัด Internal Audit Portfolio อ่านแล้วคิดแบบเร็ว ๆ ผู้อ่านบางท่านอาจคิดไปถึงการจัด Investment Portfolio ในการลงทุน ซึ่งจริง ๆ Concept การจัด Internal Audit Portfolio นี้ก็คล้าย ๆ กันค่ะ

- ✓ ผู้ตรวจสอบภายใน บริหารการจัด Internal Audit Portfolio ตามความเสี่ยง (Risk-Based) เพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบภายในเห็นภาพเป้าหมาย (Purpose) ของการตรวจสอบในหลากหลายวัตถุประสงค์ เช่น Compliance, Performance, Strategy, IT Audit เป็นต้น เพื่อสร้างคุณค่าในองค์กรรวมของ Internal Audit Portfolio ให้กับสอดคล้องเป้าหมายและความเสี่ยงองค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้ทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรร ด้วยแนวทางการตรวจสอบต่าง ๆ เช่น Assurance, Advisory, Automated Audit เป็นต้น
- ✓ อุปมากับนักลงทุน ก็บริหารจัดการ Investment Portfolio ด้วยเครื่องมือทางการเงินที่หลากหลาย เพื่อบริหารความเสี่ยง รวมถึงมีการปรับ Portfolio ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการสร้างผลตอบแทนระยะสั้นและระยะยาว จากเงินทุนหรือทรัพยากรที่มี เพื่อให้ได้ผลตอบแทนตามเป้าหมาย ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เช่นกัน

เมื่อเรามองภาพระยะยาว หากหน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถสร้างคุณค่า “Value Driver” ผ่านการวางแผนและบริหารจัดการ Internal Audit Portfolio ที่สนับสนุนกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร รวมถึงตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านกิจกรรมตรวจสอบภายใน ที่สอดคล้องกับความเสี่ยงและเป้าหมายองค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ ผู้เขียนเชื่อว่า เราจะสามารถสร้าง “Trust” ซึ่งเป็นหนึ่งในเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงานตรวจสอบภายใน เช่นเดียวกับนักลงทุนที่บรรลุเป้าหมายในการลงทุนมี “Financial Freedom” จากการลงทุนนั่นเอง

GC Internal Audit Portfolio



GC IA Transform to more Strategy-based Audit supporting GC's Strategic Goal and leveraging Technology to increase Audit Efficiency through Automated Audit



Strategy-based Audit

Strategy-based Audit หรือการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ เป็นหนึ่งใน Internal Audit Portfolio ของ PTTGC ที่มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายใน สามารถสอบทานความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์รวมถึงประสิทธิผลของกระบวนการธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เป้าหมายด้าน ESG เพื่อลด Carbon Emission 20% ภายในอีก 10 ปี หรือ เป้าหมายเพื่อยกระดับ EBITDA Margin ผ่านกลยุทธ์ด้านการตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น การตรวจสอบประเภทนี้ ผู้ตรวจสอบภายในควร Upskill ในด้านกรอบการบริหารจัดการ (Management Control Framework หรือ Organization Excellent Framework) ตามตัวอย่างกรอบการบริหารจัดการ ในตารางด้านล่าง เพิ่มเติมจากความรู้ความเข้าใจด้าน Process Risk & Control จากการตรวจสอบเชิง Operation ที่เราคำนึงเคย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่, การสอบทาน-อนุมัติ เป็นต้น

Type of Audit	Auditor Competency/Skill
Operational Audit	เข้าใจมาตรฐานวิชาชีพตรวจสอบภายใน กระบวนการทางธุรกิจ ความเสี่ยงและหลักการควบคุมภายในในกระบวนการ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การสอบทาน check & balance เป็นต้น
Automated Audit	เพิ่ม : ทักษะการใช้ การจัดการข้อมูล และ visualize data เพื่อตรวจจับความผิดปกติผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล แทนการสุ่มตัวอย่าง
Strategy-based Audit	เพิ่ม : ความเข้าใจด้านการบริหารและการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Excellent Framework) เช่น Balance Score Card-BSC, หลักการ TQA (ADLI, LeTCI) เป็นต้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางการตรวจสอบเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผ่านการพัฒนาเชิงระบบ

ตารางนี้ อาจทำให้ผู้อ่านเข้าใจและเห็นภาพมากขึ้น ว่าทักษะของผู้ตรวจสอบภายในในการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ เหมือนหรือต่างจากการตรวจสอบประเภทอื่นอย่างไร

Key Challenge & Key Success Factors ในการบริหารจัดการ

Strategy-based Audit

- ผู้ตรวจสอบภายในควรเข้าใจกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อกำหนดแผนการตรวจสอบตามความเสี่ยง (Risk-based Audit) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งระยะสั้น (Operation Execution) และระยะยาว (Organization Strategy)
- ผู้ตรวจสอบภายในควรเข้าใจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ, ผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และจัดทำ Internal Audit Portfolio พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับแนวทาง และแผนการตรวจสอบตามความเสี่ยงแต่ละด้าน
- หน่วยงานตรวจสอบภายในควรกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานเอง และบริหารจัดการ สัดส่วนการตรวจสอบประเภทต่าง ๆ ตามตารางข้างต้น โดยพิจารณาความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบกับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาวควบคู่กับพิจารณาความพร้อมทักษะความสามารถและความเพียงพอ ของทรัพยากรบุคคล
- หน่วยงานตรวจสอบภายในควร Balance และ Re-balance การบริหารจัดการ Internal Audit Portfolio โดยประเมินความเสี่ยงตามสถานการณ์และปัจจัยเสี่ยงต่อเป้าหมายขององค์กรที่ เปลี่ยนแปลงไป ให้ครอบคลุมทั้ง Strategy-based และ Operational Audit ควบคู่กับ การพัฒนาความพร้อมและทักษะความสามารถ (Competency) ของผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อส่งมอบคุณค่าจากงานตรวจสอบได้ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียและสร้าง “Trust” ในระยะยาวได้
- ตัวอย่าง Strategy based Audit เช่น บริษัทฯ มีเป้าหมายในการลด Carbon Emission เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Net Zero ภายใน 10 ปีข้างหน้า ผู้ตรวจสอบภายในควรพัฒนาทักษะ ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายเชิงธุรกิจ ข้อกำหนด และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนด แนวทางการตรวจสอบให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร สอบทานระบบควบคุมภายใน (COSO-Internal Control Framework) ตั้งแต่การกำหนดนโยบายการประเมินความเสี่ยง กิจกรรมดำเนินการ การจัดการข้อมูลและการติดตามรายงานผล ทั้งนี้ หน่วยงานตรวจสอบ ภายในควรปรับปรุงแนวทางและรูปแบบการตรวจสอบให้สอดคล้องกับ ความเสี่ยงและปัจจัย ภายนอกและภายในที่เปลี่ยนไป เพื่อให้มั่นใจว่า Audit Portfolio และ Audit Roadmap ที่วางไว้สอดคล้องกับเป้าหมายและความเสี่ยงทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทำให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้

ESG Audit

ESG Audit เป็นหนึ่งในการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ สำหรับ PTTGC เนื่องจากเป้าหมายด้าน Sustainability เป็นหนึ่งในเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ เพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจปิโตรเคมีอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตที่ดีกว่า

ในการกำหนดเป้าหมาย และแผนการตรวจสอบ ESG นอกจากความเข้าใจในเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้าน ESG ขององค์กรแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับ Sustainability Framework เช่น SDG Goals, การประเมิน Materiality Assessment รวมถึงมาตรฐานและกรอบการกำกับดูแลในการรายงานผลการดำเนินงานด้าน ESG เช่น GRI, SASB, ISSB (IFRS S1, S2) ตลอดจนกรอบเวลาที่องค์กรต้องนำมาใช้ เพื่อสื่อสารและเปิดเผยต่อผู้มีส่วนได้เสีย เป็นต้น

SDGs Framework, ESG Materiality, Organization Strategy & Disclosure

Building Internal Auditor Understanding & Competency about ESG related matters



กรอบการควบคุมภายใน COSO Internal Control ยังคงเป็นพื้นฐานสำคัญในการตรวจสอบทุกประเภท เช่นเดียวกับการตรวจสอบ ESG Audit การพิจารณา COSO ICSR (Internal Control over Sustainability Reporting) ก็มีส่วนช่วยเสริมความเข้าใจ การกำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของงานตรวจสอบ และแนวทางการตรวจสอบรวมถึง Audit Program ได้ดียิ่งขึ้น

Key Challenge & Key Success Factors of ESG Audit

- คณะกรรมการตรวจและผู้บริหารระดับสูง มีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในการผลักดันและสนับสนุนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ และการตรวจสอบด้านความยั่งยืน จาก Tone from the Top เพิ่มเติมจาก Operational/Compliance Audit

- ผู้ตรวจสอบภายในควรเข้าใจทิศทางและเป้าหมายด้าน ESG ขององค์กร ควบคู่กับความเข้าใจในกรอบการกำกับดูแล และมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรายงานด้านความยั่งยืน เช่น IFRS S1, S2 เป็นต้น
- ผู้ตรวจสอบภายในสามารถพัฒนาทักษะ และความเข้าใจด้าน ESG การประเมิน Materiality ได้จาก Company One Report เพื่อกำหนดขอบเขตการตรวจสอบให้สอดคล้องกับ Priority ด้าน ESG ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การใช้ **Combined Assurance Provider** รวมถึง Subject Matter Expert ภายในองค์กร ก็เป็นอีกหนึ่งตัวช่วยสำคัญที่ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในสร้างคุณค่าและความน่าเชื่อถือในการตรวจสอบ ESG ซึ่งอาจเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้ตรวจสอบภายในในหลายองค์กร
- และสุดท้ายตัวช่วยสำคัญในยุคนี้ AI เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่เป็นผู้ช่วยผู้ตรวจสอบภายในให้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ แนวทางการตรวจสอบ และปัจจัยเสี่ยงที่ควรให้ความสำคัญในการตรวจสอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการ Assurance หรือ Advisory

Key Takeaway

- **Internal Audit Portfolio** ของแต่ละองค์กร อาจมีสัดส่วนของการตรวจสอบแต่ละประเภท Assurance/Advisory/Automated Audit แตกต่างกันไปตามความเสี่ยงและเป้าหมายเชิงปฏิบัติการและกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร (Operation/Strategy-based Audit), ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย, ความพร้อมของทรัพยากรภายในองค์กรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และการกำหนดแผนตรวจสอบในแต่ละปี อาจมีสัดส่วนที่แตกต่างกันไปบ้างตามการประเมินความเสี่ยงตาม Risk-based Audit
- **Strategy-based Audit** เป็นอีกหนึ่งประเภทงานตรวจสอบ ที่ควรมืออยู่ใน Internal Audit Portfolio เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในเริ่มให้ความสำคัญกับความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ระยะยาว ภายใต้สถานการณ์โลกที่ผันผวน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งปัจจัยด้านสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และ Geopolitics เพื่อให้องค์กรของเราเติบโตอย่างยั่งยืน จากการส่งมอบคุณค่าจาก 3rd Line ของผู้ตรวจสอบภายในอย่างพวกเรา
- **ESG Audit** เป็นอีกหนึ่งความท้าทาย และเรื่องใหม่สำหรับผู้ตรวจสอบภายในในหลายองค์กร เพราะ ESG Risk เป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ระยะยาว ที่ผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรมองข้าม และเรามีโอกาสในการเริ่มพัฒนาตนเอง ให้เริ่มเปิดใจ เรียนรู้ และเข้าใจทั้งบริบทองค์กร มาตรฐาน และกฎข้อบังคับใหม่ ๆ จากหน่วยงานกำกับดูแลที่จะเพิ่มความเข้มข้นในเรื่องนี้มากขึ้นเรื่อย ๆ และเมื่อถึงวันที่มาตรฐานและมาตรการต่าง ๆ มีผลบังคับใช้ คุณค่าที่ผู้ตรวจสอบภายในส่งมอบให้หน่วยงานรับตรวจด้าน ESG จะมีส่วนช่วยสนับสนุนองค์กรของท่านให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้ไม่มากก็น้อยค่ะ

Reference

1. Trusted Advisors : Key Attributes of Outstanding Internal Auditors, 2nd Edition Book
by Richard F. Chambers
2. 2025 Pulse of Internal Audit
3. Building Organizational Maturity - Endeavor Management / กรอบการบริหาร Thailand
quality awards
4. Combined Assurance : Aligning assurance for effective risk management IIA
5. <https://ia-vision2035.org/>