



แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในภาครัฐการ การตรวจสอบการดำเนินงาน



กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน
กรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง

ตุลาคม 2548
ISBN 974-7710-22-6

คำนำ

ในปัจจุบันรัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบราชการ โดยเน้นการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (**Result Base Management**) และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. **2546** ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีระบบบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้มาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการที่กรมบัญชีกลางกำหนดเมื่อปี พ.ศ. **2545** ได้กำหนดให้การตรวจสอบภายใน คือ งานบริการที่จะให้หลักประกันที่เที่ยงธรรมและคำปรึกษาที่เปี่ยมด้วยคุณค่าแก่ส่วนราชการ ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแลภายในส่วนราชการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

จากการปฏิรูประบบราชการและการปรับเปลี่ยนแนวการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในดังกล่าว กรมบัญชีกลางได้ตระหนักและเห็นความสำคัญที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการสามารถตรวจสอบการดำเนินงานเพื่อให้ส่วนราชการปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด อันจะทำให้ส่วนราชการมีความแข็งแกร่งและเติบโตได้อย่างยั่งยืน กรมบัญชีกลางจึงเห็นควรปรับปรุงแนวปฏิบัติการตรวจสอบการดำเนินงานของส่วนราชการที่กำหนดเมื่อปี พ.ศ. **2544** โดยยกเลิกแนวปฏิบัติฯ เดิมและกำหนดใหม่ โดยได้พัฒนาเนื้อหาสาระในแนวปฏิบัติฯ ใหม่ให้สอดคล้องกับกระบวนการตรวจสอบที่กำหนดในมาตรฐานการตรวจสอบภายในฯ ปี พ.ศ. **2545** พร้อมทั้งยกตัวอย่างการตรวจสอบการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการตรวจสอบเพื่อให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้นด้วย ทั้งนี้แนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานในแนวปฏิบัติฯ ใหม่จะเน้นการวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงาน โดยวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นกับหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้เพื่อหาสาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้น ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

แนวปฏิบัติการตรวจสอบการดำเนินงานของส่วนราชการนี้ เป็นเพียงแนวทางให้ผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการได้ศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามลักษณะการดำเนินงานของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการ และผลที่ได้จากการตรวจสอบจะมีส่วนสนับสนุนให้ส่วนราชการมีการบริหารงานบรรลุตามเป้าหมายตามกระบวนการบริหารกิจการที่ดี

การจัดทำแนวปฏิบัติการตรวจสอบการดำเนินงานของส่วนราชการ กรมบัญชีกลางได้รับความร่วมมือจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน กรมธนารักษ์ คุณกิตติศักดิ์ เมธาชวลิต หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน กรมบัญชีกลาง และคุณนิชชา หลงเจริญ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน กรมสรรพสามิต ในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแนวปฏิบัติฯ จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

กรมบัญชีกลาง

กระทรวงการคลัง

สารบัญ

	หน้า	
บทนำ	1	
บทที่ 1	ความทั่วไปเกี่ยวกับการตรวจสอบการดำเนินงาน	2
	1. ความหมาย	2
	2. วัตถุประสงค์	2
	3. ประโยชน์	3
บทที่ 2	แนวปฏิบัติการตรวจสอบการดำเนินงาน	4
	1 การวางแผนการปฏิบัติงาน	4
	2 การปฏิบัติงานตรวจสอบ	20
	3 การรายงานผลการปฏิบัติงาน	24
	4 การติดตามผลการตรวจสอบ	27
บทที่ 3	ตัวอย่างการตรวจสอบการดำเนินงาน	30
บทสรุป		72
บรรณานุกรม		73

บทนำ

การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) เป็นประเภทหนึ่งของการตรวจสอบที่มุ่งเน้นตรวจสอบประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยมีกระบวนการตรวจสอบเดียวกันกับการตรวจสอบประเภทอื่นๆ เช่น การตรวจสอบการเงินการบัญชี การตรวจสอบตามกฎระเบียบข้อบังคับ การตรวจสอบการบริหารงาน การตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่กรมบัญชีกลางกำหนด ได้ให้ผู้ตรวจสอบภายในมีกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ใน 3 กระบวนการหลัก ดังนี้

1. กระบวนการวางแผนการตรวจสอบ ประกอบด้วยขั้นตอนการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การวางแผนการตรวจสอบ และการวางแผนการปฏิบัติงาน

2. กระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบ ประกอบด้วยขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด

3. กระบวนการรายงานและติดตามผลการตรวจสอบ ประกอบด้วยขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และการติดตามผลการตรวจสอบ

เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในทราบถึงแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานอย่างชัดเจนตามกระบวนการตรวจสอบ แนวปฏิบัติฯ นี้ จะกล่าวรายละเอียดในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานตรวจสอบ การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และการติดตามผลการตรวจสอบเกี่ยวกับการตรวจสอบการดำเนินงานของส่วนราชการ

สำหรับเนื้อหาของแนวปฏิบัติฯ ประกอบด้วย 3 บท โดยบทที่ 1 กล่าวถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการตรวจสอบการดำเนินงาน บทที่ 2 กล่าวถึงแนวปฏิบัติการตรวจสอบการดำเนินงาน และบทที่ 3 เป็นตัวอย่างการตรวจสอบการดำเนินงาน ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบภายในสามารถนำแนวปฏิบัติฯ นี้ ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของแต่ละส่วนราชการ อันจะทำให้สามารถสะท้อนภาพและผลการดำเนินงานของส่วนราชการนั้นๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

บทที่ 1

ความทั่วไปเกี่ยวกับการตรวจสอบการดำเนินงาน

1. ความหมาย

การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) เป็นการตรวจสอบที่เน้นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างดำเนินการและหรือที่แล้วเสร็จ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงาน งาน/โครงการหรือไม่ มีประสิทธิภาพและสมประโยชน์เพียงใด โดยให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และการใช้ทรัพยากร ภายในระยะเวลาที่กำหนด

การตรวจสอบการดำเนินงานจะทำให้หัวหน้าส่วนราชการทราบถึงผลการดำเนินงานตามแผนงาน งาน/โครงการที่อาจมีความเสี่ยงเป็นผลให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากที่กำหนด รวมทั้งปัญหาอุปสรรคหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางหรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ซึ่งข้อมูลต่างๆ ดังกล่าว เป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจของหัวหน้าส่วนราชการในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้ทันกาล อันจะช่วยให้การดำเนินงานของส่วนราชการนั้นๆ ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

2 วัตถุประสงค์

การตรวจสอบการดำเนินงานมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบว่า ผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน งาน/โครงการที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ระบบ วิธีการ และหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

2. เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นมาจากการดำเนินงานของส่วนราชการนั้นๆ

3. เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการให้เป็นไปตามแผนงาน งาน/โครงการที่กำหนดไว้ ตลอดจนประสิทธิภาพในการดูแลรักษาทรัพย์สินของทางราชการ

4 เพื่อให้ข้อสังเกต ข้อคิดเห็น และหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานตามแผนงาน งาน/โครงการของส่วนราชการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนด

3 ประโยชน์

การตรวจสอบผลการดำเนินงานมีประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารแผนงาน งาน/โครงการ และการดำเนินงานตามแผนงาน งาน/โครงการของส่วนราชการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และหรือลดความเสี่ยงต่อการไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน

2. ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงความก้าวหน้า ผลสำเร็จ ของงาน ผลกระทบ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการ ดำเนินงานตามแผนงาน งาน/โครงการ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และบรรลุ ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนด

3. ช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรของประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง

4. ช่วยส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลที่ดี

5. เป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าให้กับผู้บริหารและลดความเสี่ยงที่จะทำให้งานไม่สำเร็จตามแผนงาน งาน/โครงการ

บทที่ 2

แนวปฏิบัติการตรวจสอบการดำเนินงาน

การตรวจสอบการดำเนินงาน ผู้ตรวจสอบภายในควรปฏิบัติตามกระบวนการตรวจสอบภายใน โดยจะเริ่มจากการวางแผนการตรวจสอบ (Audit Plan) ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในควรทำการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ประเมินผลระบบการควบคุมภายใน และประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าส่วนราชการมีความเสี่ยงในเรื่องใดบ้าง และระดับสูงหรือต่ำเพียงใด แล้วนำข้อมูลที่ได้อ้างกล่าวไปจัดทำแผนการตรวจสอบ ลำดับต่อไปจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Engagement Plan) ในแต่ละเรื่องที่กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบ และปฏิบัติงานตรวจสอบตามแผนการปฏิบัติงานนั้น ตลอดจนรายงานผลการปฏิบัติงาน และ ติดตามผลการตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนการวางแผนการตรวจสอบ กรมบัญชีกลาง ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานไว้แล้ว ตามที่ปรากฏในแนวปฏิบัติการประเมินผลระบบ การควบคุมภายใน แนวปฏิบัติการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบ และ แนวปฏิบัติการวางแผนการตรวจสอบและแผนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวปฏิบัติการตรวจสอบการดำเนินงานในขั้นตอนที่ต่อจากการวางแผนการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน
2. การปฏิบัติงานตรวจสอบ
3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
4. การติดตามผลการตรวจสอบ

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน

แผนการปฏิบัติงาน¹ เป็นแผนที่ผู้ตรวจสอบภายในควรจัดทำไว้ล่วงหน้าว่าจะตรวจสอบแผนงาน งาน/โครงการใด ในประเด็นการตรวจสอบใด ด้วยวัตถุประสงค์ขอบเขตและแนวทางการตรวจสอบใด โดยใช้ข้อมูลจากความเสี่ยง นโยบาย ข้อมูลข่าวสาร

¹ กรมบัญชีกลาง , มาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการ , 2545, หน้า 20- 21 และหน้า 48- 53

จากผู้บริหาร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมของส่วนราชการ มาใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบ บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบการดำเนินงานมีส่วนประกอบของแผนและ ขั้นตอนการวางแผนดังนี้

ส่วนประกอบของแผนการปฏิบัติงาน ควรมีสาระสำคัญ ดังนี้

- (1) ชื่อแผนงาน งาน / โครงการที่จะตรวจสอบ
- (2) ประเด็นการตรวจสอบ
- (3) วัตถุประสงค์การตรวจสอบ
- (4) ขอบเขตการตรวจสอบ
- (5) แนวทางการตรวจสอบ ประกอบด้วย
 - เรื่องหรือประเด็นที่จะตรวจสอบย่อย (ถ้ามี)
 - วัตถุประสงค์การตรวจสอบย่อย (ถ้ามี)
 - เกณฑ์การตรวจสอบ
 - วิธีการตรวจสอบ
 - แหล่งที่มาของข้อมูล
- (6) ชื่อผู้ตรวจสอบภายในและระยะเวลาที่จะตรวจสอบ
- (7) ชื่อผู้สอบทานและวันที่ที่สอบทาน (จะบันทึกเมื่อสอบทานเสร็จสิ้นแล้ว)
- (8) สรุปผลการตรวจสอบโดยย่อ และกระดาษทำการที่อ้างอิง (จะบันทึกเมื่อตรวจสอบเสร็จสิ้นแล้ว)

ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงาน

ผู้ตรวจสอบภายในควรวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบการดำเนินงานของ แผนงาน งาน/โครงการ โดยมีขั้นตอนดังนี้

(1) กำหนดประเด็นการตรวจสอบ

การกำหนดประเด็นการตรวจสอบ เป็นการกำหนดในเรื่องความเสี่ยงที่มี นัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของส่วนราชการ ซึ่งอาจไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายของแผนงาน งาน/โครงการ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยประเด็น การตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในอาจได้มาจากในขั้นตอนการวางแผนการตรวจสอบหรือ

จากการสั่งการของหัวหน้าส่วนราชการ หรือจากข้อร้องเรียน หรือจากสถานการณ์ใดๆ ที่ได้รับความสนใจจากส่วนราชการหรือสาธารณชน ซึ่งประเด็นการตรวจสอบส่วนใหญ่ที่พบโดยทั่วไป เช่น

- ผลการดำเนินงานล่าช้ากว่าที่กำหนดในแผนงาน งาน/โครงการ เช่น การก่อสร้างอาคารล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ในโครงการ เป็นต้น

- ผลผลิต/ผลงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงาน งาน/โครงการ เช่น การจัดสรรที่ดินให้เกษตรกรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการเท่าที่ควร การจัดเก็บภาษีไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น

- ผลผลิต/ผลงานไม่ได้ใช้ประโยชน์เท่าที่ควร เช่น อุปกรณ์ทดลองวิทยาศาสตร์ทางการศึกษายังไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน การใช้ประโยชน์จากการก่อสร้างศูนย์ฝึกอบรมยังไม่คุ้มค่าตามที่กำหนดในโครงการ เป็นต้น

ทั้งนี้ หากข้อมูลต่างๆ ดังกล่าวยังมีรายละเอียดไม่เพียงพอที่จะนำมากำหนดประเด็นการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในควรทำการสำรวจข้อมูลเพิ่มเติม โดยดำเนินการดังนี้

ก. **รวบรวมข้อมูล** ผู้ตรวจสอบภายในควรรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน งาน/โครงการที่จะตรวจสอบ เพื่อให้ทราบถึงหลักเกณฑ์ (**Criteria**) และข้อเท็จจริง (**Condition**) บางส่วนที่เกิดขึ้น เช่น

- รายละเอียดแผนงาน งาน/โครงการที่จะตรวจสอบ โดยรวบรวมได้จากเอกสารแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการและแผนการดำเนินงาน ข้อมูลที่ควรรวบรวมและศึกษา เช่น เหตุผลหรือความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินงาน พื้นที่ดำเนินงาน วงเงินงบประมาณที่จะดำเนินงาน ขั้นตอนหรือระบบการดำเนินงาน ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (**Key Performance Indicator: KPI**) ผลผลิต ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เป็นต้น

- รายละเอียดงบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้กับแผนงาน งาน/โครงการตามเอกสารงบประมาณและตามแผนกลยุทธ์

- กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

- คู่มือและหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน

- สภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน

- ความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง รวมทั้งระบบการควบคุมภายใน
- รายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน และหรือรายงานผลการประเมินความเสี่ยงที่จัดทำโดยหน่วยรับตรวจและหรือผู้ตรวจสอบภายใน
- ผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในและหรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ถ้ามี) เป็นต้น

ข. วิเคราะห์ข้อมูล ผู้ตรวจสอบภายในควรนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาศึกษาและวิเคราะห์ว่า ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่เป็นอยู่ในการดำเนินงานมีความแตกต่างกับหลักเกณฑ์หรือสิ่งที่ควรจะเป็นตามแผนงาน งาน/โครงการหรือไม่ ถ้ามีข้อแตกต่าง ข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นดังกล่าวมีผลกระทบที่เป็นตัวแปรสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน งาน/โครงการหรือไม่ ถ้ามี ก็ควรนำมาพิจารณากำหนดเป็นประเด็นการตรวจสอบ

ตัวอย่างการกำหนดประเด็นการตรวจสอบ

- หลักเกณฑ์/สิ่งที่ควรจะเป็น : โครงการกำหนดให้มีการก่อสร้างอาคารศูนย์กีฬาใน 75 จังหวัด จังหวัดละ 1 หลัง โดยใช้ระยะเวลาทั้งหมด 5 ปี ดังนั้น โครงการได้กำหนดเป้าหมายไว้ว่าจะก่อสร้างปีละ 15 หลัง
- ข้อเท็จจริง/สิ่งที่เป็นอยู่ : จากรายงานผลการดำเนินงาน ข้อเท็จจริงปรากฏว่า ใน 2 ปีแรก ก่อสร้างได้เพียง 20 หลัง
- ข้อแตกต่าง/ผลกระทบ : การก่อสร้างไม่เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ กล่าวคือ เป้าหมายกำหนดให้ 2 ปีแรก ต้องก่อสร้างอาคารแล้วเสร็จ 30 หลัง แต่ก่อสร้างจริงได้เพียง 20 หลัง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 10 หลัง ซึ่งผลกระทบคือ
- 1) มีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถก่อสร้างอาคารให้ครบจำนวนตามเป้าหมายที่กำหนด
 - 2) ประชาชนเสียโอกาสในการใช้อาคารศูนย์กีฬาตามที่กำหนดไว้ในโครงการ
- ข้อวิเคราะห์ : การก่อสร้างอาคารศูนย์กีฬามีความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ

ของโครงการและทำให้ประชาชนเสียโอกาสในการใช้ประโยชน์ ดังนั้น จึงควรกำหนดเป็นประเด็นการตรวจสอบ คือ การก่อสร้างอาคารศูนย์กีฬาล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ในโครงการ

(2) กำหนดวัตถุประสงค์การตรวจสอบ

เมื่อผู้ตรวจสอบภายในได้ประเด็นการตรวจสอบแล้ว ขั้นตอนต่อไป ควรกำหนดวัตถุประสงค์ว่าในประเด็นการตรวจสอบดังกล่าวจะตรวจสอบเพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นแตกต่างจากผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างไร ปัญหา อุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมทั้งสาเหตุและข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ดังกล่าวควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนการตรวจสอบด้วย

ตัวอย่างวัตถุประสงค์การตรวจสอบ

สมมติว่าประเด็นการตรวจสอบ คือ การก่อสร้างอาคารศูนย์กีฬาล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ในโครงการ วัตถุประสงค์การตรวจสอบ เช่น

- เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการก่อสร้างศูนย์กีฬาที่เกิดขึ้นจริงที่ล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงานที่กำหนดนั้น ล่าช้าในขั้นตอนการดำเนินงานใด และอย่างไร
- เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคและหรือผลกระทบ รวมทั้งสาเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการก่อสร้างศูนย์กีฬา
- เพื่อให้ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต และหรือข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ไข ปัญหาอุปสรรค และการปรับปรุงการดำเนินงานการก่อสร้างศูนย์กีฬาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนการดำเนินงาน

(3) กำหนดขอบเขตการตรวจสอบ

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์การตรวจสอบที่สอดคล้องกับประเด็นการตรวจสอบแล้ว ขั้นตอนต่อไป ควรกำหนดขอบเขตการตรวจสอบที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ การตรวจสอบดังกล่าว โดยขอบเขตการตรวจสอบอาจครอบคลุมถึงระบบงาน เอกสาร หลักฐาน รายงาน บุคลากร สถานที่ ระยะเวลา และทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง ซึ่งควรให้ สอดคล้องกับประเด็นการตรวจสอบที่กำหนดไว้ด้วย ทั้งนี้ การกำหนดขอบเขตการตรวจสอบควรคำนึงถึงทรัพยากรที่ใช้ในการตรวจสอบ เช่น อัตรากำลัง ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบภายใน ระยะเวลา งบประมาณ เป็นต้น

ตัวอย่างขอบเขตการตรวจสอบ

สมมติว่าประเด็นการตรวจสอบและวัตถุประสงค์การตรวจสอบ ปรากฏตามตัวอย่างข้อ (2) ขอบเขตการตรวจสอบควรกำหนดเกี่ยวกับพื้นที่ดำเนินการ โดยควรกำหนดให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีการก่อสร้างศูนย์กีฬา แต่ถ้าพื้นที่ดำเนินการก่อสร้างมีจำนวนมาก และทรัพยากรที่ใช้ในการตรวจสอบมีน้อย อาจคัดเลือกหรือสุ่มตัวอย่างพื้นที่ดำเนินการเพียงบางแห่ง เพื่อเป็นตัวแทนของพื้นที่ดำเนินการทั้งหมด

(4) กำหนดแนวทางการตรวจสอบ

ผู้ตรวจสอบภายในควรกำหนดแนวทางการตรวจสอบให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบและสอดคล้องกับขอบเขตการตรวจสอบ รวมทั้งครอบคลุมประเด็นการตรวจสอบด้วย ซึ่งแนวทางการตรวจสอบควรกำหนดให้ชัดเจนและมีรายละเอียดเพียงพอที่จะปฏิบัติตามได้ โดยแนวทางการตรวจสอบควรประกอบด้วยเรื่องดังนี้

(41) เกณฑ์การตรวจสอบ

(42) วิธีการตรวจสอบ

(43) แหล่งที่มาของข้อมูล

(41) เกณฑ์การตรวจสอบ ควรกำหนดเป็นมาตรฐานที่สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่พึงเป็นไปได้ มีหลักการที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติได้ รวมทั้งควรมีความยืดหยุ่น เกณฑ์การตรวจสอบควรกำหนดร่วมกันระหว่างผู้ตรวจสอบภายในกับหน่วยรับตรวจ เพื่อให้หน่วยรับตรวจยอมรับในเกณฑ์การตรวจสอบที่จะนำมาใช้อันจะทำให้ผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในเป็นที่ยอมรับของหน่วยรับตรวจ ทั้งนี้ เกณฑ์การตรวจสอบอาจมีแหล่งที่มา ดังนี้

- คำนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (**Key Performance Indicators : KPI**)

และเกณฑ์การประเมินผลที่ใช้ในการบริหารงานและการปฏิบัติงานของส่วนราชการ เช่น **KPI** คือ ร้อยละของความพึงพอใจ เกณฑ์การประเมินผล คือ ร้อยละ **80** เป็นต้น

- ผลการตรวจสอบในเรื่องที่คล้ายคลึงกันในอดีต

- มาตรฐานที่ยอมรับได้ของหน่วยงานลักษณะเดียวกัน

- แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานส่วนกลาง

- มาตรฐานที่ดีที่ยอมรับทั่วไป

- มาตรฐานของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

(42) วิธีการตรวจสอบ เป็นการระบุนรายละเอียดขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลหลักฐานต่างๆ ที่ดีและเพียงพอในการสนับสนุนข้อสรุปหรือข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อตรวจพบที่ได้จากการตรวจสอบตามประเด็นการตรวจสอบที่กำหนดไว้ โดยควรกำหนดวิธีการตรวจสอบให้ครอบคลุม 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ ดังนี้

ก. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์หรือสิ่งที่ควรจะเป็น (**Criteria**) ตามแผนการดำเนินงาน กระบวนการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงาน

ข. ตรวจสอบข้อมูล หลักฐาน และข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจริงหรือสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ (**Condition**) ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อกำหนดแผนการดำเนินงาน การปฏิบัติงานตามแผน และผลสัมฤทธิ์ของงาน

ค. วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และหรือประเมินผลระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นตามข้อ ก. และสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ตามข้อ ข. เพื่อให้ทราบระดับผลสัมฤทธิ์ และความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยแปลความหมายจากเกณฑ์การตรวจสอบที่กำหนดไว้ตามข้อ (41) ตลอดจนเพื่อให้ทราบเกี่ยวกับสาเหตุ (**Cause**) ที่ทำให้สิ่งที่เป็นอย่างอยู่แตกต่างจากสิ่งที่ควรจะเป็น ซึ่งมีผลกระทบใดบ้าง (**Effects**) และควรมีข้อเสนอแนะอย่างไร (**Recommendation**) เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและบรรลุผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในสามารถตรวจสอบข้อมูล หลักฐานและข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นตามข้อ ข. ไปพร้อมกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบและหรือประเมินผลข้อมูลตามข้อ ค.

การตรวจสอบการดำเนินงานเป็นการตรวจสอบที่เน้นผลการดำเนินงาน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ในขั้นตอนของการดำเนินงาน ดังนี้

1) การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบเพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน ในระหว่างการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานและของระบบการควบคุมภายในที่กำหนดให้มีขึ้น

2) การตรวจสอบผลสำเร็จของงานตามแผนการดำเนินงาน
เป็นการตรวจสอบเพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นหลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร

ในการตรวจสอบการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากจะตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร ผู้ตรวจสอบภายในควรตรวจสอบด้วยว่าแผนการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการหรือไม่ เพียงใด และแผนการดำเนินงานมีการจัดทำอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ทั้งนี้ การจัดทำแผนการดำเนินงานต่างๆ ของส่วนราชการ หัวหน้าส่วนราชการควรให้ผู้ตรวจสอบภายในมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนการดำเนินงานด้วย

ดังนั้น ในหัวข้อนี้จะยกตัวอย่างวิธีการตรวจสอบตามขั้นตอนของการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

ตัวอย่างที่ 1 การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน
มีวิธีการตรวจสอบ ดังนี้

- 1) ศึกษาข้อมูลรายละเอียดการดำเนินงาน เช่น
 - แผนการดำเนินงาน
 - วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน
 - ผลผลิต ผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อย หรือแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - ทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อย หรือแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงาน พื้นที่ดำเนินงาน บุคลากรที่รับผิดชอบ เป็นต้น
 - ขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติงาน
 - ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KPI)
 - กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
 - คู่มือ และหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - ระบบการควบคุมภายใน

2) ตรวจสอบข้อเท็จจริงในการดำเนินงานตามกระบวนการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมย่อยหรือแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตามแผนการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ เช่น

- ปริมาณและหรือคุณภาพของผลผลิตในแต่ละกิจกรรมย่อยหรือของแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- รายการและปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ไปจริงว่าเป็นอย่างไรเทียบกับที่ควรจะเป็น เช่น จำนวนเงินค่าใช้จ่าย จำนวนระยะเวลา จำนวนบุคลากร เป็นต้น

- ลำดับขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานจริง

- ข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

- การควบคุมหรือการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานและผลผลิตที่ได้

- การแก้ไขหรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เมื่อพบข้อผิดพลาดหรือข้อแตกต่างระหว่างผลผลิตหรือการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง กับผลผลิตที่เป็นเป้าหมายหรือระบบงานที่กำหนดไว้

- การติดตามและประเมินผลระหว่างดำเนินงาน

3) วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และหรือประเมินผลว่า ข้อเท็จจริงในการดำเนินงานตามกระบวนการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามข้อ **2)** เป็นไปตามแผนการดำเนินงานตามข้อ **1)** หรือไม่ อย่างไร โดยพิจารณาในเรื่องต่างๆ เช่น

- ผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรมย่อยเป็นไปตามผลผลิต ผลลัพธ์ หรือผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานหรือไม่ เพียงใด โดยควรพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

- การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติงานและหรือข้อกำหนดที่กำหนดไว้โดยถูกต้องหรือไม่ เช่น การปฏิบัติงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายใน หรือตามกฎหมาย หรือตามมาตรฐานหรือคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เป็นต้น

- การปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับสภาพหรือลักษณะ
การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจหรือไม่

- การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
หรือไม่ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของข้อมูลต่างๆ เช่น จำนวนต้นทุน จำนวนผลผลิต
เป็นต้น

- การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์
ปัจจุบันหรือไม่ หรือความต่อเนื่องของแผนยังคงคุ้มค่าอยู่อีกหรือไม่

- การวิเคราะห์ หรือสืบสวนข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่อง
หรือข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน

- ระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานมีความเหมาะสม
และมีการปฏิบัติตามหรือไม่ อย่างไร กรณีที่ผลการติดตามประเมินผลพบว่าการดำเนินงาน
ไม่เป็นไปตามแผน หน่วยรับตรวจได้มีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร
และวิธีการปรับปรุงแก้ไขนั้น สามารถทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่
กำหนดหรือไม่

ตัวอย่างที่ 2 การตรวจสอบผลสำเร็จของงานตามการดำเนินงาน
มีวิธีการตรวจสอบ ดังนี้

1) ศึกษาข้อมูลแผนการดำเนินงานและผลสำเร็จของงาน
ตามแผน เช่น

- วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน คู่มือ และหรือมาตรฐานการ
ปฏิบัติงาน

- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ระบบการควบคุมภายใน
- ผลผลิต ผลลัพธ์และหรือผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

หลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามแผน

- ทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานทั้งหมด

2) ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผลสำเร็จของงาน เมื่อเสร็จสิ้น
การดำเนินงานตามแผนในเรื่องต่างๆ เช่น

- ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานจริงและข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่อง ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

- ผลผลิตและผลลัพธ์ หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงาน เช่น ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีผลกระทบด้านบวกหรือลบและมีขอบเขตครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายมากหรือน้อย เป็นต้น

- ทรัพยากรที่ใช้ไปทั้งหมด

- การติดตามและประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน

- มาตรการเกี่ยวกับการนำข้อดีและข้อเสียที่พบจากการดำเนินงานในอดีตไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในอนาคต เช่น การเผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร การปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน การพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแผนงานๆ ในอนาคต

3) วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และหรือประเมินผลว่า ผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นจริงตามข้อ 2) เป็นไปตามผลสำเร็จที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานตามข้อ 1) หรือไม่ เพียงใด โดยพิจารณาในเรื่องต่างๆ เช่น

- การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติงานและหรือข้อกำหนดที่กำหนดไว้โดยถูกต้องหรือไม่ เช่น การปฏิบัติงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายใน หรือตามกฎหมาย หรือตามมาตรฐานหรือคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ มีความเหมาะสมกับสภาพหรือลักษณะการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ เป็นต้น

- ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดหรือไม่ เพียงใด

- ผลลัพธ์เป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร

- ผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นไปในด้านบวกหรือลบ และเกี่ยวข้องกับบุคคลใดบ้าง

- ทรัพยากรที่ใช้ไปในการดำเนินงานทั้งหมดเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานหรือไม่

- การดำเนินงานที่บกพร่องหรือผลกระทบด้านลบที่เกิดขึ้นนั้น ได้มีการแก้ไขปรับปรุงตามระบบงานที่วางไว้หรือตามหลักเกณฑ์สากลหรือไม่ และการแก้ไข

ปรับปรุงนั้นได้ผล หรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งประเมินว่าระบบการแก้ไขปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากเสร็จสิ้นแผนงาน งาน/โครงการมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพหรือไม่

ตัวอย่างที่ 3 การตรวจสอบแผนการดำเนินงาน มีวิธีการตรวจสอบ ดังนี้

1) ศึกษาข้อมูลการจัดทำแผนการดำเนินงานที่ควรจะเป็น เช่น

- หลักการการจัดทำแผนการดำเนินงานโดยทั่วไป และหรือตามกฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ

- นโยบายของกรม กระทรวง และรัฐบาล
- แผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

- แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ของกรมและกระทรวง
- แผนการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน งาน/โครงการของส่วนราชการ

2) ตรวจสอบข้อเท็จจริงในการจัดทำแผนการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ เช่น

- เหตุผลหรือความเป็นมาของการจัดทำแผนการดำเนินงาน
- ความคุ้มค่าของแผนการดำเนินงาน
- การกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของแผน โดยคำนึงถึงความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง

- การกำหนดรายละเอียดของแผนการดำเนินงาน เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ จำนวนเงินงบประมาณ เป็นต้น

- การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน
- การใช้ทรัพยากรในการกำหนดแผน เช่น ข้อมูลค่าใช้จ่ายบุคลากร ระยะเวลาที่ใช้ในการวางแผน เป็นต้น

- การกำหนดระบบบริหารแผนหรือบริหารงาน เช่น การมอบหมายการสั่งการ การสื่อสาร การควบคุม การติดตามและประเมินผล การประสานงาน และการประเมินความเสี่ยง เป็นต้น

- การกำหนดระบบ มาตรการและหรือวิธีการในการป้องกัน ปัญหาหรือแก้ไขปัญหที่อาจเกิดขึ้นภายหลังจากแผนงานฯ เสร็จสิ้น

3) วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และหรือประเมินผลว่า ข้อเท็จจริง ในการจัดทำแผนการดำเนินงานตามข้อ 2) สอดคล้องตามหลักเกณฑ์หรือสิ่งที่จะเป็น ในการจัดทำแผนการดำเนินงานตามข้อ 1) หรือไม่ อย่างไร โดยพิจารณาในเรื่องต่างๆ เช่น

- การจัดทำแผนดำเนินงานมีเหตุผลที่เหมาะสมตามความจำเป็น ของสภาพการณ์ หรือตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายโดยแท้จริง หรือตามแผนกลยุทธ์ ของกรมหรือตามกฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการหรือไม่

- มีการจัดลำดับหรือกำหนดระดับความสำคัญของแผนที่จะ ดำเนินการหรือไม่ หรือมีการระบุว่าแผนใดเป็นแผนหลักและแผนรองหรือไม่ โดยพิจารณา จากความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของกรม แผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการราชการ 4ปี แผนปฏิบัติการประจำปี และนโยบายของกรม กระทรวง และรัฐบาล

- มีการพิจารณาถึงความคุ้มค่าของผลตอบแทน หรือ ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งมีการพิจารณาว่าหน่วยรับตรวจควร จะดำเนินงานนั้นเอง หรือควรให้หน่วยงานอื่นหรือให้เอกชนดำเนินการแทนหรือไม่

- มีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับแผนอย่างชัดเจนหรือไม่

- มีการพิจารณาความสอดคล้องในองค์ประกอบของแผนงาน รวมทั้งมีการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ กับ แผนบริหารราชการแผ่นดินและแผนปฏิบัติการหรือไม่

- มีการประมาณการหรือคำนวณต้นทุนหรืองบประมาณ ที่จะใช้ตามหลักวิชาการหรือตามระบบบัญชีต้นทุนที่เหมาะสมหรือไม่

- มีการสอบถามหรือสอบย้อนความถูกต้องของวงเงิน งบประมาณที่จะใช้ในแผนงาน งาน/โครงการ ระหว่างหน่วยงานผู้ดำเนินแผนงาน งาน/ โครงการ กับหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดทำหรือจัดสรรงบประมาณเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่

- มีการทดลองทำโครงการนำร่องก่อนจัดทำโครงการจริง หรือไม่ หรือจัดทำรูปแบบจำลองของโครงการเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ หรือสามารถ คาดคะเนปัญหาและข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่

- มีการพิจารณาหรือเปรียบเทียบเกี่ยวกับทางเลือกอื่นใด ในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดแผนงาน งาน/โครงการที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินการ ให้บรรลุผลตามแผนหรือไม่ เป็นต้น

(43) แหล่งที่มาของข้อมูล เป็นการระบุแหล่งที่มาของข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจสอบ ได้แก่ เอกสาร หลักฐาน รายงาน ระบบงาน บุคลากร และทรัพย์สิน เช่น ผังการจัดโครงสร้างและขอบเขตงานที่ปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ รายงานต่างๆ ระบบการปฏิบัติงาน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ คำสั่ง แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

เทคนิคที่จะใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงาน

ในการกำหนดวิธีการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในควรระบุเทคนิคการตรวจสอบ เกี่ยวกับการคัดเลือกข้อมูล การวิเคราะห์ การประเมินผล และการบันทึกข้อมูลที่ได้รับ ระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยการกำหนดเทคนิคการตรวจสอบควรกำหนดให้ เหมาะสมกับเรื่องที่จะตรวจสอบในแต่ละกรณี ซึ่งในบางครั้งจำเป็นต้องใช้เทคนิค หลายอย่างประกอบกัน เพื่อให้ได้หลักฐานที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการแสดงความเห็นใน รายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เทคนิคส่วนใหญ่ที่ใช้ทั่วไปกับการตรวจสอบการดำเนินงาน เช่น

การสุ่มตัวอย่าง เป็นการเลือกข้อมูลแต่เพียงบางส่วนที่ใช้เป็นตัวแทนของ ข้อมูลทั้งหมด โดยค่านึงว่าข้อมูลทั้งหมดมีโอกาสที่ได้รับเลือกเท่าๆ กัน เช่น การตรวจสอบ การดำเนินงานของโครงการหนึ่ง ซึ่งมีพื้นที่ดำเนินการทั่วประเทศผู้ตรวจสอบภายในอาจ สุ่มตัวอย่างโดยแบ่งพื้นที่ดำเนินการเป็นรายภาค คือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก แล้วพิจารณาว่าแต่ละภาคมีปัจจัยใดที่เกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จของโครงการแตกต่างกัน จากนั้นจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละภาค โดย คัดเลือกพื้นที่ที่ดำเนินการในปริมาณตัวอย่างที่เหมาะสมและสามารถเป็นตัวแทนของพื้นที่ ดำเนินการทั้งหมดได้ เป็นต้น

การสอบทาน เป็นการยืนยันความจริง ความถูกต้อง ความแม่นยำ ความสมเหตุสมผล หรือความน่าเชื่อถือของข้อมูล เอกสารหลักฐาน หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการหาหลักฐานมายืนยันกับข้อเท็จจริงที่ปรากฏอยู่ เช่น การสอบทานการปฏิบัติงานจริง ตามแผนภาพกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ เป็นต้น

การคำนวณ เป็นการทดสอบความถูกต้องของการคำนวณตัวเลขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น ตัวเลขการคำนวณค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงาน ตัวเลขการคำนวณระยะเวลาการดำเนินงาน เป็นต้น ทั้งนี้ การคำนวณพิสูจน์ได้เพียง ความถูกต้องของผลลัพธ์ แต่ไม่ได้พิสูจน์แหล่งที่มาของตัวเลขที่นำมาคำนวณ จึงควรใช้ เทคนิคการตรวจสอบอื่นร่วมด้วย

การสอบถาม เป็นการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารของหน่วยรับตรวจ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการที่ตรวจสอบ ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ต้องการ ซึ่งอาจกระทำได้ทั้งเป็นลายลักษณ์อักษรและวาจา ซึ่งในการสอบถามอาจจัดทำ เป็นแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย

- ชื่อของแบบสอบถาม ต้องชัดเจน สั้น ตรงกับจุดประสงค์
- เนื้อหาของแบบสอบถามเป็นส่วนสำคัญที่สุด ประกอบด้วย คำถามและ ที่ว่างสำหรับตอบ การจัดลำดับและการวางรูปแบบเนื้อหา ซึ่งควรกำหนดให้เหมาะสม
- คำอธิบายชี้แจง เพื่อให้เข้าใจในการตอบแบบสอบถาม

ทั้งนี้ หลักในการตั้งคำถาม ควรเป็นคำถามที่เข้าใจง่าย กะทัดรัด ได้ใจความ ผู้ตอบเข้าใจและจับประเด็นได้ โดยทั่วไป คำถามอาจแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ คำถามเปิด (Open Question) และคำถามปิด (Close Question) อย่งไรก็ดี คำตอบที่ได้จากการสอบถามเป็นเพียงหลักฐานประกอบการตรวจสอบเท่านั้น จะต้องมีการพิสูจน์ด้วย เทคนิคการตรวจสอบอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงจนเป็นที่พอใจ

การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้น ซึ่งข้อมูลที่ได้อาจหาเอกสารหลักฐานอื่นๆ ยืนยันข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วย ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์ ผู้ตรวจสอบภายในควรพิจารณาถึง ความรู้และความเกี่ยวข้องในหน้าที่ความรับผิดชอบการดำเนินงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ รวมทั้งศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องที่จะสัมภาษณ์ เพื่อที่ว่าในระหว่างสัมภาษณ์ หากข้อมูลหลักฐานจากการสัมภาษณ์ไม่สอดคล้องกับข้อมูลหรือขัดแย้งกับข้อมูลที่มีอยู่ ผู้สัมภาษณ์จะได้สืบหาข้อมูลหลักฐานที่ถูกต้องหรือนำเชื่อถือมากกว่าต่อไป

การสังเกตการณ์ เป็นการสังเกตให้เห็นด้วยตาในสิ่งที่ต้องการทราบอย่าง ระมัดระวัง โดยใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ รวมถึงการใช้วิจารณญาณพิจารณาสิ่งที่ได้ เห็นแล้วบันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ไว้ ทั้งนี้ การสังเกตการณ์แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การ

สังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้ตรวจสอบภายในพยายามไม่เปิดเผยตัวเองในการเข้าสังเกตการณ์ อาจมีเครื่องมือช่วย เช่น กล้องถ่ายรูป เครื่องบันทึกเสียง เป็นต้น และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้ตรวจสอบภายในเข้าไปมีส่วนในการสังเกตการณ์ที่เกี่ยวข้อง ในระดับต่างๆ เช่น เป็นเพียงผู้สังเกตการณ์ หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมบางส่วนหรือทั้งหมด เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้จากการสังเกตการณ์ เป็นเพียงข้อมูลการปฏิบัติงานจริงในช่วงเวลาที่สังเกตการณ์เท่านั้น ผู้ตรวจสอบภายในควรหาเอกสารหลักฐานอื่นมายืนยัน เพื่อให้ หน่วยรับตรวจยอมรับผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ เป็นการศึกษาและเปรียบเทียบความสัมพันธ์และความเปลี่ยนแปลงของข้อมูลต่างๆ ว่าเป็นไปตามที่คาดหมายหรือเป็นไปตามที่ควรหรือไม่ ซึ่งอาจวิเคราะห์เปรียบเทียบในเชิงปริมาณ เช่น การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลการใช้งบประมาณในการดำเนินงานจริงกับประมาณการที่กำหนดไว้ เป็นต้น หรือวิเคราะห์เปรียบเทียบตามหลักเหตุผล (ไม่เป็นเชิงปริมาณไม่สามารถวัดค่าออกมาเป็นตัวเลขได้) เช่น การวิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาด้านทักษะในการเล่นกีฬาระหว่างก่อนและหลังการก่อสร้างศูนย์กีฬาแล้วเสร็จ อาจวัดไม่ได้ว่าเล่นกีฬาเก่งมากกว่าเดิมเป็นตัวเลขเท่าใด แต่สามารถวิเคราะห์ได้ว่ามีทักษะมากขึ้นหรือไม่ เพียงใด เป็นต้น ทั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีหลายแบบ เช่น

- การใช้ผังก้างปลา **“Fish Bone Diagram”** เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยรวบรวมสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกระบวนการมาจัดทำผังโครงสร้างแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นเหตุ (Cause) และส่วนที่เป็นผล (Effect)

- ผังพาเรโต (Pareto Chart) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการใดก่อนตามลำดับความสำคัญ เฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีปัจจัยสำหรับการดำเนินการจำกัด โดยจัดทำเป็นแผนภูมิแท่ง ความสูงของแผนภูมิแท่งแสดงถึงความถี่หรือจำนวนครั้งของปัญหาที่เกิดจากสาเหตุต่างๆ เรียงลำดับความสูงจากซ้ายไปขวา ซึ่งแผนภูมิแท่งทางซ้ายจะแสดงถึงสาเหตุที่ส่งผลกระทบมากกว่าแผนภูมิแท่งทางขวามือ

- การระดมความคิดหรือระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการแก้ปัญหาโดยวิธีการอภิปรายร่วมกันเป็นกลุ่มและให้แต่ละบุคคลต่างเสนอวิธีการแก้ปัญหา

ตามแนวทางต่างๆ ให้กว้างขวางและหลากหลายมากที่สุด ซึ่งความคิดต่างๆ ที่ได้รับมา จะจดบันทึกไว้ แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อให้มีแนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหานั้นๆ

การประเมินผล เป็นการเปรียบเทียบมาตรฐานและหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้กับผลการปฏิบัติงานจริงว่าเกิดผลต่างหรือไม่อย่างไร ถ้าเกิดผลต่างควรพิจารณาถึงผลกระทบและสาเหตุที่เกิดขึ้น เพื่อเสนอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป ซึ่งการประเมินผลมีหลายรูปแบบ เช่น

- **Balanced Scorecard (BSC)** เป็นการประเมินใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านลูกค้า (2) ด้านการเงิน (3) ด้านกระบวนการภายใน (4) ด้านการเรียนรู้และเติบโต

- **โมเดลชิป (CIPP)** แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ประเภท คือ (1) การประเมินสถานะแวดล้อม (2) การประเมินตัวป้อนเข้า (3) การประเมินกระบวนการ (4) การประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น

- **แบบจำลองการประเมิน “CPO” (CPO’S Evaluation Model)** ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ (1) ปัจจัยพื้นฐานด้านสถานะแวดล้อมของโครงการ (2) กระบวนการปฏิบัติระหว่างดำเนินโครงการ (3) ผลผลิตของโครงการ

2. การปฏิบัติงานตรวจสอบ

เมื่อผู้ตรวจสอบภายในได้กำหนดแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบการดำเนินงานของแผนงาน งาน/โครงการ และได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในควรกำหนดรูปแบบกระดาษทำการสำหรับการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบ และปฏิบัติงานตรวจสอบตามแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบการดำเนินงานดังกล่าว โดยการปฏิบัติงานตรวจสอบ¹ มีขั้นตอนดังนี้

(1) รวบรวมข้อมูล

ผู้ตรวจสอบภายในควรตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยข้อมูลที่รวบรวมควรมีลักษณะสำคัญดังนี้

- ความถูกต้องหรือเชื่อถือได้ ควรเป็นข้อมูลหลักฐานหรือข้อเท็จจริงที่แสดงเนื้อหาตามที่ต้องการอย่างถูกต้องตามความเป็นจริงและมาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ เช่น

¹ กรมบัญชีกลาง, มาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการ, 2545, หน้า 54-56

ใบเสร็จรับเงินจากผู้รับจ้างเหมาถูกจัดทำขึ้นมาอย่างถูกต้องตรงตามเนื้องานที่แล้วเสร็จหรือเกิดขึ้นจริงหรือที่ส่งมอบจริง บัญชีรายจ่ายตามแผนงานของกองคลังแสดงจำนวนเงินสอดคล้องกับปริมาณงานที่แล้วเสร็จตามแผนงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้อมูลหลักฐานที่น่าเชื่อถือ เช่น ข้อมูลหลักฐานที่ได้จากบุคคล/แหล่งภายนอกน่าเชื่อถือกว่าข้อมูลหลักฐานของหน่วยรับตรวจ ข้อมูลหลักฐานที่เป็นต้นฉบับน่าเชื่อถือกว่าภาพถ่ายสำเนา เป็นต้น

- ความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับประเด็นการตรวจสอบ ควรเป็นข้อมูลหลักฐานหรือข้อเท็จจริงที่มีสาระสำคัญและตรงตามประเด็นการตรวจสอบที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนในการสรุปผลการตรวจสอบ เช่น ประเด็นการตรวจสอบคือ ความมีประสิทธิภาพของการให้บริการ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่ควรรวบรวม อาทิ จำนวนผู้ให้บริการ ต้นทุนในการให้บริการ ผลผลิตและผลลัพธ์ของการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่อาจตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนข้อร้องเรียนและหรือการให้ความร่วมมือของผู้ใช้บริการ เป็นต้น

- ความเพียงพอต่อการสรุปผลการตรวจสอบ ควรมีข้อมูลหลักฐานหรือข้อเท็จจริงในปริมาณหรือจำนวนที่เพียงพอต่อการสรุปผลการตรวจสอบได้อย่างสมเหตุสมผลหรือใช้อ้างอิงให้มั่นใจถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งทุกคนสามารถสรุปความเห็นได้อย่างเดียวกัน เช่น การตรวจสอบการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนการปฏิบัติที่กำหนดหรือไม่ ข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถยืนยันถึงผลสำเร็จของงานได้ ซึ่งควรรหาข้อมูลหลักฐานเพิ่มเติม อาทิ ภาพถ่ายแสดงสภาพการดำเนินงานจริง รายงานผลการประเมินของหน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ข้อมูลการสัมภาษณ์/สังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริงของผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

- ความมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ควรเป็นข้อมูลหลักฐานหรือข้อเท็จจริงที่ช่วยในการควบคุมและตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานของส่วนราชการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ ข้อมูลควรมีความทันเวลาในการใช้ประโยชน์และความมีสาระสำคัญในการสรุปความเห็นหรือตัดสินใจ เช่น ระบบการควบคุมภายในที่จัดทำโดยส่วนราชการ รายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายในที่ประเมินโดยหน่วยงานเองและหรือผู้ตรวจสอบภายใน รายงานผลการบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการแสดงว่าการปฏิบัติงานของส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด และควรมีการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ อย่างไร เป็นต้น

(2) วิเคราะห์และประเมินผล

เมื่อรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วผู้ตรวจสอบภายในควรนำข้อมูลที่รวบรวมได้ดังกล่าวมาวิเคราะห์และประเมินผลว่า ผลของสภาพการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมีความแตกต่างกับแผนหรือเกณฑ์หรือสิ่งที่ควรเกิดขึ้นหรือควรจะเป็นสำหรับการดำเนินงานนั้นหรือไม่ โดยพิจารณาจากเกณฑ์การตรวจสอบที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบระดับการบรรลุผลสัมฤทธิ์และความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ทั้งนี้ หากผลการดำเนินงานแตกต่างจากแผนหรือเกณฑ์หรือสิ่งที่ควรจะเป็น ควรวิเคราะห์ต่อไปว่า จะเกิดผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอะไรบ้าง และผลกระทบนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร ซึ่งควรมีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร

(3) สรุปประเด็นข้อตรวจพบ

ผู้ตรวจสอบภายในควรนำข้อมูลที่วิเคราะห์และประเมินผลได้มาสรุปว่า จากการตรวจสอบได้ข้อเท็จจริงหรือข้อตรวจพบอะไรบ้างในแต่ละประเด็นการตรวจสอบ ซึ่งควรสรุปเป็นประเด็นข้อตรวจพบใน 5 เรื่อง ดังนี้

(31) หลักเกณฑ์/สิ่งที่ควรจะเป็น (Criteria) คือ สิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบกับสภาพการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงของแผนงาน งาน/โครงการที่ตรวจสอบ ซึ่งส่วนใหญ่ได้แก่เกณฑ์การตรวจสอบตามที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ

(32) ข้อเท็จจริง/สิ่งที่เป็นอย่างอยู่ (Condition) คือ ข้อเท็จจริงที่ผู้ตรวจสอบภายในได้ค้นพบในการตรวจสอบ และได้รับการตรวจสอบแน่ชัดแล้วว่าถูกต้องและมีข้อมูลหลักฐานสนับสนุน

(33) ผลกระทบ (Effects) คือ ความเสี่ยง/ผลเสียหาย/ปัญหาที่จะได้รับเนื่องจากสิ่งที่เป็นอยู่แตกต่างไปจากสิ่งที่ควรจะเป็น ซึ่งควรระบุผลกระทบที่ชัดเจนว่าเกิดจากการดำเนินงานนั้น โดยตรงหรือโดยอ้อม ผลกระทบอาจเกิดขึ้นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ อย่างไรก็ตาม การพิจารณาว่าผลกระทบนั้นมีสาระสำคัญที่ควรรายงานหรือไม่นั้น อาจพิจารณาจากความมากน้อยของผลกระทบ ความถี่ของผลกระทบที่เกิดขึ้น ผลกระทบมีขอบเขตของการเกิดกว้างไกลเพียงใด และมีระยะเวลาในการเกิดผลกระทบมากน้อยเพียงใด

(34) สาเหตุ (Causes) คือ เหตุผลของความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นกับสิ่งที่เป็นอยู่ ซึ่งควรพิสูจน์ให้แน่ชัดว่าเกิดจากเหตุผลหรือสาเหตุที่แท้จริงใดบ้าง และมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร เพื่อจะได้นำไปสู่ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาให้ตรง

กับสาเหตุที่เกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุที่เกิดปัญหาส่วนใหญ่มักเกิดจากการไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ดี หรือมีระบบการควบคุมภายในแต่ไม่ปฏิบัติตามระบบที่กำหนด ทั้งนี้ สาเหตุอาจจำแนกได้ 4 ลักษณะ คือ

(341) สาเหตุเดียว (Single Factor) เป็นสาเหตุที่มีปัจจัยเดียวที่ก่อให้เกิดปัญหา เช่น การที่โครงการล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด เนื่องจากภัยธรรมชาติ เป็นต้น

(342) หลายสาเหตุ (Multiple Factor) เป็นสาเหตุที่มีหลายปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา เช่น การที่โครงการล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด เนื่องมาจากการก่อสร้างล่าช้าและการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของกิจกรรมอื่นของโครงการ เป็นต้น

(343) สาเหตุแทรกกลาง (Intervening Factor) เป็นสาเหตุที่มีปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาหลายประการ และแต่ละประการนั้นเกิดขึ้นต่อเนื่องกันจนทำให้เกิดปัญหา เช่น โครงการล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด เนื่องมาจากการก่อสร้างที่ล่าช้า ซึ่งเกิดมาจากการส่งมอบพื้นที่โครงการให้ผู้รับเหมาก่อสร้างล่าช้า ทำให้การก่อสร้างอยู่ในช่วงฤดูฝน ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวเกิดฝนตกหนักและเกิดอุทกภัยขึ้น ทำให้ผู้รับเหมาไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการได้ เป็นต้น

(344) สาเหตุหลายลักษณะ (Mixed Factor) เป็นสาเหตุที่มีปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาหลายประการ และแต่ละประการนั้นอาจเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกัน เช่น นอกจากการที่โครงการล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด ซึ่งเกิดมาจากการส่งมอบพื้นที่โครงการให้ผู้รับเหมาก่อสร้างล่าช้า ทำให้การก่อสร้างอยู่ในช่วงฤดูฝน เป็นเหตุให้ผู้รับเหมาไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนได้แล้ว ยังเกิดจากการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของกิจกรรมอื่นของโครงการด้วย เป็นต้น

(35) ข้อเสนอแนะ (Recommendation) คือ ข้อคิดเห็น/ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะทำให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ข้อเสนอแนะควรสอดคล้องและเป็นเหตุเป็นผลสนับสนุนซึ่งกันและกันกับสาเหตุ อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจสอบภายในอาจขอความเห็น/ข้อเสนอแนะจากหน่วยรับตรวจ ผู้เชี่ยวชาญ และหรือผู้เกี่ยวข้องก็ได้ เพื่อให้ข้อเสนอแนะนั้นมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- ระบุให้ชัดเจนว่า อะไรที่จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไข ใครคือผู้รับผิดชอบดำเนินการแก้ไข และระยะเวลาที่จะแก้ไขให้แล้วเสร็จ
- เป็นแนวทางการแก้ไขสาเหตุของปัญหา/ผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งควรสามารถแก้ไขปัญหาและลดความเสี่ยงได้
- สามารถปฏิบัติได้และทันต่อเหตุการณ์
- ควรคำนึงถึงต้นทุน/ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมเป็นไปได้และสอดคล้องกับปัญหา/ความเสี่ยง
- ควรเขียนในลักษณะสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ

(4) บันทึกข้อมูล

ผู้ตรวจสอบภายในควรนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ (1) - (3) มาบันทึกไว้ในกระดาษทำการ โดยให้มีรายละเอียดเพียงพอต่อการสนับสนุนผลการตรวจสอบในรายงานผลการปฏิบัติงานที่เสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการ ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบภายในควรบันทึกข้อมูลที่สำคัญ/จำเป็นและเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ตรวจสอบ และระมัดระวังมิให้มีการนำข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์หรือไม่ครบถ้วนมาบันทึก พร้อมทั้งระบุแหล่งที่มาของข้อมูลไว้ด้วย

อนึ่ง ผู้ตรวจสอบภายในควรควบคุมการเข้าถึงข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ โดยไม่เปิดเผยข้อมูลในกระดาษทำการให้บุคคลภายนอกทราบ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจาก หัวหน้าส่วนราชการ หรือหลังจากได้มีการปรึกษาฝ่ายกฎหมายแล้ว นอกจากนี้ กระดาษทำการควรเก็บรักษาให้สะดวกต่อการค้นหาและอยู่ในที่ปลอดภัย รวมทั้งระยะเวลาในการเก็บรักษาควรเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องของทางราชการ

3 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

เมื่อผู้ตรวจสอบภายในได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามแผนการปฏิบัติงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปผู้ตรวจสอบภายในควรรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการปฏิบัติงานตรวจสอบ

ซึ่งได้บันทึกไว้แล้วในกระดาษทำการ มาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน¹ โดยส่วนประกอบของรายงานและขั้นตอนการรายงานมีดังนี้

ส่วนประกอบของรายงานผลการปฏิบัติงาน

รายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร เป็นข้อความโดยย่อเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งควรประกอบด้วยเรื่องดังนี้

(1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับแผนงาน งาน/โครงการที่ตรวจสอบ เช่น ชื่อแผนงาน งาน/โครงการ ความเป็นมา แผนการดำเนินงาน งบประมาณ เหตุผลความจำเป็นที่ต้องตรวจสอบ เป็นต้น โดยจะกล่าวเฉพาะที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับประเด็นการตรวจสอบ

(2) ข้อความทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ เช่น วัตถุประสงค์ การตรวจสอบ ขอบเขตและวิธีการตรวจสอบ ระยะเวลาที่ตรวจสอบ เป็นต้น

(3) สรุปผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ เป็นการสรุปผลการปฏิบัติงานตรวจสอบตามที่ได้สรุปประเด็นข้อตรวจพบไว้ โดยกล่าวถึงหลักเกณฑ์หรือสิ่งที่ควรจะเป็น ข้อเท็จจริงที่ตรวจพบหรือสิ่งที่เบี่ยงอยู่ ผลกระทบที่เกิดขึ้น สาเหตุของปัญหา ประเด็น ความเสี่ยง การควบคุมที่สำคัญ ประเด็นของการกำกับดูแลที่มีนัยสำคัญ ฯลฯ รวมทั้ง ข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายใน และหรือความคิดเห็นของผู้รับตรวจนี้ สามารถช่วยให้มีการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยง การควบคุม และกระบวนการกำกับดูแลที่คืออย่างเป็นระบบเพื่อให้การบริหารจัดการในองค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรเขียนในลักษณะสรุปประเด็นโดยย่อ

(4) การติดตามผล เป็นการกำหนดให้ทราบถึงระยะเวลาที่จะติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขของหน่วยรับตรวจตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งระยะเวลาดังกล่าวควรได้มีการหารือกับหน่วยรับตรวจด้วย

ส่วนที่ 2 รายละเอียดผลการตรวจสอบ เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับผลการตรวจสอบ โดยแยกตามประเด็นการตรวจสอบ ซึ่งควรประกอบด้วยเรื่องดังนี้

¹ กรมบัญชีกลาง, มาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการ, 2545, หน้า 57

(1) ผลการตรวจสอบ ประกอบด้วย หลักเกณฑ์/สิ่งที่ควรจะเป็น
ข้อเท็จจริง/สิ่งที่เป็นอย่างอยู่ สภาพปัญหา/ผลกระทบ และสาเหตุ ซึ่งควรเขียนเป็นหัวข้อ
โดยไม่ต้องเขียนเป็นพรรณาคความ เนื่องจากเนื้อหาอาจมีรายละเอียดมาก

(2) ข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายใน

(3) ความเห็นของหน่วยรับตรวจ (ถ้ามี)

(4) คณะผู้ตรวจสอบภายใน

ขั้นตอนการจัดทำรายงาน

(1) รวบรวมข้อมูล

ผู้ตรวจสอบภายในควรรวบรวมข้อมูลจากกระดาศทำการต่างๆ ที่ได้
บันทึกข้อมูลผลการตรวจสอบและสรุปประเด็นข้อตรวจพบของแผนงาน งาน/โครงการไว้
รวมทั้งสอบทานความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าว

(2) คัดเลือกข้อมูล

ผู้ตรวจสอบภายในควรนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาพิจารณาจัดลำดับและ
คัดเลือกว่าข้อตรวจพบใดของแผนงาน งาน/โครงการเป็นปัญหาที่มีความสำคัญและไม่มี
ความสำคัญ โดยรายงานผลการปฏิบัติงานควรรายงานเฉพาะข้อตรวจพบที่เป็นปัญหา
ที่สำคัญ สำหรับปัญหาที่ไม่มีความสำคัญควรชี้แจงให้หน่วยรับตรวจนำไปปรับปรุงแก้ไข
ให้ถูกต้องต่อไป

(3) ร่างรายงาน

เมื่อได้คัดเลือกข้อตรวจพบที่เป็นปัญหาสำคัญของแผนงาน งาน/โครงการ
ที่จะนำไปเขียนรายงานแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในควรจัดทำร่างรายงานขึ้นก่อน เพื่อตรวจสอบ
ความถูกต้องและครบถ้วนของรายงาน แล้วนำไปหารือกับหน่วยรับตรวจ เพื่อหารือปัญหา
ที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นภายหลัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ไขปัญห
ดังกล่าวให้ดีที่สุดต่อหน่วยรับตรวจ ซึ่งเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ตรวจสอบ
ภายในและผู้รับตรวจ และทำให้รายงานนำไปสู่การปฏิบัติตามข้อเสนอแนะได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

(4) เสนอรายงาน

ผู้ตรวจสอบภายในควรปรับปรุงรายงานหลังจากที่ได้หารือกับหน่วยรับตรวจและจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์เพื่อเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อรับทราบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นและพิจารณาสั่งการตามความเห็นสมควรต่อไป

ปัจจัยเสริมความสำเร็จของการรายงานผลการปฏิบัติงาน

- 1) รายงานในเรื่องที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อส่วนราชการ รวมทั้งข้อเสนอแนะต้องเป็นประโยชน์และสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 2) การตรวจสอบควรให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ซึ่งจะช่วยให้รายงานเป็นที่ยอมรับและจงใจให้แก้ไขปัญหาร่วมกัน
- 3) พิจารณาถึงประโยชน์ที่ผู้ใช้รายงานจะได้รับ เช่น หัวหน้าส่วนราชการอ่านแล้วสามารถเข้าใจและสั่งการได้ถูกต้อง หน่วยรับตรวจอ่านแล้วเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในได้ เป็นต้น
- 4) รายงานควรเขียนโดยคำนึงถึงหลักการเขียนรายงานที่ดี ได้แก่ ความถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน เทียบธรรม รัดกุม สร้างสรรค์ และรวดเร็ว
- 5) ผู้ตรวจสอบภายในควรเตรียมตัวและหลักฐานอ้างอิงให้พร้อมสำหรับคำถามหรือข้อโต้แย้งที่มีต่อรายงาน โดยจะต้องแสดงออกถึงความเที่ยงธรรม เป็นกลาง และการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน

4 การติดตามผลการตรวจสอบ

การติดตามผลการตรวจสอบ¹ เป็นการติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขปัญหาของหน่วยรับตรวจตามข้อเสนอแนะในรายงานการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็น เนื่องจากจะทำให้ทราบว่าข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะตามรายงานนั้น หัวหน้าส่วนราชการได้มีการสั่งการตามข้อเสนอแนะดังกล่าวหรือไม่ และหน่วยรับตรวจได้ปรับปรุงการดำเนินงานตามการสั่งการนั้นหรือไม่อย่างไร ซึ่งขั้นตอนการติดตามผลมีดังนี้

(1) วางแผนการติดตามผล

ผู้ตรวจสอบภายในที่มีหน้าที่ติดตามผลควรวางแผนหรือจัดให้มีกระบวนการติดตามผลการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

¹ กรมบัญชีกลาง, มาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการ, 2545, หน้า 60

ได้ถูก นำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ หรือผู้บริหารได้จัดให้มีการบริหารความเสี่ยง ดังกล่าวแล้ว ซึ่งควรกำหนดวิธีการติดตามผลให้สอดคล้องกับเรื่องที่จะติดตาม โดยคำนึงถึงปัจจัย ดังนี้

(1.1) สาระสำคัญของข้อตรวจพบที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ส่วนราชการ

(1.2) ระยะเวลาในการติดตามผล ควรพิจารณาจากข้อเสนอแนะว่า จะต้องใช้เวลาในการดำเนินงานเท่าไร หากไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้แน่นอน ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามผลเป็นช่วงเวลา เช่น 3 เดือน หรือ 6 เดือนต่อครั้ง เป็นต้น แต่หากเป็นข้อตรวจพบที่มีปัญหาสำคัญและจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน ซึ่งปล่อยทิ้งไว้อาจเกิดผลเสียหายอย่างมาก ก็ควรกำหนดระยะเวลาติดตามให้เร็วขึ้นและบ่อยครั้งขึ้น

(1.3) บุคลากรที่ใช้ในการติดตามผล ควรพิจารณาให้ผู้ตรวจสอบ แผนงาน งาน/โครงการนั้นๆ เป็นผู้ติดตามผล เนื่องจากจะทราบข้อเท็จจริงเป็นอย่างดีและ ทำให้การติดตามผลดำเนินการได้รวดเร็ว แต่ถ้าไม่สามารถมอบหมายให้ผู้ตรวจสอบเป็นผู้ติดตามผลได้แล้ว อาจมอบหมายให้ผู้อื่นเป็นผู้ติดตามผลก็ได้ แต่ควรให้มีการศึกษา ข้อเท็จจริง ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะของแผนงาน งาน/โครงการที่จะติดตามผลก่อน เพื่อให้การติดตามผลเป็นไปด้วยดี

(1.4) ค่าใช้จ่ายในการติดตามผล ควรพิจารณาว่าค่าใช้จ่ายในการติดตามผล มีความคุ้มค่ากับเรื่องที่จะติดตามหรือไม่ ถ้าไม่คุ้มค่าแล้วควรจะติดตามผลด้วยวิธีอื่นใด จึงจะคุ้มค่ามากที่สุด

(2) **ดำเนินการติดตามผล** เมื่อวางแผนการติดตามผลเรียบร้อยแล้ว ผู้ตรวจสอบ ภายในควรดำเนินการตามแผน โดยกรณีหัวหน้าส่วนราชการสั่งการตามรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน ควรติดตามผลโดยสอบถามการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจว่าเป็นไปตามการสั่งการหรือไม่ ถ้ากรณีหัวหน้าส่วนราชการสั่งการเป็นอย่างอื่น ซึ่งมีได้สั่งการตามรายงานผลการปฏิบัติงาน ควรติดตามผลโดยตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจว่าสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไร ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาและยังคงมีความเสี่ยงในการดำเนินงาน ผู้ตรวจสอบภายในควรรายงานเรื่องดังกล่าวให้หัวหน้าส่วนราชการทราบด้วย แต่ถ้ากรณีหัวหน้าส่วนราชการมิได้สั่งการให้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ อาจแสดงว่าหัวหน้าส่วนราชการยอมรับความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายในอนาคตจากการไม่ปฏิบัติตามดังกล่าวได้

(3) รายงานผลการติดตาม ขั้นตอนสุดท้าย ผู้ตรวจสอบภายในควรสรุปผลการติดตามโดยนำข้อมูลที่ได้จากข้อ (2) มาจัดทำรายงานผลการติดตาม โดยหากเป็นการติดตามผลตามปกติ ควรรายงานผลการติดตามไว้ตอนท้ายของรายงานผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไปของผู้ตรวจสอบภายใน แต่หากเป็นเรื่องจำเป็นและเร่งด่วน ผู้ตรวจสอบภายในอาจจัดทำรายงานผลการติดตามและเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อทราบและหรือพิจารณาสั่งการตามที่เหมาะสมต่อไป

กระบวนการตรวจสอบการดำเนินงาน

การวางแผน

การวางแผนการตรวจสอบ

แผนการตรวจสอบกำหนดให้ตรวจสอบแผนงาน งาน/โครงการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงาน

การวางแผนการปฏิบัติงาน

1. กำหนดประเด็นการตรวจสอบ
2. กำหนดวัตถุประสงค์การตรวจสอบ
3. กำหนดขอบเขตการตรวจสอบ
4. กำหนดแนวทางการตรวจสอบ

การปฏิบัติงาน

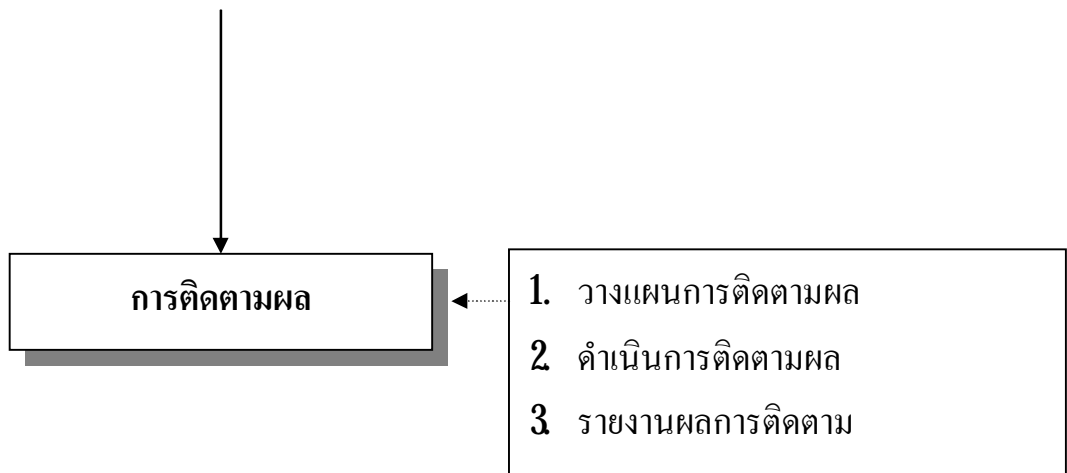
การปฏิบัติงานตรวจสอบ

1. รวบรวมข้อมูล
2. วิเคราะห์และประเมินผล
3. สรุปประเด็นข้อตรวจพบ
4. บันทึกข้อมูล

การรายงานและติดตาม

การรายงานผลการปฏิบัติงาน

1. รวบรวมข้อมูล
2. คัดเลือกข้อมูล
3. ร่างรายงาน
4. เสนอรายงาน



บทที่ 3

ตัวอย่างการตรวจสอบการดำเนินงาน

ในบทที่ 3 นี้ จะแสดงตัวอย่างการตรวจสอบการดำเนินงานของโครงการบริหารจัดการน้ำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในได้เห็นภาพและเข้าใจในกระบวนการตรวจสอบการดำเนินงาน ซึ่งในตัวอย่างอาจมีข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และครบถ้วนทั้งหมด ผู้ตรวจสอบภายในควรพิจารณำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมของแต่ละส่วนราชการต่อไป

สำหรับตัวอย่างการตรวจสอบการดำเนินงานของโครงการบริหารจัดการน้ำ จะเริ่มจากเมื่อแผนการตรวจสอบที่ได้รับการอนุมัติจากหัวหน้าส่วนราชการ ได้กำหนดให้ตรวจสอบโครงการบริหารจัดการน้ำ ผู้ตรวจสอบภายในควรนำโครงการบริหารจัดการน้ำดังกล่าวมาวางแผนปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด ปฏิบัติงานตรวจสอบ และรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยตัวอย่างนี้จะประกอบด้วย

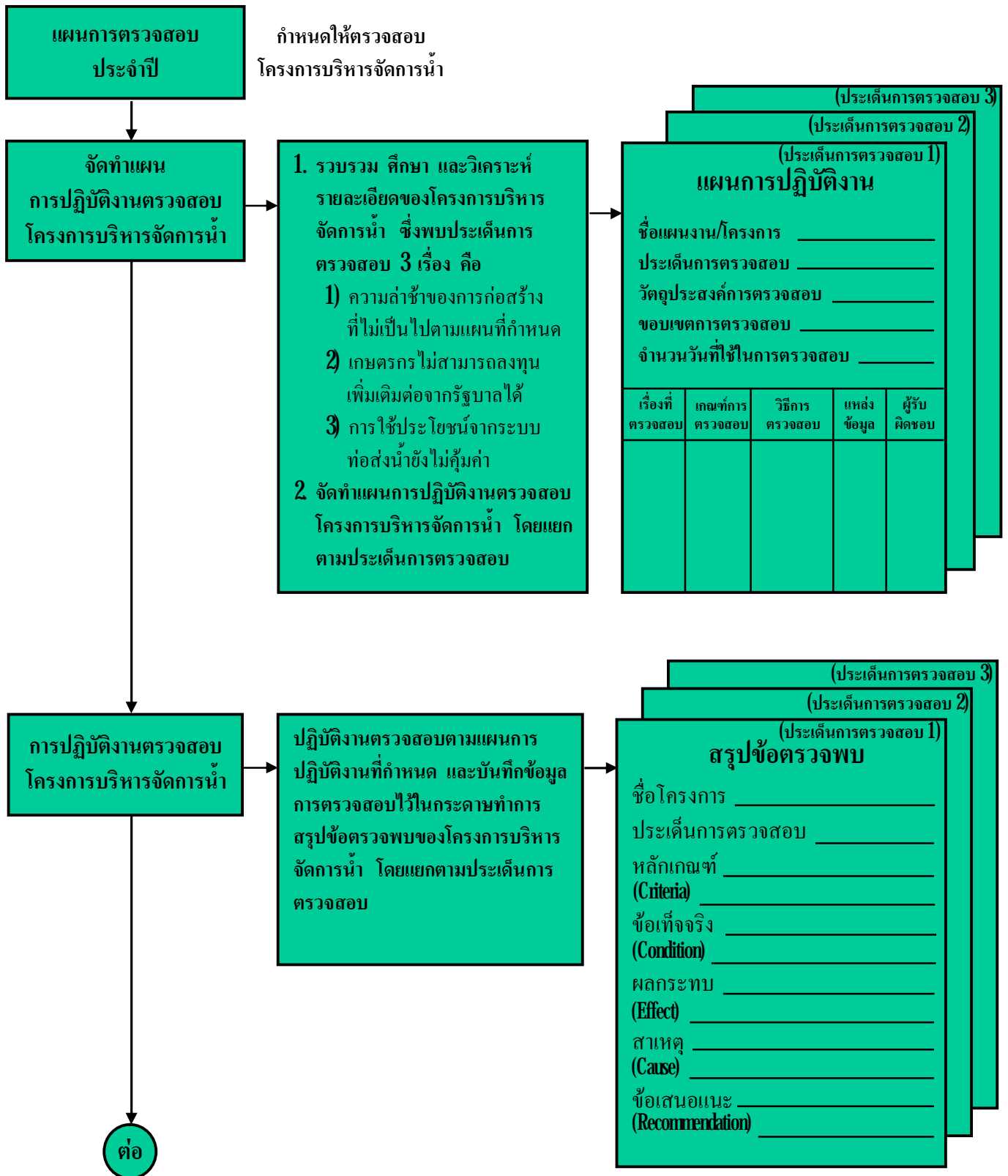
1. รายละเอียดโครงการบริหารจัดการน้ำ
2. การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบโครงการบริหารจัดการน้ำ
3. การปฏิบัติงานตรวจสอบโครงการบริหารจัดการน้ำ เฉพาะสรุปประเด็น

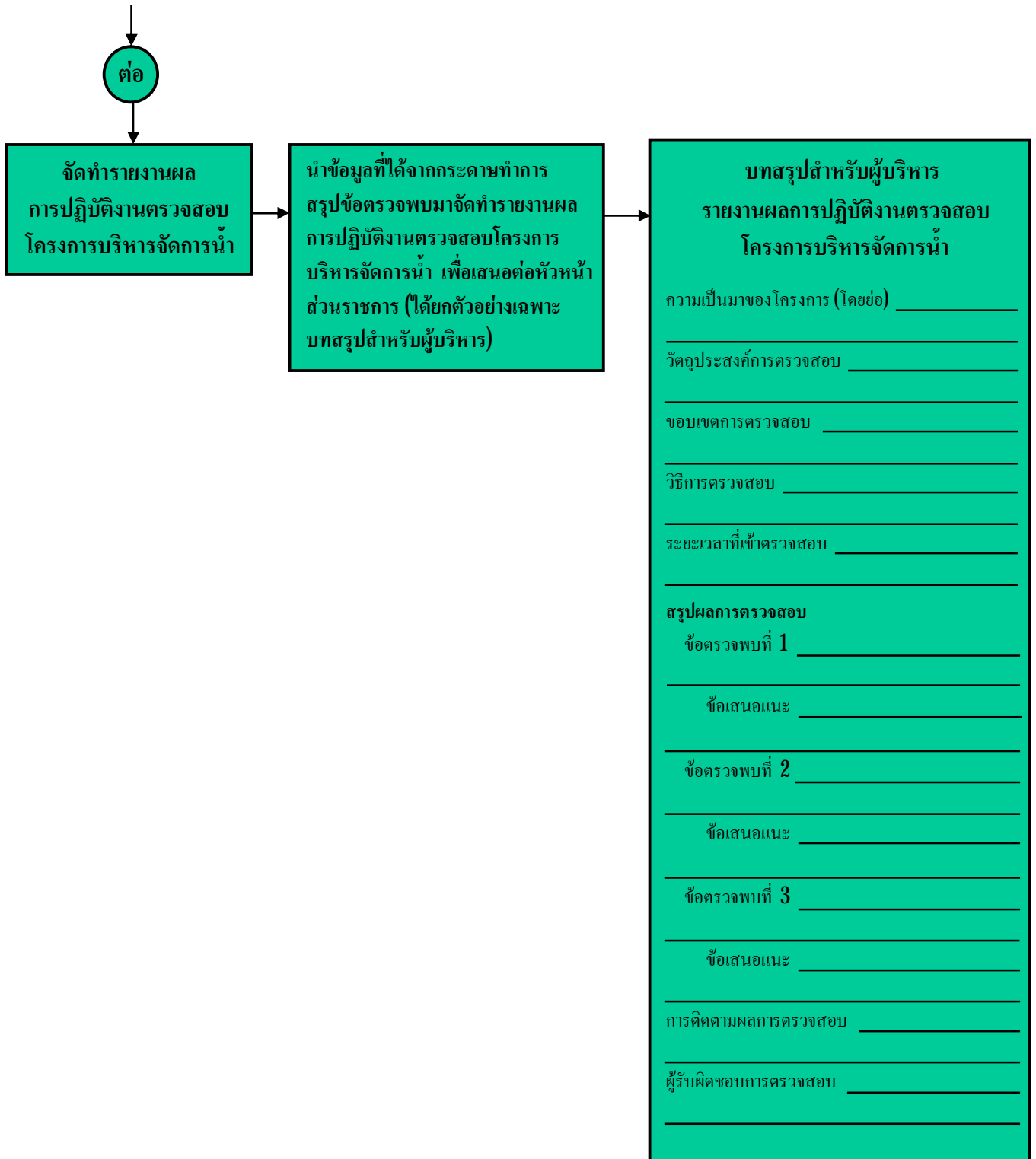
ข้อตรวจพบ

4. การรายงานผลการปฏิบัติงานของโครงการบริหารจัดการน้ำ เฉพาะบทสรุป

สำหรับผู้บริหาร

แผนภูมิแสดงขั้นตอนการตรวจสอบการดำเนินงาน ของโครงการบริหารจัดการน้ำ





1. รายละเอียดโครงการบริหารจัดการน้ำ

โครงการบริหารจัดการน้ำ เป็นโครงการหนึ่งในแผนปฏิบัติการของกรม ก เพื่อพัฒนาระบบชลประทานจากแหล่งน้ำต่างๆ โดยใช้ระบบท่อส่งน้ำแทนระบบคลองส่งน้ำ และเมื่อสร้างท่อส่งน้ำเสร็จแล้ว ก็จะให้เกษตรกรและองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เข้ามามีส่วนร่วมในการลงทุน คูแลกรักษาซ่อมแซมและโอนให้องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) บริหารจัดการต่อไปในอนาคต โดยจะดำเนินการก่อสร้างให้ครอบคลุมเนื้อที่ใน ภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศจำนวนรวมประมาณ 1 ล้านไร่ ในระยะแรกจะดำเนินงานเป็นโครงการ นำร่อง (Pilot Project) จำนวน 10 แห่ง ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 50,000 ไร่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลางตอนล่าง มีระยะเวลาดำเนินงาน 4 ปี ระหว่าง ปีงบประมาณ 2545 – 2548 มีแผนการใช้งบประมาณในการดำเนินงานเป็นจำนวนเงิน 1,060 ล้านบาท หากการดำเนินงานในโครงการนำร่องประสบความสำเร็จจะขยายโครงการ ต่อไปให้ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 1 ล้านไร่

วัตถุประสงค์โครงการ

- (1) เพิ่มแหล่งน้ำสำหรับอุปโภคบริโภคในพื้นที่ขาดแคลนน้ำให้ครอบคลุม พื้นที่มากยิ่งขึ้น
- (2) เพื่อให้มีแหล่งน้ำสำหรับใช้ในเกษตรกรรมปลูกพืชเศรษฐกิจและปลูกพืช สวนผักหรือปลูกพืชไร่และสวนผลไม้ รวมทั้งการเลี้ยงสัตว์และการประมง หรือการดำเนิน เกษตรอุตสาหกรรม เพื่อเป็นการสร้างงานใหม่ในท้องที่ชนบท และสามารถยกระดับรายได้ และคุณภาพชีวิตขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องตามนโยบายของรัฐบาลในบริเวณพื้นที่ที่เคย ขาดแคลนน้ำหรือมีน้ำไม่เพียงพอ
- (3) เพื่อให้มีการส่งน้ำจากแหล่งน้ำที่มีเกินความต้องการไปยังแหล่งน้ำที่อยู่ ใกล้เคียงแต่ขาดแคลนน้ำต้นทุนได้
- (4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้น้ำให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้ สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและข้อจำกัดในกรณีต่างๆ

เป้าหมายของโครงการ

ก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบพื้นที่ประมาณ 50,000 ไร่ ประกอบด้วย 10 แห่ง ดังนี้

- (1) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 แห่ง
- (2) ภาคตะวันออก จำนวน 3 แห่ง
- (3) ภาคกลางตอนล่าง จำนวน 1 แห่ง

กิจกรรมการดำเนินโครงการ ประกอบด้วยกิจกรรมหลักที่สำคัญ 2 ประการ คือ

กิจกรรมที่ 1 การจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการ ประกอบด้วย

- (1) การจัดทำแผนหลัก (Master Plan)
- (2) การศึกษาความเหมาะสมโครงการ
- (3) การจัดเตรียมข้อกำหนดและเงื่อนไขประกอบการจ้างเหมาก่อสร้าง
- (4) การออกแบบและจัดทำเอกสารประกวดราคาก่อสร้างโครงการนำร่อง

กิจกรรมที่ 2 การลงทุนก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบเพื่อเป็นโครงการนำร่อง จำนวน 10 แห่ง

ตารางการดำเนินโครงการตามกิจกรรม

กิจกรรมหลัก	ปี	ปี	ปี	ปี
	2545	2546	2547	2548
1. การจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการ				
2. การลงทุนก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบ จำนวน 10 แห่ง ดังนี้				
- ภาคตะวันออก จำนวน 3 แห่ง				
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 แห่ง				
- ภาคกลางตอนล่าง จำนวน 1 แห่ง				

กิจกรรมหลัก	ปี 2545	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548
3. การบริหารจัดการ โครงการช่วงใช้งาน				
- เกษตรกรรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นองค์กรผู้ใช้น้ำ และรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เช่น ค่ากระแสไฟฟ้าในการสูบน้ำ ค่าซ่อมแซม บำรุงรักษา ฯลฯ				
- ถ่ายโอนโครงการฯ ให้องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นผู้ดูแล				

งบประมาณ ในการดำเนินงาน โครงการใช้งบประมาณรวมทั้งสิ้น **1,060**
ล้านบาท แบ่งเป็น

- งบประมาณในการจัดจ้างที่ปรึกษา จำนวน **185** ล้านบาท

- งบประมาณในการก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบจำนวน **10** แห่ง

คิดเป็นเงิน **522,194,035** บาท งบประมาณด้านอื่นๆ คิดเป็น **352,805,965** บาท รวมเป็นเงิน
875 ล้านบาท งบประมาณการก่อสร้างมีรายละเอียด ดังนี้

ชื่อโครงการ	งบประมาณการก่อสร้าง (บาท)
1. ระบบท่อส่งน้ำ AA จ. ขอนแก่น	47,738,316
2. ระบบท่อส่งน้ำ BB จ. ขอนแก่น	55,830,000
3. ระบบท่อส่งน้ำ CC จ. ขอนแก่น	51,214,527
4. ระบบท่อส่งน้ำ DD จ. นครราชสีมา	51,563,100
5. ระบบท่อส่งน้ำ EE จ. ศรีสะเกษ	64,769,000
6. ระบบท่อส่งน้ำ FF จ. อุบลราชธานี	63,283,915
7. ระบบท่อส่งน้ำ PP จ. จันทบุรี	25,600,000
8. ระบบท่อส่งน้ำ NN จ. ฉะเชิงเทรา	47,340,011

ชื่อโครงการ	งบประมาณการก่อสร้าง (บาท)
9 ระบบท่อส่งน้ำ MM จ.ตราด	66,980,500
10 ระบบท่อส่งน้ำ JJ จ.กาญจนบุรี	47,874,666
ยอดรวม	522,194,035

ระยะเวลาดำเนินงานโครงการ ปีงบประมาณ 2545– 2548

ผู้รับผิดชอบโครงการ สำนักบริหารโครงการบริหารจัดการน้ำ กรม ก

เงื่อนไขการดำเนินโครงการ

การดำเนินโครงการกรม ก มีนโยบายให้เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมกับรัฐ ดังนี้

(1) การลงทุนในโครงการ โดยกรม ก ได้กำหนดนโยบายสัดส่วนของการลงทุนดังนี้

(1.1) ส่วนของการลงทุนโดยรัฐ ซึ่งการลงทุนในแต่ละโครงการจะประกอบด้วย สถานีสูบน้ำทำหน้าที่สูบน้ำจากแหล่งน้ำผ่านระบบท่อส่งน้ำ เพื่อนำน้ำจากแหล่งน้ำไปยังสระรับน้ำ/จุดจ่ายน้ำซึ่งอยู่กระจัดกระจาย สระรับน้ำ/จุดจ่ายน้ำทำหน้าที่เป็นที่เก็บน้ำเพื่อให้กลุ่มผู้ใช้น้ำสูบน้ำไปใช้ทำประโยชน์ด้านการเกษตรกรรมและอุปโภค – บริโภค ฯลฯ ในขอบเขตพื้นที่ที่กลุ่มผู้ใช้น้ำมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

(1.2) ส่วนของการลงทุนโดยกลุ่มเกษตรกร กลุ่มเกษตรกรผู้ได้รับประโยชน์ต้องลงทุนเกี่ยวกับระบบจ่ายน้ำ ที่ประกอบไปด้วยการก่อสร้างอาคารและติดตั้งเครื่องสูบน้ำประจำสระรับน้ำ/จุดจ่ายน้ำ พร้อมท่อส่งน้ำไปยังแปลงเกษตรแต่ละรายซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มผู้ใช้น้ำ ซึ่งเกษตรกรแต่ละรายควรลงทุนก่อสร้างระบบให้น้ำในแปลงของตนเองที่ประกอบด้วยสระรับน้ำ เครื่องสูบน้ำ หรือระบบให้น้ำแบบสปริงเกอร์

(2) การบริหารจัดการโครงการในช่วงใช้งาน เกษตรกรผู้รับประโยชน์จากโครงการจะต้องรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบค่ากระแสไฟฟ้าในการสูบน้ำ ค่าบริหารจัดการและค่าซ่อมแซม บำรุงรักษา

ผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินโครงการ

- (1) จัดระบบให้มีแหล่งน้ำใกล้กับพื้นที่ใช้ประโยชน์ระดับหมู่บ้าน
- (2) เพิ่มแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภค-บริโภค ในระดับหมู่บ้าน เพื่อแก้ปัญหาหรือทุเลาปัญหาการขาดแคลนน้ำใช้ในฤดูแล้งที่มักเกิดขึ้นเป็นประจำ
- (3) ให้เกษตรกรนำน้ำไปใช้เพื่อปลูกพืชเศรษฐกิจ พืชสวนผัก พืชไร่ พืชสวนผลไม้ ในฤดูแล้งได้เท่าที่มีน้ำต้นทุน และสามารถแก้ปัญหาน้ำขาดแคลนในหน้าฝนกรณีที่มีฝนทิ้งช่วงนานจนเกิดการเสียหายต่อการปลูกพืช
- (4) สามารถสร้างและเสริมอาชีพแก่ชาวชนบท เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตขั้นพื้นฐานตามนโยบายของรัฐ
- (5) ในกรณีเกิดภาวะขาดแคลนน้ำ สามารถควบคุมการใช้น้ำให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และข้อตกลงการใช้น้ำที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น

(1) ความก้าวหน้าในการก่อสร้างของโครงการ โครงการบริหารจัดการน้ำ กำหนดให้มีการก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบ 10 แห่ง ในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2545- 2548 โดยให้แล้วเสร็จตามแผนการดำเนินโครงการที่กำหนดไว้ คือ ปีงบประมาณ 2546 จำนวน 3 แห่ง ปีงบประมาณ 2547 จำนวน 5 แห่ง และปีงบประมาณ 2548 จำนวน 2 แห่ง เพื่อให้เกษตรกรสามารถนำน้ำไปใช้ประโยชน์ได้ตามที่วัตถุประสงค์กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานก่อสร้าง พบว่า มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้ โดย ณ ต้นปีงบประมาณ 2548 โครงการมีการก่อสร้างแล้วเสร็จจำนวน 4 แห่ง อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้างจำนวน 4 แห่ง และยังไม่ได้ดำเนินการก่อสร้างจำนวน 2 แห่ง

(2) สัดส่วนการลงทุนระหว่างรัฐกับเกษตรกร พบว่า โครงการทั้ง 10 แห่ง มีสัดส่วนการลงทุนระหว่างรัฐกับเกษตรกรแตกต่างกัน และบางแห่งก็ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในโครงการ ซึ่งปรากฏรายละเอียด ดังนี้

ชื่อโครงการ	ส่วนของการลงทุนโดยรัฐ	ส่วนของการลงทุน โดยกลุ่มเกษตรกร
DD EE FF	<ul style="list-style-type: none"> - สถานีสูบน้ำ - ท่อส่งน้ำ - ถังเก็บน้ำ - วางแนวท่อส่งน้ำเพื่อนำน้ำจากถังเก็บน้ำไปยังแปลงเกษตรกร - ก่อสร้างอาคารจุดจ่ายน้ำที่ติดตั้งมิเตอร์วัดน้ำประจำแปลงของเกษตรกรแต่ละราย 	<ul style="list-style-type: none"> - รัฐลงทุนระบบจ่ายน้ำให้ถึงแต่ละพื้นที่ของเกษตรกร - เกษตรกรแต่ละรายลงทุนก่อสร้างเฉพาะระบบให้น้ำในแปลงของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย สระรับน้ำ เครื่องสูบน้ำ หรือระบบให้น้ำแบบสปริงเกอร์ เพื่อนำน้ำจากระบบจ่ายน้ำกระจายไปในแปลงของตนเอง
AA BB CC PP NN MM	<ul style="list-style-type: none"> - สถานีสูบน้ำ - ท่อส่งน้ำ - สระรับน้ำ/จุดจ่ายน้ำ 	<ul style="list-style-type: none"> - เกษตรกรรวมกลุ่มกันก่อสร้างระบบจ่ายน้ำแต่ละพื้นที่ โดยวางแนวท่อจ่ายน้ำ เพื่อนำน้ำจากสระรับน้ำ/จุดจ่ายน้ำไปยังพื้นที่ของกลุ่มเกษตรกร - เกษตรกรแต่ละรายลงทุนก่อสร้างเฉพาะระบบให้น้ำในแปลงของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย สระรับน้ำ เครื่องสูบน้ำ หรือระบบให้น้ำแบบสปริงเกอร์ เพื่อนำน้ำจากระบบจ่ายน้ำกระจายไปในแปลงของตนเอง

ชื่อโครงการ	ส่วนของการลงทุนโดยรัฐ	ส่วนของการลงทุนโดยกลุ่มเกษตรกร
JJ	<ul style="list-style-type: none"> - สถานีสูบน้ำ - ท่อส่งน้ำ 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นโครงการสูบน้ำส่งไปตามท่อส่งน้ำ เพื่อแจกจ่ายและสำรองไว้ที่แหล่งเก็บน้ำของโครงการ โดยเกษตรกรไม่ต้องลงทุน

(3) การบริหารจัดการโครงการในช่วงการใช้งาน เกษตรกรต้องรวมกลุ่มกัน จัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ เพื่อรับผิดชอบค่าไฟฟ้า ค่าบริหารจัดการและค่าซ่อมแซม บำรุงรักษา โดยค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกษตรกรต้องรับผิดชอบตามประมาณการในแผนศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการของบริษัทที่ปรึกษา ได้ประมาณไว้สูงถึง **1,300** บาท/ไร่/ปี รวมทั้งต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารองค์กรมีการร่างระเบียบ กฎเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร

(4) การติดตามประเมินผลโครงการ จะติดตามประเมินผลโดยสำนักบริหารโครงการบริหารจัดการน้ำ กรม ก

2. การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบโครงการบริหารจัดการน้ำ

จากการสำรวจข้อมูลเพิ่มเติมโครงการบริหารจัดการน้ำ ตามข้อ 1 ผู้ตรวจสอบภายใน พบว่า โครงการบริหารจัดการน้ำมีความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ใน 3 เรื่อง คือ

(1) การก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด กล่าวคือ โครงการบริหารจัดการน้ำกำหนดให้มีการก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบ จำนวน 10 แห่ง ในระหว่างปีงบประมาณ 2545-2548 แต่ ณ ต้นปีงบประมาณ 2548 ซึ่งเหลือระยะเวลาดำเนินงานประมาณ 1 ปี พบว่า การดำเนินงานโครงการมีแนวโน้มจะล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้ ดังนี้

ชื่อโครงการ	ผลการดำเนินงานในปัจจุบัน	
	แผนการก่อสร้าง	ผลการก่อสร้าง
1. ระบบท่อส่งน้ำ AA จ. ขอนแก่น	เสร็จในปี 2546	เสร็จในปี 2547
2. ระบบท่อส่งน้ำ BB จ. ขอนแก่น	เสร็จในปี 2546	เสร็จในปี 2547
3. ระบบท่อส่งน้ำ CC จ. ขอนแก่น	เสร็จในปี 2546	เสร็จในปี 2547
4. ระบบท่อส่งน้ำ DD จ. นครราชสีมา	เสร็จในปี 2547	อยู่ระหว่างก่อสร้าง
5. ระบบท่อส่งน้ำ EE จ. ศรีสะเกษ	เสร็จในปี 2547	อยู่ระหว่างก่อสร้าง
6. ระบบท่อส่งน้ำ FF จ. อุบลราชธานี	เสร็จในปี 2547	อยู่ระหว่างก่อสร้าง
7. ระบบท่อส่งน้ำ PP จ. จันทบุรี	เสร็จในปี 2547	เสร็จในปี 2548
8. ระบบท่อส่งน้ำ NN จ. ฉะเชิงเทรา	เสร็จในปี 2548	ยังไม่ได้ดำเนินการ
9. ระบบท่อส่งน้ำ MM จ. ตราด	เสร็จในปี 2548	ยังไม่ได้ดำเนินการ
10. ระบบท่อส่งน้ำ JJ จ. กาญจนบุรี	เสร็จในปี 2547	อยู่ระหว่างก่อสร้าง

จากตารางจะเห็นได้ว่า ณ ปัจจุบันตามแผนแล้ว ควรมีการก่อสร้างแล้วเสร็จ 8 แห่ง และอยู่ระหว่างดำเนินงาน 2 แห่ง แต่ผลการดำเนินงาน พบว่า มีการก่อสร้างแล้วเสร็จจำนวน 4 แห่ง อยู่ระหว่างการก่อสร้างจำนวน 4 แห่ง และที่ยังไม่ได้ดำเนินการก่อสร้างจำนวน 2 แห่ง (ทั้งนี้ การก่อสร้างแต่ละแห่งจะใช้เวลาประมาณ 1 ปี)

(2) สัดส่วนการลงทุนระหว่างรัฐกับเกษตรกรของพื้นที่ดำเนินโครงการในแต่ละแห่งมีสัดส่วนการลงทุนไม่เป็นตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในโครงการ โดยมี 3 แห่งที่รัฐลงทุนวางแผนท่อน้ำไปถึงพื้นที่ของเกษตรกร และเกษตรกรก่อสร้างเฉพาะระบบให้น้ำในแปลงของตนเอง และมี 6 แห่ง เกษตรกรต้องลงทุนตั้งแต่การวางแผนท่อน้ำและก่อสร้างระบบให้น้ำในแปลงของตนเอง แต่มี 1 แห่ง เกษตรกรไม่ต้องลงทุนอะไรเลย นอกจากนี้ การลงทุนของเกษตรกรที่ต้องทำเพิ่มเติมต่อจากรัฐนั้น มีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก โดยจากรายงานการศึกษาความเหมาะสมของบริษัทที่ปรึกษา ได้ประมาณค่าใช้จ่ายของเกษตรกรไว้จำนวน 10,500 บาท/ไร่ ซึ่งทำให้เกษตรกรอาจไม่สามารถลงทุนเพิ่มเติมต่อจากรัฐได้

(3) การบริหารจัดการโครงการในช่วงการใช้งาน พบว่า เกษตรกรต้องจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ เพื่อบริหารจัดการค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยบริษัทที่ปรึกษาได้มีการตั้งค่าใช้จ่ายสำหรับการบริหารจัดการประมาณ 1,300 บาท/ไร่/ปี ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงสำหรับเกษตรกร ทำให้อาจเกิดปัญหาในการที่เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่พร้อมหรือไม่เต็มใจจะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายดังกล่าว อันจะส่งผลให้ไม่มีการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ ทำให้ไม่มีการใช้ประโยชน์หรือใช้ประโยชน์จากโครงการได้ไม่เต็มที่และเป็นภาระต่องบประมาณของประเทศ

ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในควรนำความเสี่ยงทั้ง 3 เรื่องดังกล่าว มากำหนดเป็นประเด็นการตรวจการตรวจสอบดังนี้

1. ความล่าช้าของการก่อสร้างที่ไม่เป็นไปตามแผน
2. เกษตรกรไม่สามารถลงทุนเพิ่มเติมต่อจากรัฐได้
3. การใช้ประโยชน์จากระบบท่อน้ำยังไม่คุ้มค่า

และจัดทำแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบโครงการบริหารจัดการน้ำตามประเด็นการตรวจสอบดังกล่าว ซึ่งสามารถแสดงได้ตามตัวอย่าง ดังนี้

แผนการปฏิบัติงาน

ชื่อแผนงาน/โครงการ :	โครงการบริหารจัดการน้ำ
ประเด็นการตรวจสอบ :	ความล่าช้าของการก่อสร้างที่ไม่เป็นไปตามแผน
วัตถุประสงค์การตรวจสอบ :	1. เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบที่ล่าช้ากว่าแผนนั้น มีความล่าช้ามากน้อยเพียงใด และมีผลกระทบ ปัญหา อุปสรรค และสาเหตุของการดำเนินงานล่าช้าอย่างไรบ้าง 2. เพื่อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไข ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น
ขอบเขตการตรวจสอบ :	พื้นที่ดำเนินการก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำฯ 8 แห่ง ใน 6 จังหวัด ได้แก่ - โครงการ AA BB และ CC จังหวัดขอนแก่น - โครงการ DD จังหวัดนครราชสีมา - โครงการ EE จังหวัดศรีสะเกษ - โครงการ FF จังหวัดอุบลราชธานี - โครงการ PP จังหวัดจันทบุรี - โครงการ JJ จังหวัดกาญจนบุรี
ระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบ :	15 พ.ย. 47- 15 ม.ค. 48

เรื่องที่ตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ		วิธีการตรวจสอบ	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
	KPI	เกณฑ์การวัดผล			
การก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำ	มีการก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำ	ปี 2546 ก่อสร้างแล้วเสร็จ	1. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดโครงการบริหารจัดการน้ำ	1. สำนักบริหารโครงการฯ	น.ส. X
และอาคารประกอบ	และอาคารประกอบแล้วเสร็จ	จำนวน 3 แห่ง ได้แก่	เพื่อให้ทราบ เป้าหมายการก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคาร	- เอกสารโครงการ	น.ส. Y
ในโครงการ		- โครงการ AA	ประกอบในแต่ละพื้นที่ดำเนินการของโครงการ	บริหารจัดการน้ำ	นาย Z
		- โครงการ BB	2. ตรวจสอบขั้นตอนการก่อสร้างว่าเป็นอย่างไร โดย	- เอกสาร หลักฐานและ	
		- โครงการ CC	21 สัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการฯ และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ	รายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน	
		ปี 2547 ก่อสร้างแล้วเสร็จ	ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการ เพื่อให้ทราบขั้นตอน	การก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำ	
		จำนวน 5 แห่ง ได้แก่	การดำเนินการก่อสร้างทั้งหมด	และอาคารประกอบ	
		- โครงการ DD	2.2 สรุปขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้าง โดยแบ่งผู้รับผิดชอบ	- ระบบงานก่อสร้าง	
		- โครงการ EE	เป็นส่วนกลางและส่วนภูมิภาค	- แบบสอบถาม/สัมภาษณ์	
		- โครงการ FF	3. ตรวจสอบระยะเวลาการดำเนินการก่อสร้างในพื้นที่ดำเนินการ	ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่	
		- โครงการ PP	แต่ละแห่งที่ควรแล้วเสร็จใช้เวลาในการก่อสร้างเท่าใด โดย	โครงการในส่วนกลางและ	
		- โครงการ JJ	3.1 สอบถามผู้รับผิดชอบส่วนกลางว่ามีกำหนดระยะเวลา	พื้นที่ดำเนินการ	
			ก่อสร้างไว้เท่าใด	2. บริษัทที่ปรึกษา	
			3.2 สรุประยะเวลาที่ควรดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จ	- รายงานต่างๆของ	
			ใช้เวลาเท่าใด	บริษัทที่ปรึกษา	
			4. ตรวจสอบความก้าวหน้าการก่อสร้าง ตามแผนโครงการฯ โดย	- แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่	
				บริษัทที่ปรึกษา	

เรื่องที่ตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ		วิธีการตรวจสอบ	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
	KPI	เกณฑ์การวัดผล			
			41 สัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการฯ เพื่อให้ทราบว่าพื้นที่ดำเนินการ	3 บริษัทผู้รับจ้าง	
			ใดที่ก่อสร้างเสร็จและยังไม่เสร็จ และถ้ายังไม่เสร็จอยู่ระหว่าง	- เอกสารเกี่ยวกับ	
			ดำเนินการในขั้นตอนใด	การรายงานผลการก่อสร้าง	
			42 สรุปผลการก่อสร้างในแต่ละปี โดยแบ่งออกเป็น	- แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่	
			การก่อสร้างเสร็จและยังไม่เสร็จ	บริษัทผู้รับจ้าง	
			5 ตรวจสอบผลการดำเนินงานจริงในการก่อสร้าง โดย	4 เกษตรกรท้องถิ่น	
			5.1 สังเกตสภาพการดำเนินงานจริงของพื้นที่ดำเนินการ 8 แห่ง	- แบบสอบถาม/สัมภาษณ์	
			ที่ก่อสร้างเสร็จและไม่เสร็จ และวิเคราะห์เปรียบเทียบว่า ผลและ	เกษตรกรที่เกี่ยวข้อง	
			ขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้างเป็นไปตามสรุปผลการก่อสร้าง	กับโครงการฯ	
			ตามข้อ 42 และสรุปขั้นตอนการก่อสร้างตามข้อ 22 หรือไม่		
			อย่างไร		
			5.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบเงินงบประมาณที่ใช้จ่ายไปแล้วและ		
			ระยะเวลาที่ดำเนินการก่อสร้างในพื้นที่ดำเนินการ 8 แห่ง		
			ว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ อย่างไร และมีอัตราส่วน		
			การใช้จ่ายเทียบกับเนื้องาน เป็นอย่างไร		
			5.3 สอบถามเจ้าหน้าที่โครงการในพื้นที่ดำเนินการและบุคคลอื่น		
			ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงประกอบ		
			การสังเกตสภาพจริง		

เรื่องที่ตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ		วิธีการตรวจสอบ	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
	KPI	เกณฑ์การวัดผล			
			6 รวบรวมข้อมูลผลกระทบที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความล่าช้า		
			ในการก่อสร้างตามข้อเท็จจริงที่ได้จากการตรวจสอบ		
			ตามข้อ 1 - 5 ในเรื่องดังนี้		
			- มีผลกระทบในเรื่องไต่บ้าง/ด้านใดบ้าง		
			- มีผลกระทบต่อผู้ใดบ้าง		
			- มีผู้ที่ได้รับผลกระทบเป็นจำนวนเท่าใด		
			7. สอบถาม สัมภาษณ์ และสังเกตการณ์เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค		
			ข้อจำกัด และสาเหตุของการดำเนินการก่อสร้างล่าช้า จาก		
			- เจ้าหน้าที่โครงการที่ส่วนกลางและพื้นที่ดำเนินการ		
			- เจ้าหน้าที่บริษัทที่ปรึกษา		
			- เกษตรกรท้องถิ่น		
			- ผู้รับจ้างก่อสร้าง		
			8 วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลที่ได้ทั้งหมด		

แผนการปฏิบัติงาน

ชื่อแผนงาน/โครงการ :	โครงการบริหารจัดการน้ำ
ประเด็นการตรวจสอบ :	เกษตรกรไม่สามารถลงทุนเพิ่มเติมต่อจากรัฐได้
วัตถุประสงค์การตรวจสอบ :	<p>1. เพื่อให้ทราบว่าเกษตรกรในพื้นที่ดำเนินการของโครงการมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ในการมีส่วนร่วมลงทุนกับภาครัฐ และมีผลกระทบ ปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดและสาเหตุจากการที่เกษตรกรไม่สามารถลงทุนต่อจากรัฐ อย่างไรบ้าง</p> <p>2. เพื่อเสนอแนะแนวทางปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการฯ</p>
ขอบเขตการตรวจสอบ :	<p>พื้นที่ดำเนินการก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำฯ แล้วเสร็จจำนวน 4 แห่ง ใน 2 จังหวัด ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงการ AA BB และ CC จังหวัดขอนแก่น - โครงการ PP จังหวัดจันทบุรี
ระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบ :	15 พ.ย. 47- 15 ม.ค. 48

เรื่องที่ตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ		วิธีการตรวจสอบ	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
	KPI	เกณฑ์การวัดผล			
การร่วมลงทุนของเกษตรกร	- มีการลงทุนก่อสร้างต่อจากรัฐ	มี	1. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขการลงทุนร่วมระหว่างรัฐกับเกษตรกร และสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่างๆ	1. สำนักบริหารโครงการฯ	น.ส. X
	โดยก่อสร้างระบบจ่ายน้ำหรือระบบให้น้ำในแปลงของตนเอง		2. ตรวจสอบเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมลงทุนของเกษตรกร โดย	- เอกสารโครงการ	น.ส. Y
	ได้ เช่น มีสระน้ำ เครื่องสูบน้ำ		21 สอบถาม/สัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ	บริหารจัดการน้ำ	นาย Z
	ติดตั้งการให้น้ำแบบสปริงเกอร์		ในส่วนกลาง และพื้นที่ดำเนินการ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม	- เอกสาร หลักฐานและ	
	เป็นต้น		ในการมีส่วนร่วมของเกษตรกร	รายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ	
	- ค่าใช้จ่ายในการร่วมลงทุน	10,500 บาท/ไร่	22 สอบถาม/สัมภาษณ์เกษตรกรผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการ	การร่วมลงทุนของเกษตรกร	
	ของเกษตรกร		ว่าทราบเงื่อนไขการลงทุนหรือไม่ อย่างไร รวมถึงความพร้อม		

เรื่องที่ตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ		วิธีการตรวจสอบ	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
	KPI	เกณฑ์การวัดผล			
			ในการมีส่วนร่วมลงทุนด้วย	- แบบสอบถาม/สัมภาษณ์	
			3 ตรวจสอบพื้นที่ดำเนินการจริงเกี่ยวกับการร่วมลงทุนของ	ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่	
			เกษตรกร โดย	โครงการในส่วนกลางและ	
			31 สังเกตสภาพพื้นที่ดำเนินการที่เกษตรกรมีส่วนร่วมและ	พื้นที่ดำเนินการ	
			ไม่มีส่วนร่วม กรณีที่มีส่วนร่วมได้ดำเนินการตามเงื่อนไข	2 บริษัทที่ปรึกษา	
			การลงทุนที่กำหนดหรือไม่ อย่างไร	- รายงานการศึกษา	
			32 วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการลงทุนของเกษตรกร	ความเหมาะสมของโครงการฯ	
			ว่าเป็นไปตามสัดส่วนค่าใช้จ่ายที่กำหนดในแผนโครงการ	- แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของ	
			และตามรายงานการศึกษาความเหมาะสม โครงการฯ ของ	บริษัทที่ปรึกษา	
			บริษัทที่ปรึกษาหรือไม่ อย่างไร	3 เกษตรกรท้องถิ่น	
			33 สอบถามเจ้าหน้าที่โครงการในพื้นที่ดำเนินการและ	- แบบสอบถาม/สัมภาษณ์	
			เกษตรกรท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการร่วมลงทุน เพื่อให้ทราบ	เกษตรกรที่เกี่ยวข้อง	
			ข้อเท็จจริง ประกอบการสังเกตสภาพจริง	กับโครงการฯ	
			4 รวบรวมข้อมูลผลกระทบเกี่ยวกับการร่วมลงทุนของเกษตรกร		
			ตามข้อเท็จจริงที่ได้จากการตรวจสอบ ตามข้อ 1 - 3 ในเรื่อง ดังนี้		
			- มีผลกระทบในเรื่องใดบ้าง/ด้านใดบ้าง		
			- มีผลกระทบต่อผู้ใดบ้าง		

แผนการปฏิบัติงาน

ชื่อแผนงาน/โครงการ :	โครงการบริหารจัดการน้ำ
ประเด็นการตรวจสอบ :	การใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำยังไม่คุ้มค่า
วัตถุประสงค์การตรวจสอบ :	<p>1. เพื่อให้ทราบว่า การใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำ นั้น ยังไม่คุ้มค่าเพียงใด และมีผลกระทบ ปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด และสาเหตุที่ทำให้การใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำไม่คุ้มค่า อย่างไรบ้าง</p> <p>2. เพื่อเสนอแนวทางปรับปรุง แก้ไขให้เกษตรกรสามารถใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำตามวัตถุประสงค์ของโครงการ</p>
ขอบเขตการตรวจสอบ :	<p>พื้นที่ดำเนินการก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำฯ แล้วเสร็จจำนวน 4 แห่ง ใน 2 จังหวัด ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงการ AA BB และ CC จังหวัดขอนแก่น - โครงการ PP จังหวัดจันทบุรี
ระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบ :	15 พ.ย. 47 - 15 ม.ค. 48

เรื่องที่ตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ		วิธีการตรวจสอบ	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
	KPI	เกณฑ์การวัดผล			
การบริหารจัดการช่วงใช้งาน	- มีการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ	มี	1. รวบรวมข้อมูลการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ และแนวทาง	1. สำนักบริหารโครงการฯ	น.ส. X
	- องค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้เกษตรกรมีน้ำ	มี	การบริหารจัดการขององค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ	- เอกสารโครงการ	น.ส. Y
	ใช้ตลอดปี อันส่งผลให้เกษตรกร		2. ตรวจสอบการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำของเกษตรกร โดย	บริหารจัดการน้ำ	นาย Z
	มีผลผลิตที่ดีและมีรายได้เพิ่มขึ้น		21 สัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักบริหารโครงการ	- เอกสาร หลักฐานและ	
	- ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการบริหารจัดการ	1,300 บาท /ไร่/ปี	บริหารจัดการน้ำ เกี่ยวกับการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ	รายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จาก	
	จัดการ		เพื่อให้ทราบถึง วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการจัดตั้ง	โครงการฯ	
			2.2 สรุปเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ		
			3. ตรวจสอบแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ	- แบบสอบถาม/สัมภาษณ์	
			ในเรื่องการบริหารการใช้น้ำ การบริหารรายได้ - ค่าใช้จ่าย	ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่	
			การบริหารจัดการอื่นๆ และการติดตามประเมินผล	โครงการในส่วนกลางและ	
			การดำเนินงาน โดย	พื้นที่ดำเนินการ	

เรื่องที่ตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ		วิธีการตรวจสอบ	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
	KPI	เกณฑ์การวัดผล			
			3.1 สัมภาษณ์/สอบถามผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่สำนักบริหาร โครงการฯ	2. บริษัทที่ปรึกษา - รายงานการศึกษา	
			3.2 สัมภาษณ์/สอบถามผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ขององค์กร กลุ่มผู้ใช้น้ำ	ความเหมาะสมของโครงการฯ - แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของ	
			3.3 สรุปแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ	บริษัทที่ปรึกษา	
			4 ตรวจสอบแผนการประชาสัมพันธ์ของสำนักบริหาร โครงการ ในเรื่อง การใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำ รวมทั้งการจัดตั้ง องค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ และการบริหารจัดการในช่วงใช้งาน	3. เกษตรกรท้องถิ่น - โครงการเกี่ยวกับการจัดตั้ง องค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ	
			5. ตรวจสอบว่าในพื้นที่ดำเนินการที่ได้ก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำ และอาคารประกอบเสร็จเรียบร้อยแล้วนั้น เกษตรกรท้องถิ่น ได้มีการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ เพื่อใช้ประโยชน์ด้านอุปโภค บริโภค และด้านเกษตรกรรม ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ บริหารจัดการน้ำหรือไม่	- รายงานผลการดำเนินงาน รายงานการรับ - จ่าย และ รายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานขององค์กร กลุ่มผู้ใช้น้ำ	
			6. ในกรณีที่มีการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ ให้ดำเนินการดังนี้	- แบบสอบถาม/สัมภาษณ์	
			6.1 ตรวจสอบว่าการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการบริหาร จัดการน้ำหรือไม่	เกษตรกรที่เกี่ยวข้องกับการใช้ ประโยชน์จากโครงการฯ	
			6.2 ตรวจสอบแนวทางการบริหารจัดการขององค์กร กลุ่มผู้ใช้น้ำ ว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร กลุ่มผู้ใช้น้ำหรือไม่ และแนวทางดังกล่าวมีการบริหารจัดการ		

เรื่องที่ตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ		วิธีการตรวจสอบ	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
	KPI	เกณฑ์การวัดผล			
			ที่ดี มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ รวมทั้งมีระบบ		
			การควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสมหรือไม่		
			6.3 สอบทานผังโครงสร้างการบริหารงานและการดำเนินงาน		
			ขององค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำว่าเป็นไปตามแนวทางการบริหารจัดการ		
			ที่กำหนดหรือไม่ อย่างไร ถ้าไม่เป็นไปตามแนวทางฯ ให้		
			สอบทานว่าการบริหารงานและการดำเนินงานนั้นยังบรรลุ		
			วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำหรือไม่ อย่างไร		
			6.4 สังเกตสภาพการบริหารจัดการจริงขององค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ		
			และประโยชน์ที่เกษตรกรได้รับจากการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ		
			ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการบริหารจัดการน้ำหรือไม่		
			6.5 สอบถาม/สัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของโครงการ		
			ในส่วนกลางและพื้นที่ดำเนินการ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่		
			ขององค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ และเกษตรกรท้องถิ่นที่เป็นสมาชิก		
			เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงประกอบการสังเกตสภาพจริง		
			6.6 ตรวจสอบว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริหารจัดการของ		
			องค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ เป็นไปตามรายงานการศึกษาความเหมาะสม		
			โครงการของบริษัทที่ปรึกษาหรือไม่		
			6.7 ตรวจสอบว่ามีการกำหนดแผนและวิธีการติดตามประเมินผล		
			และรายงานผลการดำเนินงานอย่างไร พร้อมทั้งสอบทานเอกสาร		
			ที่เกี่ยวกับการติดตามประเมินผล และสอบถามเจ้าหน้าที่ติดตาม		
			ประเมินผลว่าได้มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างไรบ้าง		

เรื่องที่ตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ		วิธีการตรวจสอบ	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
	KPI	เกณฑ์การวัดผล			
			6.8 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบ ปัญหา อุปสรรค และสาเหตุ หรือข้อจำกัดในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำตามข้อเท็จจริงที่ได้จากการตรวจสอบ		
			ตามข้อ 6.1 - 6.7		
			7. ในกรณีที่ไม่ได้จัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ ให้ดำเนินการดังนี้		
			7.1 ตรวจสอบว่าสำนักบริหารโครงการฯ ได้มีการศึกษาความพร้อมในการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในพื้นที่ดำเนินการว่าเกษตรกรสามารถจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำได้หรือไม่ เพียงใด		
			7.2 ตรวจสอบว่าแผนการประชาสัมพันธ์ของสำนักบริหารโครงการฯ ได้มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเกษตรกรหรือไม่ ถ้ามี ให้ตรวจสอบว่าได้กำหนดวิธีการประชาสัมพันธ์ที่ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ชัดเจน เห็นถึงประโยชน์ของโครงการ และตรงกับเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด		
			7.3 สอบถาม/สัมภาษณ์ และสังเกตการณ์เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคผลกระทบ และสาเหตุที่ไม่มีการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ จาก		
			- เจ้าหน้าที่โครงการที่ส่วนกลางและพื้นที่ดำเนินการ		
			- เจ้าหน้าที่บริษัทที่ปรึกษา		
			- เกษตรกรท้องถิ่น		
			8. วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลที่ได้ทั้งหมด		

3 การปฏิบัติงานตรวจสอบโครงการบริหารจัดการน้ำ

เมื่อผู้ตรวจสอบภายในได้วางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบโครงการบริหารจัดการน้ำแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในควรปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงานดังกล่าว พร้อมทั้งบันทึกผลการตรวจสอบไว้ในกระดาษทำการสรุปข้อตรวจพบ โดยแยกตามประเด็นการตรวจสอบที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถแสดงกระดาษทำการสรุปข้อตรวจพบของโครงการบริหารจัดการน้ำ ได้ตามตัวอย่าง ดังนี้

สรุปข้อตรวจพบ (AUDIT FINDING)

ชื่อโครงการ	โครงการบริหารจัดการน้ำ
ประเด็นการตรวจสอบ	1. ความล่าช้าของการก่อสร้างที่ไม่เป็นไปตามแผน
หลักเกณฑ์ (Criteria)	การก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบแล้วเสร็จครอบคลุมพื้นที่ 50,000 ไร่ จำนวน 10 แห่ง ดังนี้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 6 แห่ง ภาคตะวันออก จำนวน 3 แห่ง ภาคกลางตอนล่างจำนวน 1 แห่ง โดยในปี 2546 จะก่อสร้างให้แล้วเสร็จ จำนวน 3 แห่ง ปี 2547 จำนวน 5 แห่ง และปี 2548 จำนวน 2 แห่ง
ข้อเท็จจริง (Condition)	การก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบ ขณะเข้าตรวจสอบ (พ.ย. 47-ม.ค. 48) พบข้อเท็จจริง ดังนี้ - โครงการที่ก่อสร้างเสร็จจำนวน 4 แห่ง คือ โครงการ AA BB และ CC จ.ขอนแก่น และโครงการ PP จ.จันทบุรี มีความล่าช้าในการก่อสร้างคิดเป็น 125 112197 และ 92 วัน ตามลำดับ - โครงการที่อยู่ระหว่างก่อสร้างมีจำนวน 4 แห่ง คือ โครงการ DD จ.นครราชสีมา โครงการ EE จ.ศรีสะเกษ โครงการ FF จ.อุบลราชธานี และโครงการ JJ จ.กาญจนบุรี มีผลความล่าช้าในการก่อสร้างของงานเทียบกับแผนคิดเป็นร้อยละ 55 69 37 และ 38 ตามลำดับ - โครงการที่ยังไม่ได้ก่อสร้างมีจำนวน 2 แห่ง คือ โครงการ NN จ.ฉะเชิงเทรา และโครงการ MM จ.ตราด
ผลกระทบ (Effect)	1. ทำให้เกษตรกรกลุ่มเป้าหมายของโครงการเสียโอกาสในการใช้น้ำ เพื่ออุปโภค บริโภค และการเกษตรกรรม 2. ทำให้การบริหารงบประมาณของ กรม ก เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการใช้จ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ 3. ทำให้ไม่สามารถทราบผลที่ได้รับจากโครงการทั้ง 10 แห่ง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ในการแก้ไขปรับปรุงโครงการระยะที่ 2 ต่อไปได้

สรุปข้อตรวจพบ (AUDIT FINDING) ต่อ

สาเหตุ (Cause)

1. ตามเงื่อนไขการจัดจ้างที่ปรึกษา (TOR) กำหนดให้ดำเนินการศึกษาใน 4 งานหลัก มีกำหนดระยะเวลา 1 ปี ต่อมากลุ่มบริษัทที่ปรึกษาได้มีการขอปรับระยะเวลา ปฏิบัติงานออกไปอีก 1 ปี เนื่องจากจำนวนโครงการย่อยที่ศึกษาในแผนหลักมีมากกว่าที่ประเมินไว้ 1 เท่าตัว ทั้งนี้ การดำเนินงานหลักมีความเกี่ยวเนื่องกัน เป็นลำดับขั้นตอน หากขั้นตอนใดมีปัญหา อุปสรรคและเกิดความล่าช้า ก็จะมีผลกระทบต่อไปล่าช้าด้วย
2. เจ้าของที่ดินบางรายไม่ยินยอมให้ใช้พื้นที่สำหรับวางแนวท่อส่งน้ำ เนื่องจากไม่มี จุดจ่ายน้ำสำหรับเจ้าของที่ดิน บางรายก็ต้องการเงินค่าชดเชยที่ดิน หรือการวางแนวท่อ ต้องผ่านที่ดินหลายแปลง แต่เจ้าของที่ดินไม่ได้อาศัยอยู่ในพื้นที่ ทำให้ต้องใช้เวลา ในการติดต่อและทำความเข้าใจกับเจ้าของที่ดิน เพื่อให้เห็นประโยชน์ของ การก่อสร้างโครงการ
3. การดำเนินงานของบริษัทรับจ้างในบางพื้นที่ บริษัทผู้รับจ้างเข้าปฏิบัติงานล่าช้า นำเครื่องจักร เครื่องมือ เพื่อทำงานต่ำกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ในแผน บางพื้นที่ บุคลากรของบริษัทผู้รับจ้างขาดความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน และบางพื้นที่ บริษัทผู้รับจ้างขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทำให้การดำเนินงานล่าช้าออกไป
4. สำนักบริหารโครงการฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานของโครงการ แต่ไม่มีการนำผลการติดตามไปดำเนินการแต่อย่างใด ทำให้เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรคขึ้น จึงไม่ได้รับการแก้ไขอย่างทันกาล

ข้อเสนอแนะ (Recommendation)

1. หากมีการดำเนินงานโครงการต่างๆ ในอนาคต ซึ่งมีกิจกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษา เพื่อสำรวจและออกแบบ ควรมีการติดตามเร่งรัดการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม หรือในแต่ละขั้นตอนให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปตามแผน
2. การสำรวจและออกแบบก่อสร้างควรมีการประสานงานกับเกษตรกรเจ้าของที่ดิน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวท่อส่งน้ำ เพื่อลดปัญหาการขอใช้พื้นที่ จากเจ้าของที่ดิน และควรมีการขอตั้งงบประมาณเพื่อเป็นค่าชดเชยที่ดิน

สรุปข้อตรวจพบ (AUDIT FINDING) ต่อ

- ข้อเสนอแนะ (ต่อ)
(Recommendation)
- 3.** คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาที่ได้รับการแต่งตั้ง ควรให้ความสำคัญหรือเคร่งครัดกับคุณสมบัติของบริษัทรับจ้าง โดยเฉพาะเรื่องประสบการณ์และผลงานที่ผ่านมา ความรู้ ความชำนาญของบุคลากร ความพร้อมของเครื่องจักร เครื่องมือ รวมทั้งฐานะการเงินของบริษัทผู้รับจ้างอย่างรอบคอบละเอียดถี่ถ้วน
- 4.** สำนักบริหารโครงการฯ ควรนำผลจากการติดตามผลการดำเนินงานของโครงการไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานที่ล่าช้า เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน
-

สรุปข้อตรวจพบ (AUDIT FINDING)

ชื่อโครงการ	โครงการบริหารจัดการน้ำ
ประเด็นการตรวจสอบ	2 เกษตรกรไม่สามารถลงทุนก่อสร้างเพิ่มเติมต่อจากที่รัฐลงทุนได้
หลักเกณฑ์ (Criteria)	โครงการบริหารจัดการน้ำกำหนดให้กลุ่มเกษตรกรผู้ได้รับประโยชน์ต้องลงทุนเพิ่มเติมต่อจากรัฐ เกี่ยวกับระบบจ่ายน้ำ ที่ประกอบด้วยอาคาร เครื่องสูบน้ำ และท่อส่งน้ำ รวมทั้งเกษตรกรแต่ละรายควรลงทุนก่อสร้างระบบให้น้ำในแปลงที่ประกอบด้วยสระรับน้ำ เครื่องสูบน้ำ หรือระบบให้น้ำแบบสปริงเกอร์ ซึ่งค่าใช้จ่ายในการลงทุนเกี่ยวกับระบบจ่ายน้ำดังกล่าวประมาณ 10,500 บาทต่อไร่
ข้อเท็จจริง (Condition)	จากการตรวจสอบพบว่า โครงการที่รัฐก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบแล้วเสร็จ 4 แห่ง มีเพียง 2 แห่ง คือ โครงการ BB จ.ขอนแก่น และโครงการ PP จ.จันทบุรี ที่เกษตรกรได้ลงทุนก่อสร้างระบบจ่ายน้ำเพิ่มเติมต่อจากรัฐ ซึ่งค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูงมากถึง 10,500 บาทต่อไร่ แต่เกษตรกรบางรายมีฐานะยากจน ไม่มีเงินที่จะลงทุนได้ หรือมีเงินลงทุนแต่ไม่เพียงพอตามที่รัฐกำหนด ส่วนโครงการอีก 2 แห่ง คือ โครงการ AA และ CC จ.ขอนแก่น ยังไม่มีการลงทุนของเกษตรกร เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าต้องลงทุนก่อสร้างระบบจ่ายน้ำเพิ่มเติมต่อจากที่รัฐลงทุนให้
ผลกระทบ (Effect)	1. เกษตรกรไม่สามารถนำน้ำไปใช้เพื่อการอุปโภค - บริโภคและการเกษตรได้ หรือใช้ประโยชน์ได้แต่ไม่เต็มที่ ส่งผลให้โครงการบริหารจัดการน้ำไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งได้แก่การเพิ่มรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้ดีขึ้น 2. อาจเกิดการสูญเปล่าของงบประมาณการก่อสร้างในส่วนที่รัฐลงทุนไปแล้ว เนื่องจากเกษตรกรไม่ได้ใช้ประโยชน์จากโครงการฯ หรือได้ใช้ประโยชน์แต่ไม่มากเท่าที่ควร

สรุปข้อตรวจพบ (AUDIT FINDING) ต่อ

สาเหตุ
(Cause)

1. ก่อนเริ่มโครงการสำนักบริหารโครงการฯ ไม่ได้มีการชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์ข้อมูลรายละเอียด เงื่อนไขที่เกษตรกรต้องมีส่วนร่วมในการลงทุนระบบจ่ายน้ำเพิ่มเติมต่อจากที่รัฐลงทุนให้ ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินงานระบบใหม่ที่ต้องมีการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเกษตรกร รวมทั้งไม่ได้มีการสำรวจความพร้อมหรือความเต็มใจของเกษตรกรว่าจะสามารถมีส่วนร่วมลงทุนได้หรือไม่ เพียงใด
2. รูปแบบการดำเนินโครงการที่ให้เกษตรกรมีส่วนร่วมลงทุน เป็นรูปแบบการดำเนินงานระบบใหม่ เกษตรกรยังไม่คุ้นเคยและไม่มีความเข้าใจ จึงไม่เต็มใจที่จะร่วมลงทุน เพราะที่ผ่านมารัฐจะลงทุนให้ทั้งหมด รวมทั้งในบางพื้นที่เกษตรกรมีฐานะยากจน ขาดแคลนเงินทุน หรือกลัวว่าลงทุนแล้วไม่คุ้มค่า

ข้อเสนอแนะ
(Recommendation)

1. สำนักบริหารโครงการฯ ควรมีการชี้แจงและประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ให้เกษตรกรเข้าใจรูปแบบการดำเนินงานระบบใหม่ โดยแสดงให้เห็นคุณค่าของน้ำว่าในอนาคตน้ำถือเป็นต้นทุนในการทำเกษตร ซึ่งเกษตรกรควรมีส่วนร่วมในค่าใช้จ่ายบางส่วน โดยเฉพาะค่าดำเนินการสูบน้ำมาใช้เพื่อการเกษตร ทั้งนี้ เพื่อให้เกษตรกรในพื้นที่โครงการได้มีความเข้าใจ และยอมรับเงื่อนไขการมีส่วนร่วมลงทุนในการลงทุนก่อสร้างระบบจ่ายน้ำเพิ่มเติมต่อจากที่รัฐลงทุนให้
2. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา กรณีเกษตรกรไม่สามารถร่วมลงทุนระบบจ่ายน้ำเพิ่มเติมต่อจากการลงทุนของภาครัฐ เช่น การช่วยเหลือด้านเงินทุนแก่เกษตรกร โดยจัดตั้งเป็นกองทุน หรือมีการออกแบบระบบจ่ายน้ำให้กับเกษตรกร โดยใช้วัสดุอุปกรณ์ที่มีราคาไม่สูงเกินไป เป็นต้น

สรุปข้อตรวจพบ (AUDIT FINDING)

ชื่อโครงการ	โครงการบริหารจัดการน้ำ
ประเด็นการตรวจสอบ	3. การใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำยังไม่คุ้มค่า
หลักเกณฑ์ (Criteria)	โครงการที่ก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบแล้วเสร็จ ควรมีการสูบน้ำและ นำน้ำไปใช้ประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิต เพื่อเพิ่มรายได้และยกระดับ คุณภาพชีวิตของเกษตรกร โดยให้มีการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ เพื่อบริหารให้มี น้ำใช้ตลอดปี และรับผิดชอบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการดูแลรักษาต่อไป ซึ่งค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ ประมาณ 1,300 บาท /ไร่/ปี
ข้อเท็จจริง (Condition)	จากการตรวจสอบโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ 4 แห่ง พบข้อเท็จจริงดังนี้ - โครงการ AA และ CC จ.ขอนแก่น ยังไม่มีการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ ทำให้ ไม่มีการสูบน้ำให้เกษตรกรใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ - โครงการ BB จ.ขอนแก่น และโครงการ PP จ.จันทบุรี มีการจัดตั้งองค์กร กลุ่มผู้ใช้น้ำ และได้มีการสูบน้ำไปยังพื้นที่โครงการแล้ว แต่เกษตรกรส่วนใหญ่ ประมาณร้อยละ 85 ยังไม่ได้ใช้น้ำให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
ผลกระทบ (Effect)	1. โครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ 4 แห่ง คิดเป็นเงินงบประมาณ 186.33 ล้านบาท อาจเกิดการสูญเปล่า เพราะไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือใช้ประโยชน์ไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งทำให้อุปกรณ์ระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบ บางส่วนที่ก่อสร้างแล้วเสร็จและไม่ได้ใช้ประโยชน์ เกิดการชำรุดเสียหาย หรือ เสื่อมสภาพก่อนอายุการใช้งานจริง 2. เกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีรายได้เพิ่มขึ้นตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนด
สาเหตุ (Cause)	1. สำนักบริหารโครงการ ฯ ไม่ได้มีการชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรเข้าใจ เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำตามโครงการ ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดตั้ง องค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ เพื่อบริหารจัดการการใช้น้ำให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ ของโครงการ

สรุปข้อตรวจพบ (AUDIT FINDING) ต่อ

สาเหตุ (ต่อ)
(Cause)

2 ระบบการติดตามประเมินผลโครงการ ยังไม่มีการติดตามในเรื่องการใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำตามโครงการอย่างจริงจัง ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

3 ระบบท่อส่งน้ำที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ เกิดชำรุดเสียหายจนไม่สามารถส่งน้ำไปยังพื้นที่โครงการได้ เนื่องจากไม่มีการทดลองใช้ระบบท่อส่งน้ำให้เต็มระบบขณะทำการตรวจรับงาน เพราะเกิดฝนทิ้งช่วงทำให้แหล่งน้ำต่ำกว่าร่องชักน้ำหน้าโรงสูบน้ำ ต่อมาภายหลังได้ทำการทดลองเต็มระบบ ปรากฏว่าระบบท่อส่งน้ำชำรุดเสียหายใช้งานไม่ได้

4 เกษตรกรในพื้นที่โครงการส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ขาดเงินทุน ขาดแคลนแรงงานในการทำเกษตรและคุ้นเคยกับการเพาะปลูกรูปแบบเดิมๆ

ข้อเสนอแนะ
(Recommendation)

1. สำนักบริหาร โครงการฯ ควรชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรเข้าใจประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบท่อส่งน้ำตามโครงการ เพื่อจะได้มีการรวมกลุ่มจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้นำและมีการบริหารจัดการการใช้น้ำให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

2. สำนักบริหาร โครงการฯ ควรติดตามให้หัวหน้าโครงการในพื้นที่ดำเนินการ หรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรับผิดชอบในการจัดสรรน้ำและการบำรุงรักษา ตรวจสอบอุปกรณ์ต่างๆ ของโครงการทั้งหมดอย่างสม่ำเสมอ และทดลองระบบท่อส่งน้ำให้เรียบร้อยก่อนที่จะรับงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาอุปกรณ์ชำรุดเสียหาย รวมทั้งให้มีการติดตามการใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำตามโครงการอย่างสม่ำเสมอ และประสานงานกับผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการลักษณะนี้ในอนาคต

3. สำหรับโครงการที่จะดำเนินการในระยะที่ 2 ควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพื้นที่ดำเนินโครงการให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงความพร้อมของเกษตรกรในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตทางการเกษตรไปในเชิงเกษตรพาณิชย์และประสานงานกับหน่วยงานที่จะช่วยสนับสนุนเกษตรกรให้มีรายได้เพิ่มขึ้น เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิชาการเกษตร เป็นต้น เพื่อให้การสนับสนุนเกี่ยวกับความรู้ในการผลิต การบำรุงรักษาดิน การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ เป็นต้น



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ หน่วยงานตรวจสอบภายใน โทร. 1109
ที่ กค. 0001/123 วันที่ 30 มกราคม 2548
เรื่อง รายงานการตรวจสอบการดำเนินงานโครงการบริหารจัดการน้ำ

เรียน อธิบดีกรม ก

หน่วยตรวจสอบภายในได้ตรวจสอบการดำเนินงานโครงการบริหารจัดการน้ำเสร็จสิ้นแล้ว พร้อมทั้งได้หารือถึงผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะกับหน่วยรับตรวจเรียบร้อยแล้ว รายละเอียดผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะปรากฏตามเอกสารแนบซึ่งผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะสรุปได้ ดังนี้

ผลการตรวจสอบ

1. การก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้
เนื่องจากบริษัทที่ปรึกษาขอขยายเวลาดำเนินงาน เจ้าของที่ดินบางรายไม่ยินยอมให้ใช้พื้นที่สำหรับวางแนวท่อส่งน้ำ และบริษัทผู้รับจ้างปฏิบัติงานล่าช้า เพราะมีเครื่องมือเครื่องจักรไม่เพียงพอ บุคลากรขาดความชำนาญ และขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทำให้เกษตรกรเสียโอกาสในการใช้น้ำเพื่อการเกษตรกรรม และการบริหารงบประมาณของกรม ก ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดและไม่ทราบผลการดำเนินงานที่แท้จริงได้

ข้อเสนอแนะ

หากมีการดำเนินงานซึ่งต้องจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษา ควรติดตามหรือเร่งรัดการทำงานให้เสร็จตามที่กำหนดในสัญญา การสำรวจพื้นที่การก่อสร้างควรมีการประสานงานกับเกษตรกรเจ้าของที่ดินหรือควรของบประมาณเป็นค่าชดเชยที่ดิน และการคัดเลือกบริษัทผู้รับจ้างควรเคร่งครัดกับคุณสมบัติของบริษัทผู้รับจ้าง รวมทั้งให้สำนักบริหารโครงการฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานของโครงการด้วย

2. เกษตรกรไม่สามารถลงทุนก่อสร้างระบบจ่ายน้ำเพิ่มเติมต่อจากที่รัฐลงทุนให้ได้
เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าต้องลงทุนเพิ่มเติมจากที่รัฐลงทุนให้ และไม่สามารถที่จะลงทุนก่อสร้างระบบจ่ายน้ำเพิ่มเติมต่อจากที่รัฐลงทุนได้ เพราะเกษตรกรจะต้องลงทุนระบบจ่ายน้ำเพิ่มเติมและเสียค่าใช้จ่ายเองประมาณ 10,500 บาท/ไร่ ทำให้เกษตรกรไม่สามารถนำไปใช้เพื่อการอุปโภค-บริโภคได้หรือใช้ประโยชน์ได้แต่ไม่เต็มที่เกิดการสูญเปล่าของงบประมาณที่ใช้ในการก่อสร้าง

ข้อเสนอแนะ

สำนักบริหารโครงการควรมีการชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์รูปแบบการดำเนินงานระบบใหม่ เพื่อให้เกษตรกรเห็นคุณค่าของน้ำว่าในอนาคตน้ำถือเป็นต้นทุนในการทำเกษตร ดังนั้น เกษตรกรควรมีส่วนร่วมในค่าใช้จ่ายบางส่วน หรือมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยเหลือด้านเงินทุนแก่เกษตรกร โดยจัดตั้งเป็นกองทุน

3. ระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบที่ก่อสร้างเสร็จแล้วยังไม่มีการใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีโครงการจำนวน 2 แห่ง ที่ยังไม่มีการสูบน้ำให้เกษตรกรใช้ประโยชน์ เนื่องจากไม่มีการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ ระบบท่อส่งน้ำที่ก่อสร้างแล้วเสร็จเกิดชำรุดเสียหาย เพราะไม่ได้ทดลองใช้ตอนตรวจรับงาน และเกษตรกรมีฐานะยากจนและขาดเงินทุน สำหรับโครงการอีก 2 แห่ง ได้มีการสูบน้ำไปให้เกษตรกรแล้ว แต่เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้น้ำให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องจาก ไม่มีการติดตามประเมินผลโครงการในเรื่องการใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำอย่างจริงจัง ซึ่งส่งผลให้งบประมาณในการก่อสร้างเกิดการสูญเปล่า เพราะไม่ได้ใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์

ข้อเสนอแนะ

สำนักบริหารโครงการฯ ควรชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรเข้าใจประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการ เพื่อจะได้มีการรวมกลุ่มจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำและควรติดตามให้หัวหน้าโครงการในพื้นที่ดำเนินการ ตรวจสอบอุปกรณ์หรือทดลองระบบท่อส่งน้ำให้เรียบร้อยก่อนตรวจรับงาน รวมทั้งควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพื้นที่ดำเนินการ โครงการให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงความพร้อมของเกษตรกรในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตทางการเกษตรไปในเชิงเกษตรพาณิชย์ ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานที่จะช่วยสนับสนุนเกษตรกรให้มีรายได้เพิ่มขึ้น เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิชาการเกษตร เพื่อให้การสนับสนุนเกี่ยวกับความรู้ในการผลิต การบำรุงรักษาดิน การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ เป็นต้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบผลการตรวจสอบและพิจารณาดำเนินการตามความเห็นสมควรต่อไป

(นางสาว X)

หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
รายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบ
โครงการบริหารจัดการน้ำ

กรม ก ได้จัดทำโครงการบริหารจัดการน้ำโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มแหล่งน้ำสำหรับอุปโภค-บริโภคในพื้นที่ขาดแคลนให้มีแหล่งน้ำสำหรับการเกษตรกรรมปลูกพืชเศรษฐกิจ เลี้ยงสัตว์และการประมง หรือดำเนินเกษตรอุตสาหกรรม เพื่อสร้างงานใหม่ในชนบท และสามารถยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตขั้นพื้นฐานของเกษตรกรให้สอดคล้องตามนโยบายรัฐบาลที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้น้ำให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้ระบบท่อส่งน้ำแทนคลองส่งน้ำ ซึ่งมีเป้าหมายดำเนินการให้ครอบคลุมพื้นที่ในภาคต่างๆ ทั่วประเทศจำนวนรวมประมาณ 1 ล้านไร่ โดยในระยะแรกจะดำเนินงานเป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) จำนวน 10 แห่ง ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 50,000 ไร่ มีระยะเวลาดำเนินงาน 4 ปี ระหว่างปีงบประมาณ 2545-2548 และมีแผนการใช้งบประมาณเป็นจำนวนเงิน 1,060 ล้านบาท ในระยะต่อไปหากการดำเนินงานในโครงการนำร่องประสบความสำเร็จ จะขยายโครงการต่อไปให้ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 1 ล้านไร่

การดำเนินงานโครงการมีกิจกรรมหลักที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การจัดจ้างที่ปรึกษา เพื่อจัดทำแผนหลัก การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการ การกำหนดเงื่อนไขการจ้างเหมาและการออกแบบโครงการนำร่อง

2. กิจกรรมการลงทุนก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบจะดำเนินงานเป็นโครงการนำร่องจำนวน 10 แห่ง ประกอบด้วยภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 6 แห่ง ภาคตะวันออกจำนวน 3 แห่ง และภาคกลางตอนล่างจำนวน 1 แห่ง และมีวงเงินค่าก่อสร้างตามสัญญาทั้งสิ้น 522,194,035 บาท

ทั้งนี้ โครงการมีเงื่อนไขการดำเนินงาน ดังนี้

1. การลงทุนในโครงการ จะประกอบด้วยส่วนของการลงทุนโดยรัฐ ซึ่งได้แก่ สถานีสูบน้ำ ระบบส่งน้ำ และสระรับน้ำ/จุดจ่ายน้ำ และส่วนของการลงทุนโดยกลุ่มเกษตรกร ซึ่งได้แก่ การก่อสร้างอาคารและติดตั้งเครื่องสูบน้ำประจำสระรับน้ำ/จุดจ่ายน้ำ ไปยังแปลงเกษตรของเกษตรกรเอง

2 การบริหารจัดการโครงการช่วงใช้งาน เกษตรกรต้องรวมกลุ่มกันจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ เพื่อบริหารจัดการเกี่ยวกับการใช้น้ำ และค่าใช้จ่ายต่างๆ

วัตถุประสงค์การตรวจสอบ

1. เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบตามโครงการเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด

2 เพื่อให้ทราบว่าเกษตรกรในพื้นที่ดำเนินการของโครงการฯ มีความพร้อมในการร่วมลงทุนก่อสร้างระบบจ่ายน้ำเพิ่มเติมต่อจากการลงทุนของภาครัฐหรือไม่ เพียงใด

3 เพื่อให้ทราบว่ามีการใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำที่ก่อสร้างแล้วเสร็จให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ เพียงใด

4 เพื่อทราบถึงผลกระทบและสาเหตุที่ทำให้การดำเนินโครงการบริหารจัดการน้ำ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการฯ

5. เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของโครงการบริหารจัดการน้ำ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนด

ขอบเขตการตรวจสอบ

พื้นที่ดำเนินการของโครงการบริหารจัดการน้ำ จำนวน **8** แห่งใน **6** จังหวัด ดังนี้

- | | | |
|-----------|---------------------|--------------------|
| - โครงการ | AA BB และ CC | จังหวัดขอนแก่น |
| - โครงการ | DD | จังหวัดนครราชสีมา |
| - โครงการ | EE | จังหวัดศรีสะเกษ |
| - โครงการ | FF | จังหวัดอุบลราชธานี |
| - โครงการ | PP | จังหวัดจันทบุรี |
| - โครงการ | JJ | จังหวัดกาญจนบุรี |

วิธีการตรวจสอบ

1. ตรวจสอบเอกสารหลักฐานและรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
2. สอบถาม สัมภาษณ์ ผู้รับผิดชอบโครงการ บริษัทที่ปรึกษา บริษัทผู้รับจ้าง และเกษตรกรท้องถิ่น
3. สังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ดำเนินการของโครงการ

ระยะเวลาที่เข้าตรวจสอบ

ได้เข้าตรวจสอบระหว่างวันที่ 15 พฤศจิกายน 2547 - 15 มกราคม 2548

สรุปผลการตรวจสอบ

ข้อตรวจพบที่ 1 ความล่าช้าของการก่อสร้างที่ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

โครงการบริหารจัดการน้ำ กำหนดให้มีโครงการนำร่อง โดยจะก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบจำนวน 10 แห่ง และกำหนดให้มีการก่อสร้างให้เสร็จในปีงบประมาณ 2546 จำนวน 3 แห่ง ปีงบประมาณ 2547 จำนวน 5 แห่ง และปีงบประมาณ 2548 จำนวน 2 แห่ง แต่จากการเข้าตรวจสอบเมื่อต้นปีงบประมาณ 2548 พบว่า มีการก่อสร้างแล้วเสร็จเพียง จำนวน 4 แห่ง อยู่ระหว่างการก่อสร้าง จำนวน 4 แห่งและยังไม่ได้ดำเนินการก่อสร้างอีก จำนวน 2 แห่ง ซึ่งการดำเนินงานก่อสร้างทั้ง 8 แห่ง ที่ก่อสร้างแล้วเสร็จและอยู่ระหว่างการก่อสร้างมีการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด ซึ่งมีรายละเอียดปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตารางแสดงผลการดำเนินงานการก่อสร้างแล้วเสร็จ

ชื่อโครงการ	วันเริ่มต้นสัญญา	วันสิ้นสุดสัญญา	วันส่งมอบงาน	ล่าช้ากว่าสัญญา (วัน)
1. AA	30 พ.ย. 45	15 ก.ย. 46	17 ม.ค. 47	125
2. BB	15 ธ.ค. 45	30 ธ.ค. 46	20 เม.ย. 47	112
3. CC	1 ม.ค. 46	1 ธ.ค. 46	15 มิ.ย. 47	197
4. PP	1 ม.ค. 47	15 ก.ค. 47	15 ต.ค. 47	92

ตารางแสดงผลการดำเนินงานระหว่างการก่อสร้าง

ชื่อโครงการ	วันเริ่มต้นสัญญา	วันสิ้นสุดสัญญา	ความก้าวหน้าของโครงการ (ร้อยละ)		
			แผน	ผลงาน	ความล่าช้า
1. DD	21 มี.ค. 47	20 มี.ค. 48	85	30	55
2. EE	1 เม.ย. 47	30 เม.ย. 48	80	21	69
3. FF	30 พ.ค. 47	15 มิ.ย. 48	55	18	37
4. JJ	15 ต.ค. 47	30 ก.ค. 48	45	7	38

ทั้งนี้ การดำเนินงานก่อสร้างที่ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดดังกล่าว ส่งผลให้เกษตรกรกลุ่มเป้าหมายของโครงการเสียโอกาสในการใช้น้ำเพื่ออุปโภค - บริโภค และการเกษตรกรรม เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร นอกจากนี้ ยังส่งผลให้การบริหารงบประมาณของกรม ก เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมทั้งไม่สามารถทราบผลที่ได้รับจากโครงการทั้ง 10 แห่ง ไปใช้ประโยชน์สำหรับการปรับปรุงแก้ไขโครงการระยะที่ 2 ได้ โดยสาเหตุที่ทำให้การก่อสร้างล่าช้าเกิดจากบริษัทที่ปรึกษาส่งมอบงานตามสัญญาล่าช้ากว่าแผนประมาณ 1 ปี ทำให้งานก่อสร้างที่ต้องดำเนินการต่อจากงานของบริษัทที่ปรึกษาต้องล่าช้าตามไปด้วย เกษตรกรเจ้าของที่ดินก็ไม่ยินยอมให้ใช้พื้นที่สำหรับวางแนวท่อส่งน้ำ เนื่องจากไม่มีจุดจ่ายน้ำสำหรับเจ้าของที่ดิน ซึ่งบางรายต้องการเงินค่าชดเชย บริษัทผู้รับจ้างปฏิบัติงานล่าช้า เช่น เครื่องมือ เครื่องจักร ที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงานของโครงการ มีจำนวนต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน บุคลากรของบริษัทผู้รับจ้างขาดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น รวมทั้ง สำนักบริหารโครงการบริหารจัดการน้ำ มีการติดตามผลการดำเนินงานของโครงการยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ทำให้เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน จึงไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างทันกาล

ข้อเสนอแนะ

1. หากมีการดำเนินงานโครงการต่างๆ ในอนาคต ซึ่งมีกิจกรรมการจ้างที่ปรึกษา เพื่อสำรวจและออกแบบ สำนักบริหารโครงการฯ ควรมีการติดตามและเร่งรัดการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมหรือในแต่ละขั้นตอนให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด

2 การสำรวจและออกแบบก่อสร้าง บริษัทที่ปรึกษาและหรือสำนักบริหารโครงการควรมีการประสานกับเกษตรกรเจ้าของที่ดินให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวท่อส่งน้ำ เพื่อลดปัญหาการขอใช้พื้นที่จากเจ้าของที่ดิน และควรมีการขอตั้งงบประมาณเพื่อเป็นค่าชดเชยที่ดินด้วย

3 คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาที่ได้รับแต่งตั้ง ควรให้ความสำคัญหรือเคร่งครัดกับคุณสมบัติของบริษัทผู้รับจ้าง โดยเฉพาะเรื่องประสบการณ์และผลงานที่ผ่านมา ความรู้ความชำนาญของบุคลากร ความพร้อมของเครื่องมือเครื่องจักร รวมถึงฐานะทางการเงินของบริษัทผู้รับจ้างอย่างรอบคอบละเอียดถี่ถ้วน เพื่อลดปัญหาเกี่ยวกับผู้รับจ้างที่มีศักยภาพไม่เพียงพอ

4 สำนักบริหารโครงการฯ ควรนำผลจากการติดตามผลการดำเนินงานของโครงการไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานที่ล่าช้า เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน

ข้อตรวจพบที่ 2 เกษตรกรไม่สามารถลงทุนก่อสร้างเพิ่มเติมต่อจากที่รัฐลงทุนได้

โครงการบริหารจัดการน้ำ ได้กำหนดให้เกษตรกรผู้ได้รับประโยชน์เข้ามามีส่วนร่วมลงทุนกับรัฐ โดยกลุ่มเกษตรกรต้องลงทุนเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบจ่ายน้ำที่ประกอบด้วยอาคาร เครื่องสูบน้ำ และท่อส่งน้ำ รวมทั้งเกษตรกรแต่ละรายควรลงทุนก่อสร้างระบบให้น้ำในแปลงที่ประกอบด้วย สระรับน้ำในแปลง เครื่องสูบน้ำ หรือระบบให้น้ำในแปลงแบบสปริงเกอร์ ซึ่งค่าใช้จ่ายในการลงทุนเกี่ยวกับระบบจ่ายน้ำ ประมาณ **10,500** บาท/ไร่ จากการตรวจสอบพบว่า โครงการที่รัฐก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำและอาคารประกอบแล้วเสร็จ **4** แห่ง มีเพียง **2** แห่ง เท่านั้น ที่เกษตรกรได้ลงทุนก่อสร้างระบบจ่ายน้ำเพิ่มเติมต่อจากรัฐ ส่วนอีก **2** แห่ง ยังไม่มีการลงทุนของเกษตรกร เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าต้องลงทุนเกี่ยวกับระบบจ่ายน้ำต่อจากรัฐลงทุนให้และบางรายทราบแล้วแต่ไม่สามารถลงทุนต่อได้ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูง หรือมีเงินลงทุนแต่ไม่เพียงพอ ส่งผลให้เกษตรกรไม่สามารถนำน้ำไปใช้เพื่อการอุปโภคบริโภค และเพื่อการเกษตรตามวัตถุประสงค์ของโครงการได้ รวมทั้งเกิดการสูญเปล่าของงบประมาณในส่วนของการก่อสร้างที่รัฐลงทุนไปแล้ว โดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวเกิดจากก่อนเริ่มโครงการ สำนักบริหารโครงการฯ ไม่ได้มีการชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรในพื้นที่

ดำเนินการของโครงการได้ทราบถึง รูปแบบการดำเนินงานระบบใหม่ที่ต้องการให้มีการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเกษตรกร รวมทั้งไม่ได้มีการสำรวจความพร้อมและความสามารถในการลงทุนของเกษตรกร นอกจากนี้ เกษตรกรยังไม่เข้าใจรูปแบบการดำเนินงานระบบใหม่ และบางรายมีฐานะยากจน จึงไม่ให้ความร่วมมือในการลงทุนเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ

1. สำนักบริหารโครงการฯ ควรมีการชี้แจงและประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ให้เกษตรกรเข้าใจรูปแบบการดำเนินงานระบบใหม่ โดยแสดงให้เห็นคุณค่าของน้ำว่าในอนาคต น้ำถือเป็นต้นทุนในการทำเกษตร ซึ่งเกษตรกรควรมีส่วนร่วมในค่าใช้จ่ายบางส่วนด้วย โดยเฉพาะค่าดำเนินการสูบน้ำมาใช้เพื่อการเกษตรของเกษตรกรเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เกษตรกรในพื้นที่โครงการได้มีความเข้าใจและยอมรับเงื่อนไขการมีส่วนร่วมลงทุนในการก่อสร้างระบบจ่ายน้ำเพิ่มเติมต่อจากรัฐได้

2. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา กรณีเกษตรกรไม่สามารถร่วมลงทุนเพิ่มเติมต่อจากรัฐได้ เช่น การช่วยเหลือด้านเงินทุนแก่เกษตรกร โดยจัดตั้งเป็นกองทุน หรือมีการออกแบบระบบจ่ายน้ำให้กับเกษตรกร โดยใช้วัสดุอุปกรณ์ที่มีราคาไม่สูงเกินไป เป็นต้น

ข้อตรวจพบที่ 3 การใช้ประโยชน์จากโครงการบริหารจัดการน้ำยังไม่คุ้มค่า

โครงการบริหารจัดการน้ำ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของเกษตรกร โดยกำหนดให้เกษตรกรสูบน้ำและนําน้ำไปใช้ประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตจากการผลิตเพื่อยังชีพไปสู่การผลิตในเชิงพาณิชย์มากขึ้น ซึ่งการใช้ประโยชน์ของน้ำดังกล่าว จะต้องมีการจัดตั้งเป็นองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำเพื่อบริหารจัดการการใช้น้ำและบริหารจัดการค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการมีประมาณ 1,300 บาท/ไร่/ปี จากการตรวจสอบพบว่า โครงการที่รัฐก่อสร้างแล้วเสร็จ 4 แห่ง มี 2 แห่ง ยังไม่มีการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ ทำให้ไม่มีการสูบน้ำไปใช้ประโยชน์ สำหรับอีก 2 แห่ง ได้มีการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำและมีการสูบน้ำไปยังพื้นที่โครงการแล้ว แต่เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้น้ำให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ทั้งนี้ การใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำยังไม่คุ้มค่าดังกล่าวส่งผลให้งบประมาณในการก่อสร้างโครงการทั้ง 4 แห่ง คิดเป็นจำนวนเงิน 186.33 ล้านบาท

อาจเกิดการสูญเปล่า ซึ่งทำให้ระบบท่อส่งน้ำที่ก่อสร้างแล้วเสร็จเกิดการชำรุดเสียหายหรือเสื่อมสภาพก่อนอายุการใช้งานจริง นอกจากนี้เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่สามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวเกิดจากสำนักบริหารโครงการฯ ไม่ได้มีการชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำ ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำเพื่อบริหารจัดการการใช้น้ำให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และระบบการติดตามผลโครงการที่มีอยู่ยังไม่มีการติดตามผลอย่างจริงจัง ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ระบบท่อส่งน้ำที่ก่อสร้างแล้วเสร็จเกิดการชำรุดเสียหายจนไม่สามารถส่งน้ำไปยังพื้นที่โครงการได้ เนื่องจากในขั้นตอนการตรวจรับงานนั้นน้ำในเขื่อนแห้งจึงไม่มีการทดลองใช้ระบบ รวมทั้ง ค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูง เกษตรกรส่วนใหญ่มีฐานะยากจน และคุ้นเคยกับการเพาะปลูกแบบเดิมๆ จึงไม่สนใจที่จะรวมกลุ่มเพื่อบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

ข้อเสนอแนะ

1. สำนักบริหารโครงการฯ ควรชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรเข้าใจประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการบริหารจัดการน้ำ เพื่อจะได้มีการรวมกลุ่มจัดตั้งองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำ และเพื่อให้มีการบริหารจัดการการใช้น้ำให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

2. สำนักบริหารโครงการฯ ควรติดตามให้หัวหน้าโครงการในพื้นที่ดำเนินการหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรับผิดชอบในการจัดสรรน้ำและการบำรุงรักษา ตรวจสอบอุปกรณ์ต่างๆ ของโครงการทั้งหมดอย่างสม่ำเสมอและทดลองระบบท่อส่งน้ำให้เรียบร้อยก่อนที่จะรับงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาอุปกรณ์ชำรุดเสียหาย รวมทั้งให้มีการติดตามการใช้ประโยชน์จากระบบท่อส่งน้ำอย่างสม่ำเสมอ และประสานงานกับผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินโครงการลักษณะนี้ในอนาคต

3. สำหรับโครงการที่จะดำเนินการในระยะที่ **2** ควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพื้นที่ดำเนินการให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงความพร้อมของเกษตรกรในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตทางการเกษตรไปในเชิงพาณิชย์ และประสานงานกับหน่วยงานที่จะช่วยสนับสนุนเกษตรกรให้มีรายได้เพิ่มขึ้น เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิชาการเกษตร

เป็นต้น เพื่อให้การสนับสนุนเกี่ยวกับความรู้ในการผลิต การบำรุงรักษาดิน การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี หากในอนาคตโครงการนำร่องแล้วเสร็จก่อนที่จะดำเนินงานในระยะที่ 2 ควรมีการติดตามประเมินผลโครงการ โดยเปรียบเทียบระบบส่งน้ำโดยท่อกับการส่งน้ำด้วยระบบคลองส่งน้ำแบบเดิม ว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายกับประโยชน์ที่ได้รับอย่างไหนคุ้มค่ากว่ากัน

การติดตามผลการตรวจสอบ

ติดตามภายใน 2 เดือน นับจากวันที่ท่านอธิบดีได้สั่งการแล้ว

ผู้รับผิดชอบการตรวจสอบ

1. น.ส. X หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน
2. น.ส. Y เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 7
3. นาย Z เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 5

บทสรุป

การตรวจสอบภายในเป็นกลไกการตรวจสอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตรวจสอบ ควบคุม และติดตามประเมินผลการบริหารงานและการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ผู้ตรวจสอบภายในจึงจำเป็นต้องขยายขอบเขตการตรวจสอบให้ครอบคลุมถึงการตรวจสอบ การดำเนินงาน (**Performance Audit**) ซึ่งเป็นการตรวจสอบที่มุ่งเน้นตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้ทราบว่าผลผลิต ผลลัพธ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดหรือไม่ อย่างไร ตลอดจนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด และมีผลกระทบอะไรบ้างที่จะก่อให้เกิด ความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจในประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

การตรวจสอบการดำเนินงานมีกระบวนการตรวจสอบภายในเช่นเดียวกับการตรวจสอบประเภทอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบการเงินการบัญชี การตรวจสอบ การปฏิบัติงาน การตรวจสอบตามกฎระเบียบข้อบังคับ การตรวจสอบการบริหารงาน และการตรวจสอบด้านอื่นๆ กล่าวคือ มีการวางแผนการตรวจสอบโดยการสำรวจข้อมูล การประเมินผลระบบการควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยง มีการวางแผน การปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียดของแผนงาน งาน/โครงการตามที่กำหนดใน แผนการตรวจสอบ พร้อมทั้งปฏิบัติงานตรวจสอบตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดดังกล่าว ตลอดจนรายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบและติดตามผลการตรวจสอบ ซึ่งการตรวจสอบ การดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบว่าข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน/ผลการดำเนินงาน มีความแตกต่างจากหลักเกณฑ์การดำเนินงาน/ผลผลิต ผลลัพธ์ที่กำหนดหรือไม่ ถ้ามีข้อแตกต่าง จะเกิดปัญหา/ผลกระทบใดบ้างที่จะเป็นความเสี่ยงสำคัญในการดำเนินงาน และสาเหตุอะไรที่ทำให้เกิดปัญหา/ผลกระทบเหล่านั้น เพื่อจะได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการ ปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและการพัฒนา องค์กรให้มุ่งสู่การบริหารจัดการที่ดีอย่างยั่งยืนต่อไป

บรรณานุกรม

- Ø กรมบัญชีกลาง , มาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน , 2545
- Ø กรมบัญชีกลาง , แนวปฏิบัติการตรวจสอบการดำเนินงานของส่วนราชการ , 2544
- Ø กรมบัญชีกลาง , แนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานของงาน/โครงการ , 2546
- Ø กรมบัญชีกลาง , แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายใน เรื่องการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบ , 2546
- Ø กรมบัญชีกลาง , แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในภาครัฐ เรื่องการวางแผนการตรวจสอบและแผนการปฏิบัติงาน , 2546
- Ø กรมบัญชีกลาง , แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายใน , 2546
- Ø สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , คู่มือการตรวจสอบการดำเนินงาน , 2531
- Ø ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย , แนวทางการปฏิบัติการตรวจสอบภายใน , 2541
- Ø จรัส สุวรรณมาลา , การตรวจสอบผลการดำเนินงาน : กลยุทธ์ในการปรับปรุงบริการภาครัฐ , 2539
- Ø เจริญ เกษฏาวัลย์ , คู่มือวิธีปฏิบัติ : การตรวจสอบการดำเนินงาน , 2542
- Ø อุษณา ภัทรมนตรี , การตรวจสอบและการควบคุมภายใน , 2542
- Ø พันธุ์พงศ์ เกียรติกุล , คู่มือการตรวจสอบและควบคุมภายใน , 2543
- Ø ดร.วัฒนา พัฒนพงศ์ , BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน , 2546
- Ø Treasury Board of Canada และ กรมบัญชีกลาง , เอกสารประกอบคำบรรยายการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการตรวจสอบการดำเนินงาน , 2542
- Ø กรมบัญชีกลาง , แนวการบรรยายสำหรับวิทยากรตัวคูณ เรื่องการตรวจสอบการดำเนินงาน , 2542
- Ø ประจักษ์ บุญยัง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , เอกสารประกอบคำบรรยาย เรื่องการตรวจสอบการดำเนินงาน , 2542
- Ø นายไพศาล เรืองวิวัฒน์โรจน์ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , เอกสารประกอบคำบรรยาย เรื่องการจัดทำรายงานและการติดตามผลการตรวจสอบ



กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน กรมบัญชีกลาง ถนนพระราม 6 เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0-2270-0401, 0-2270-0423, 0-2270-0427 โทรสาร 0-2273-9796
E-mail address : lasto@cgd.go.th