



Corporate Governance

ดร.ศิลาพร ศรีจันเพชร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

sillapap@tu.ac.th

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน กับการสร้างมูลค่าให้กิจการ

การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งในการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งจะเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าให้กิจการ ดังจะพิจารณาจากค่านิยมของการตรวจสอบภายใน ซึ่งระบุในมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน ดังนี้

“การให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษา อย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ และเป็นระเบียบ”

คำแปลดังกล่าวมาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษว่า

“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations.”

Corporate Governance

จากคำนิยามของการตรวจสอบภายในที่น่าสนใจ ดังนี้

(1) ความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ความเสี่ยงสามารถวัดได้จากผลที่จะเกิดขึ้นและโอกาสที่จะเกิดขึ้น

(2) การควบคุม หมายถึง การกระทำใดๆ ก็ตามที่ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการบริหาร และบุคคลอื่นได้ทำลงไปเพื่อส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ ฝ่ายจัดการมีหน้าที่วางแผนงาน จัดองค์กร สั่งการและควบคุมให้การดำเนินการขององค์กรมีประสิทธิภาพ อย่างเพียงพอที่จะให้เกิดหลักประกันอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

(3) กระบวนการกำกับดูแล หรือกระบวนการธรรมาภิบาล คือ วิธีการต่างๆ ที่ใช้โดยตัวแทนของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (เช่น ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ เป็นต้น) เพื่อคอยสอดส่องดูแลความเสี่ยงและกระบวนการควบคุมของฝ่ายจัดการ

นอกจากการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและกระบวนการกำกับดูแลแล้ววัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายในยังรวมถึงการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการวิเคราะห์ ประเมิน ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ และข้อมูลเพื่อสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการบริการให้**ความเชื่อมั่นหรือให้หลักประกัน**เป็นลักษณะ

หนึ่งของงานตรวจสอบภายในที่มีการนำมาใช้ภายในทุกองค์กร เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร โดยการเพิ่มโอกาสที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย

ลักษณะงานตรวจสอบภายในที่เป็นการบริการให้**คำปรึกษา**ถือเป็นการเพิ่ม**คุณค่า**ให้แก่องค์กรอีกวิธีหนึ่ง ประกอบกับในปัจจุบันนี้หน่วยงานกำกับดูแลต่างๆ รวมทั้งผู้สอบบัญชี ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ให้ความสนใจต่อระบบการควบคุมภายในขององค์กรเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบระบบการควบคุมภายในที่ดีและกิจกรรมการควบคุมภายในแก่ผู้บริหาร รวมถึงการนำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร และการปรับปรุงพัฒนาระบบการควบคุมภายในเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

บริการให้ความเชื่อมั่น

มาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในได้กำหนดค่านิยามของการบริการให้ความเชื่อมั่นไว้ดังนี้

“การบริการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services) คือ การตรวจสอบหลักฐานอย่างเที่ยงธรรมเพื่อให้ได้มา ซึ่งการประเมินอย่างเป็นอิสระ ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลขององค์กร เช่น การให้ความเชื่อมั่นทางการเงิน การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความมั่นคงปลอดภัยของระบบต่างๆ”

การบริการให้ความเชื่อมั่นประกอบด้วย การประเมินหลักฐาน

อย่างเที่ยงธรรมโดยผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้ความเห็นหรือข้อสรุปอย่างเป็นอิสระในกระบวนการ ระบบงาน หรือเรื่องอื่นๆ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้กำหนดลักษณะและขอบเขตของภารกิจการให้ความเชื่อมั่น ซึ่งจะมีผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ (1) เจ้าของงาน ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการ ระบบงาน หรือเรื่องอื่นๆ (2) ผู้ตรวจสอบภายใน ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำการประเมิน และ (3) ผู้ใช้ ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ใช้ผลการประเมิน

ตัวอย่างของประเภทของภารกิจการให้ความเชื่อมั่นแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) การให้ความเชื่อมั่นทางการเงิน เป็นการตรวจสอบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อข้อมูลและตัวเลขต่างๆทางการเงิน การบัญชีและรายงานทางการเงินว่ามี การแสดงรายการอย่างถูกต้อง ครบถ้วนเหมาะสม และเชื่อถือได้ ตลอดจนการประเมินการควบคุมภายในของระบบงานบัญชีและการเงินว่ามีความรัดกุมและเหมาะสม เพียงพอหรือไม่ เนื่องจากระบบงานบัญชีและการเงินถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพข้อมูลทางการเงินและบัญชีของกิจการ

2) การให้ความเชื่อมั่นต่อระบบการควบคุม เป็นการตรวจสอบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการควบคุมภายในขององค์กร ว่านโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนดขึ้นช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหารในเรื่องความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

3) เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการตรวจสอบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการดำเนินงาน โดยการรวบรวมหลักฐานและประเมินหลักฐานที่ได้เพื่อให้ทราบถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูล การปกป้องดูแลรักษาทรัพย์สิน การรักษาความลับ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ และความปลอดภัยของระบบงานสารสนเทศทางด้านคอมพิวเตอร์ การตรวจสอบประเภทนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานตรวจสอบภายในเกือบทุกงานที่นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน

4) การปฏิบัติตามข้อกำหนด เป็นการตรวจสอบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานต่างๆ ของกิจการว่าได้ปฏิบัติ โดยเป็นไปตามกฎ ระเบียบ และข้อกำหนดทั้งจากภายในและภายนอกหรือไม่เพียงใด

5) การดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิผล จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กิจการได้กำหนดไว้

ภารกิจทำให้ความเชื่อมั่น

ประเภทของการบริการให้ความเชื่อมั่นนั้นมีหลายประเภท ซึ่งการบริการให้ความเชื่อมั่นแต่ละประเภทมีสาเหตุของการปฏิบัติภารกิจที่แตกต่างกันออกไป ประเภทและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในมีความสำคัญต่อการกำหนดวิธีการตรวจสอบ ดังนั้นผู้ตรวจสอบภายในควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุของการปฏิบัติภารกิจ

การให้ความเชื่อมั่น ซึ่งประกอบด้วยเหตุผลต่างๆ ดังนี้

- ภารกิจให้ความเชื่อมั่นกำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบประจำปีของกิจการ เนื่องจากพบว่ากิจการมีความเสี่ยงสูงหรือความเสี่ยงทั่วไป จากกระบวนการประเมินความเสี่ยงของธุรกิจ ผู้ตรวจสอบภายในควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงของธุรกิจโดยทั่วไป เพื่อใช้ในการกำหนดแผนการตรวจสอบให้เหมาะสมกับลักษณะของความเสี่ยงที่มีอยู่

- กิจการกำหนดให้มีการประเมินประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดใน Section 404 ของ Sarbanes-Oxley Act เพื่อให้มั่นใจถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานของผู้บริหาร การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ และความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน

- เนื่องจากกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ได้มีการกำหนดสิ่งๆ ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติในการประกอบธุรกิจ โดยกิจการบางประเภทจะมีข้อกำหนดที่เข้มงวดหรือแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่นๆ เช่น ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นผู้บริหารจึงกำหนดให้มีการตรวจสอบหรือสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ เพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่กิจการจะละเมิดต่อกฎหมายและข้อบังคับนั้น

- การเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น ความเสียหายจากภัยธรรมชาติ การทุจริต การล้มละลายของลูกค้า ผู้ตรวจสอบภายในอาจต้องทำการทดสอบหรือประเมินว่าเหตุการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบต่อกิจการหรือไม่

นอกจากนี้ ยังมีอีกหลาย

ปัจจัยที่ส่งผลให้มีการกำหนดภารกิจ ให้ความเชื่อมั่นขึ้น ผู้ตรวจสอบภายในควรทราบถึงสาเหตุหรือสิ่งผลักดันที่ทำให้มีการกำหนดภารกิจดังกล่าวขึ้นมา เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการกำหนดขอบเขต และวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมตามความต้องการของกิจการ

การบริการให้คำปรึกษา

ลักษณะงานตรวจสอบภายในที่เป็นการบริการให้คำปรึกษาถือเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรอีกวิธีหนึ่ง ประกอบกับในปัจจุบันนี้หน่วยงานกำกับต่างๆ ผู้สอบบัญชี ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ให้ความสนใจต่อระบบการควบคุมภายในขององค์กรเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบระบบการควบคุมภายในที่ดีและกิจกรรมการควบคุมภายในแก่ผู้บริหาร รวมถึงการนำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร และการปรับปรุงพัฒนาระบบการควบคุมภายในเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยข้อเรียกร้องดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นข้อเรียกร้องพิเศษที่นอกเหนือจากแผนการตรวจสอบภายในประจำปีขององค์กร

มาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในได้กำหนดคำนิยามของการบริการให้คำปรึกษาดังนี้

“การบริการให้คำปรึกษา (Consulting Services) คือ กิจกรรมการให้คำปรึกษา แนะนำ และบริการที่เกี่ยวข้องเนื่อง แก่ผู้รับบริการ โดยลักษณะและขอบเขตของงานจะเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำขึ้นร่วมกันกับผู้รับบริการ และมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่า

Corporate Governance

และปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและ การกำกับดูแลขององค์กร โดยไม่เข้าไปร่วมรับผิดชอบในฐานะผู้บริหาร”

การบริการให้คำปรึกษามีลักษณะเป็นการให้คำแนะนำ และโดยทั่วไปจะให้บริการก็ต่อเมื่อได้รับการร้องขอจากผู้รับบริการเป็นการเฉพาะ ลักษณะและขอบเขตของภารกิจการให้คำปรึกษาจะขึ้นอยู่กับข้อตกลงกับผู้รับบริการ ภารกิจการให้คำปรึกษาจะมีผู้ที่เกี่ยวข้อง 2 ฝ่าย คือ 1) ผู้ตรวจสอบภายใน ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา และ 2) ผู้รับบริการ ได้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการรับคำปรึกษาในการให้บริการให้คำปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายในควรให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม และไม่เข้าไปร่วมรับผิดชอบในฐานะผู้บริหาร

ประเภทของการบริการให้คำปรึกษา

การบริการให้คำปรึกษามีลักษณะงานที่กว้างขวาง ซึ่งลักษณะงานบริการให้คำปรึกษาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารในองค์กรที่ต้องการรับบริการ ในการแก้ปัญหาหรือเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในเรื่องต่างๆ ในปัจจุบันนี้การบริการให้คำปรึกษาได้รับความนิยมนอกจากองค์กรจำนวนมาก ส่งผลให้องค์กรจำนวนมากเปลี่ยนการเรียกชื่อหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็น “การตรวจสอบภายในและ บริการให้คำปรึกษา”

ผู้ตรวจสอบภายในควรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่นๆที่จำเป็นต่อการให้บริการให้คำปรึกษานั้น เพื่อให้การบริการให้คำปรึกษาเกิดประสิทธิผลและประสิทธิผลมากที่สุด ในหลายองค์กร

ผู้ตรวจสอบภายในได้กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเสี่ยงจากการที่ได้มีโอกาสปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษา เนื่องจากงานบริการให้คำปรึกษาเป็นงานที่มีลักษณะงานที่หลากหลายซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการฝึกฝนทักษะของผู้ตรวจสอบภายใน

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในในฐานะผู้ให้คำปรึกษา

ในปัจจุบันนี้บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในมีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีต โดยมีบทบาทหน้าที่กว้างขวางมากขึ้น และมีบทบาทสำคัญที่มีผลถึงความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้บทบาทที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายใน คือ ในฐานะเป็นที่ปรึกษา (Consultant)

ผู้ตรวจสอบภายในในฐานะเป็นที่ปรึกษา เป็นการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในประเด็นต่างๆ ตามที่องค์กรต้องการและได้มีการตกลงกันระหว่างผู้ตรวจสอบภายในและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในปัจจุบันนี้หน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรบางแห่งได้จัดให้มีการเพิ่มตำแหน่ง “Internal Audit Consultant” หรือ “Senior Internal Audit Consultant” เพื่อช่วยเพิ่มความสำคัญของการบริการให้คำปรึกษาของผู้ตรวจสอบภายในให้เพิ่มมากขึ้น

ผู้ตรวจสอบภายในควรมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กล่าวคือ ผู้ตรวจสอบภายในในฐานะผู้ให้คำปรึกษาจะต้องมีทักษะ ความรู้ในหลายๆ ด้าน

ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และจะต้องสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว หากผู้ตรวจสอบภายในขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรรับงานการให้คำปรึกษา รวมถึงผู้ตรวจสอบภายในจะต้องอาศัยประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้ให้คำปรึกษามีประสิทธิภาพมากที่สุด หลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้ตรวจสอบภายในในฐานะผู้ให้คำปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักมาตรฐานวิชาชีพการตรวจสอบภายในและจรรยาบรรณ นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบภายในควรพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมทั้งพัฒนาประสิทธิผลและคุณภาพของการให้บริการคำปรึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ผู้ตรวจสอบภายในได้ขยายขอบเขตหน้าที่ในการทำงานภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ด้วยบทบาทการเป็นที่ปรึกษา ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อตกลงกับผู้บริหารขององค์กร ตัวอย่างเช่น การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับความปลอดภัยของเทคโนโลยีสารสนเทศ การตรวจสอบการทุจริต การพัฒนาและปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งบทบาทดังกล่าวของผู้ตรวจสอบภายในช่วยเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการสอบทาน ประเมิน และปรับปรุงกิจกรรมการควบคุม

ภารกิจกาให้คำปรึกษา

ภารกิจกาให้คำปรึกษา (Consulting Engagement) ถือเป็นกิจกรรมกาให้คำปรึกษาแนะนำ และบริการที่เกี่ยวข้องเนืองแก่ผู้รับบริการ โดยลักษณะและขอบเขตของงานมีความหลากหลายครอบคลุมงานที่หลากหลาย ทั้งนี้จะเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำขึ้นร่วมกับผู้รับบริการ และมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแลขององค์กร โดยไม่เข้าไปร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานหรือกระบวนการงานในฐานะผู้บริหารประเด็นหนึ่งที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับภารกิจกาให้คำปรึกษาผู้ตรวจสอบภายในควรกำหนดคือ เรื่องวัตถุประสงค์และขอบเขตกาให้คำปรึกษา โดยผู้ตรวจสอบภายในจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ ขอบเขต ความรับผิดชอบ และความคาดหวังอื่นๆ ของผู้รับบริการ ผู้ตรวจสอบภายในควรปฏิบัติกาให้คำปรึกษาด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพ โดยคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1. ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับคำปรึกษา รวมทั้งลักษณะของงาน เวลา และการสื่อสารผลของภารกิจ
2. ความซับซ้อน และขอบเขตของงานที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของภารกิจ
3. ความคุ้มค่าของภารกิจกาให้คำปรึกษา ต่อผลประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดแก่องค์กร

ในการพิจารณาถึงขอบเขตกาให้คำปรึกษานั้น ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์อย่างเหมาะสม ตัวอย่างกาให้คำปรึกษาพิเศษ เช่น การมี

ส่วนร่วมในโครงการการควบรวมหรือซื้อกิจการ การสอบทานกิจกรรมการกอบกู้พิบัติภัย การสอบทานระบบบริหารทรัพยากรองค์กร เป็นต้น ผู้ตรวจสอบภายในของแต่ละองค์กรจะต้องพิจารณาประเภทการบริการให้คำปรึกษาที่จะให้บริการและประเมินว่าต้องกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติโดยเฉพาะสำหรับแต่ละกิจกรรมหรือไม่ ลักษณะของการบริการให้คำปรึกษาสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

- *ภารกิจบริการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ* บริการให้คำปรึกษา ลักษณะนี้ ผู้ตรวจสอบภายในควรวางแผนและมีข้อตกลงกับผู้รับบริการอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร

- *ภารกิจบริการให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการ* บริการให้คำปรึกษา ลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับงานประจำ เช่น การเข้าร่วมในคณะกรรมการประจำ งานโครงการที่มีกำหนดเวลา การประชุมเฉพาะกิจ

- *ภารกิจบริการให้คำปรึกษาพิเศษ* เป็นบริการที่เกิดขึ้นในกรณีที่ต้องการมีโครงการพิเศษหรือการปรับโครงสร้างขององค์กร เช่น การเข้ามีส่วนร่วมในทีมงานการควบกิจการและการซื้อกิจการ การเข้ามีส่วนร่วมในทีมงานที่ใช้ระบบใหม่

- *ภารกิจบริการให้คำปรึกษากรณีมีเหตุฉุกเฉิน* เป็นบริการให้คำปรึกษาภายหลังเกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติหรือเหตุการณ์พิเศษอื่นเกี่ยวกับธุรกิจ โดยผู้ตรวจสอบภายในอาจเข้าร่วมกับทีมงานที่จัดตั้งเพื่อทำการกู้คืนเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ หรือการเข้ามีส่วนร่วมในทีมที่จัดขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือชั่วคราวที่จะตอบสนองต่อคำร้องขอเป็นพิเศษ

ภารกิจกาให้คำปรึกษามีรูปแบบที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้รับบริการ ดังนั้น ในการวางแผนภารกิจกาให้คำปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายในควรทำความเข้าใจกับผู้รับบริการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขต ความรับผิดชอบ และความคาดหวังอื่นๆ ของผู้รับบริการ ในกรณีที่เป็นเรื่องที่สำคัญ ผู้ตรวจสอบภายในควรบันทึกเรื่องที่ทำให้เข้าใจไว้เป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจสอบภายในควรกำหนดทรัพยากร เช่น บุคลากร เวลา เงิน เป็นต้น ให้เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจของบริการให้คำปรึกษาที่ได้ตกลงไว้กับผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การเพิ่มคุณค่า และการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ ภารกิจให้คำปรึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานคล้ายกับภารกิจให้ความเชื่อมั่น โดยกระบวนการให้คำปรึกษาเริ่มต้นด้วยการคัดเลือกภารกิจกาให้คำปรึกษาที่จะดำเนินการในหลายกรณีภารกิจให้คำปรึกษามักเป็นความต้องการจากผู้บริหารระดับอาวุโส และไม่ได้มีการวางแผนเป็นลักษณะพิเศษไว้ล่วงหน้า โดยส่วนใหญ่ มักเป็นเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย เช่น การนิเวศการทุจริต โครงการพิเศษ การสอบทานกระบวนการใหม่ และการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรแก่โครงการที่ไม่ได้มีการกำหนดงบประมาณประจำปี เป็นต้น ซึ่งภารกิจให้คำปรึกษาดังกล่าวมักจะมีข้อจำกัดทางด้านเวลา และอาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวในการปฏิบัติภารกิจ