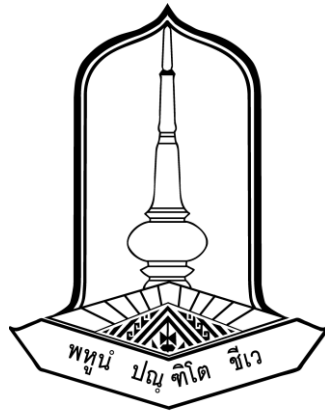




MAHASARAKHAM
UNIVERSITY

คู่มือ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568





คู่มือ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

โดย
กองแผนงาน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ณ วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2562 โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 3 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้น รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่น มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน นั้น ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำคู่มือบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2568 ขึ้นมา เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ คณะทำงาน และบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้าใจขั้นตอน และกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อีกทั้งเพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง และเป็นแนวทางในการ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้คณะ/หน่วยงาน มหาวิทยาลัยจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 จะเป็นเครื่องมือในการ สื่อสาร สร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะ/หน่วยงานสามารถใช้ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จนส่งผลให้ความเสี่ยง ของคณะ/หน่วยงาน ลดลงหรือหมดไปได้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทที่ 1 บทนำ	1
เหตุผลและความจำเป็น	1
ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	1
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	5
นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน.....	5
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	5
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	6
บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	7
ขอบเขตและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	10
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	17
ระบบการบริหารความเสี่ยง	17
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร.....	18
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์/ระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง.....	22
ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง.....	25
ขั้นตอนที่ 4 การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง.....	28
บทที่ 4 กระบวนการควบคุมภายใน.....	33
ระบบการควบคุมภายใน.....	33
ขั้นตอนการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย.....	38
ขั้นตอนการควบคุมภายในระดับคณะ/หน่วยงาน.....	41
บทที่ 5 บทสรุป.....	51
ภาคผนวก	53
- ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีงบประมาณ พ.ศ.2568.....	54
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการทำงานบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม	56

สารบัญ

	หน้า
- แผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568.....	61
- ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568.....	65
- แผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568.....	67
- ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568.....	71

บทที่ 1

บทนำ

เหตุผลและความจำเป็น

ด้วย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 มาตรา 62 วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษา วินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศ หลักเกณฑ์ปฏิบัติและการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ข้อ 3 กำหนดให้หน่วยงาน ภาครัฐนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด หรือนำคู่มืออื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน อีกทั้งกำหนดหน่วยงานภาครัฐดำเนินการควบคุมภายใน ตามมาตรฐานการควบคุมภายในของหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงได้จัดวางระบบการบริหาร ความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน โดยนำระบบทั้ง 2 ระบบมาบริหารจัดการภายในเพื่อลดมูลเหตุที่องค์กร จะเกิดความเสียหาย โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ มหาวิทยาลัยมหาสารคามจึงกำหนดนโยบายในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มาใช้ภายในองค์กรโดยการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ จะบรรลุ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผล กระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาส ที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการ

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง กับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กร ต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารและควบคุมทางการเงิน และการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) หมายถึง ความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ

5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิด จากเทคโนโลยีสารสนเทศ

6) ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน หรือองค์กร

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3. การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือองค์กร และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อทราบระดับความเสี่ยง แล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยง

- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบจากความเสียหายหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

4. การจัดการความเสี่ยง

หมายถึง กระบวนการในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงสามารถจัดการได้โดย

1) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2) การควบคุม (Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุม หรือมีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดทำมาตรฐานการควบคุม (Risk Based Internal Control)

3) การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

4) การโอนย้าย (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

5. การควบคุม

หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6. กิจกรรมการควบคุม

หมายถึง กระบวนการปฏิบัติที่ทุกคนในองค์กรร่วมกันพิจารณากำหนดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะลดหรือควบคุมความเสี่ยง ให้องค์กรหรือหน่วยงานหรือองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงาน หรือองค์กรได้ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

7. การควบคุมภายใน

หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

8. ระบบการควบคุมภายใน

หมายถึง การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงกันของกระบวนการและกิจกรรมหรือการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนจบ

9. การวางระบบการควบคุมภายใน

หมายถึง การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุม และนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะลดหรือควบคุมความเสี่ยง ให้องค์กรหรือหน่วยงานหรือองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงาน หรือองค์กรได้ก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

บทที่ 2

ขอบเขตและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568

1. การบริหารความเสี่ยงต้องบูรณาการควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน และต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐาน และแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด
2. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นการดำเนินการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยต้องดำเนินการให้ครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัยทุกด้าน โดยให้ถือว่าการดำเนินการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ และผู้บริหาร บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องตระหนัก ให้มีความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
3. นำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และการกำกับติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

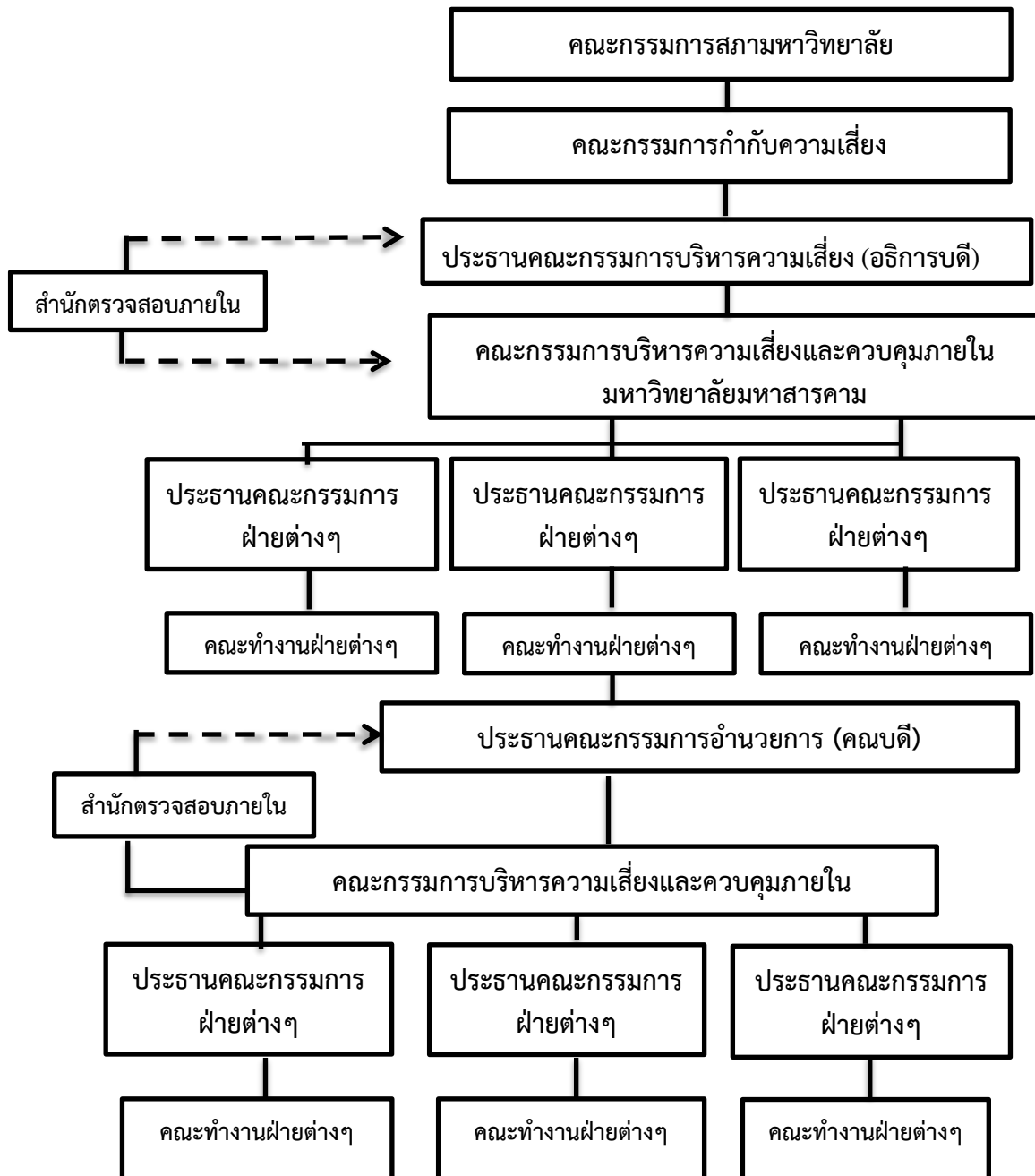
1. เพื่อลดมูลเหตุที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นสำคัญ หรือหากมีความเสียหายเกิดขึ้นมหาวิทยาลัยสามารถทราบถึงความเสียหายนั้นได้อย่างเร็วที่สุด และแก้ไขได้ทันท่วงที
2. เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย จะบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
4. เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการของคณะ/หน่วยงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operation Objective) ความมีประสิทธิภาพการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน การเงิน การใช้ทรัพยากร การดูแลและรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน/ลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง การทุจริต
2. วัตถุประสงค์ด้านการรายงานทางการเงิน (Reporting Objective) การรายงานการเงินและที่ไม่ใช่การเงินที่ใช้ภายใน ภายนอกหน่วยงาน รายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

3. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objective) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และข้อกำหนดอื่นของทางราชการ



ภาพประกอบที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ชุดผู้ทรง สภาแต่งตั้งเพื่อกำกับ ติดตามระบบบริหารความเสี่ยง)	<ol style="list-style-type: none"> กำกับการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดหลักการ แนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุง การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
3. อธิการบดี	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและสร้างความเข้าใจ ให้ยึดเป็นแนวปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรง ต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่าการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ให้ความเห็นชอบ แผน - ผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และให้ข้อเสนอแนะ จนมั่นใจว่ามีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและปฏิบัติได้ เสนอรายงานแผน-ผล การบริหารความเสี่ยง ต่อ คณะกรรมการกำกับฯ และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ต่อผู้เกี่ยวข้อง เช่น สปอว.ภายใน 90 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ชุดอำนวยการ)	<ol style="list-style-type: none"> วางระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของหน่วยงานตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลัง กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ความเห็นเกี่ยวกับ แผนการบริหารความเสี่ยง มาตรการจัดการความเสี่ยง ที่เหมาะสม

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	<ol style="list-style-type: none"> 2. พิจารณาและให้ความเห็นชอบการดำเนินการวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง การประเมินโอกาส ผลกระทบของความเสี่ยง การจัดอันดับความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 3. พิจารณาและให้ความเห็นชอบผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ก่อนนำเสนอคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย 4. กำกับดูแลให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามนโยบาย การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และแผนปฏิบัติการประจำปี 5. เสนอแนะ ส่งเสริม ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงที่เป็นประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ให้ลดลงอย่างมีประสิทธิภาพ 6. รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน /พิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และสนับสนุนแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการยกระดับการบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพ 7. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุน และส่งเสริมศักยภาพการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
<p>5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ชุดวิเคราะห์ความเสี่ยง)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทบทวน สอบทานแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานรายด้าน 2. วิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง และบูรณาการแผนบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงาน เป็นแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยรายด้าน ตามกระบวนการ COSO-ERM เสนอต่อกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัย (ชุดอำนวยการ) 3. ติดตามการดำเนินงาน และประเมินความคืบหน้าในบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในรายด้าน 4. พิจารณาและประเมิน ความเพียงพอ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้านและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง เสนอต่อกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงฯ

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	5. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และควบคุมภายในที่พบในแต่ละด้าน เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงฯ 6. เสนอหลักการ แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
6. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน 2. ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน
7. คณบดี/ ผู้อำนวยการ	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. ติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน
8. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน	1. นำนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงาน 2. ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับหน่วยงานตามแนวทาง COSO-ERM 3. นำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร กำกับติดตาม และขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับระดับมหาวิทยาลัย 4. พิจารณาและประเมิน ความเพียงพอ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน 5. ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ 6. จัดทำรายงาน สรุปผลการดำเนินงาน และวางแผนจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯมหาวิทยาลัย/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯคณะ/หน่วยงาน
9. สำนักตรวจสอบภายใน	1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	2. ตรวจสอบ และรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจว่า ดำเนินการตามวิธีที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ 3. ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น 4. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปค.6) เสนอต่ออธิการบดี
10. กองแผนงาน	1. ประสานงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 2. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย

ขอบเขตและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำหนดขอบเขตและแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดทฤษฎีของ COSO แบบ Enterprise Risk Management (ERM) คือ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการ ออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การบ่งชี้เหตุการณ์/การระบุความเสี่ยง (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
8. การติดตามผล (Monitoring)

แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

- 1) จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 โดยจะต้องครอบคลุมพันธกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
- 2) ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง จากพันธกิจของมหาวิทยาลัย ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทุนบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ
- 3) พิจารณาความเสี่ยงจากรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โดยหากยังมีความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้พิจารณาหาแนวทางควบคุมอย่างต่อเนื่อง และนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่เกิดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

4) นำข้อเสนอแนะการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปี 2568 โดย

4.1) ระดับมหาวิทยาลัยให้นำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ) และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย มาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน

4.2) ระดับคณะ/หน่วยงานให้นำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประจำคณะ/หน่วยงาน และ ข้อตรวจพบจากการสอบทานความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักตรวจสอบภายในมาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

5) ต้องดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกิดให้ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน และให้ครอบคลุมบริบท พันธกิจของมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงาน ดังต่อไปนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (Strategic Risks)

- ด้านการจัดการศึกษา
- ด้านวิจัย บริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปฯ
- ด้านบริหารจัดการและอื่นๆ

(2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks) (กระบวนการทำงาน/ ระบบงาน)

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ด้านความปลอดภัย
- ด้านบุคคล

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) (ความมั่นคงระยะสั้น /ระยะยาว กฎระเบียบความปลอดภัยทางการเงิน การรายงานทางการเงิน งบประมาณ สภาพคล่อง ความน่าเชื่อถือทางการเงิน ความสามารถในการชำระหนี้)

(4) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณวิชาชีพ(Compliance Risk) (กฎระเบียบข้อบังคับ/ จรรยาบรรณ/ การตรวจสอบ/ ความโปร่งใส)

6) การประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดอันดับความเสี่ยงปกติที่ไม่ใช่ความเสี่ยงด้านการทุจริต ให้ใช้เกณฑ์การประเมินตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และให้ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดังนี้

เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (Likelihood/Frequency)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)					มีระเบียบและคู่มือปฏิบัติ (5)
		โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (1)	ความถี่จะเกิดข้อผิดพลาด (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง) (2)	การทบทวนการปฏิบัติงาน/สอนงาน/การฝึกอบรม (3)	มีการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบ โดยผู้บังคับบัญชา/หน่วยงานอื่น (4)	ไม่มีทั้ง 2 อย่างและไม่ถือปฏิบัติ	
สูงมาก	5	เกิดขึ้นเกือบแน่นอน (Almost certain)	1 เดือนต่อครั้ง	มากกว่า 1 ปี	มากกว่า 1 เดือน	ไม่มีทั้ง 2 อย่างและไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่างและไม่ถือปฏิบัติ
สูง	4	น่าจะเกิดเหตุการณ์ (Likely)	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	ทุก 1 ปี	ทุก 1 เดือน	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ
ปานกลาง	3	เป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Possible)	1 ปีต่อครั้ง	ทุก 6 เดือน	ทุก 3 สัปดาห์	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ปฏิบัติตาม
น้อย	2	ไม่น่าเป็นไปได้ (Unlikely)	2-3 ปีต่อครั้ง	ทุก 3 เดือน	ทุก 2 เดือน	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีมีการปฏิบัติตาม
น้อยมาก	1	เกิดขึ้นได้ยาก (Rare)	4-5 ปีต่อครั้ง หรือมากกว่า	ทุกเดือน	ทุกสัปดาห์	มีทั้ง 2 อย่างและมีมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่างและมีมีการปฏิบัติตาม

เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Impact/Consequences)

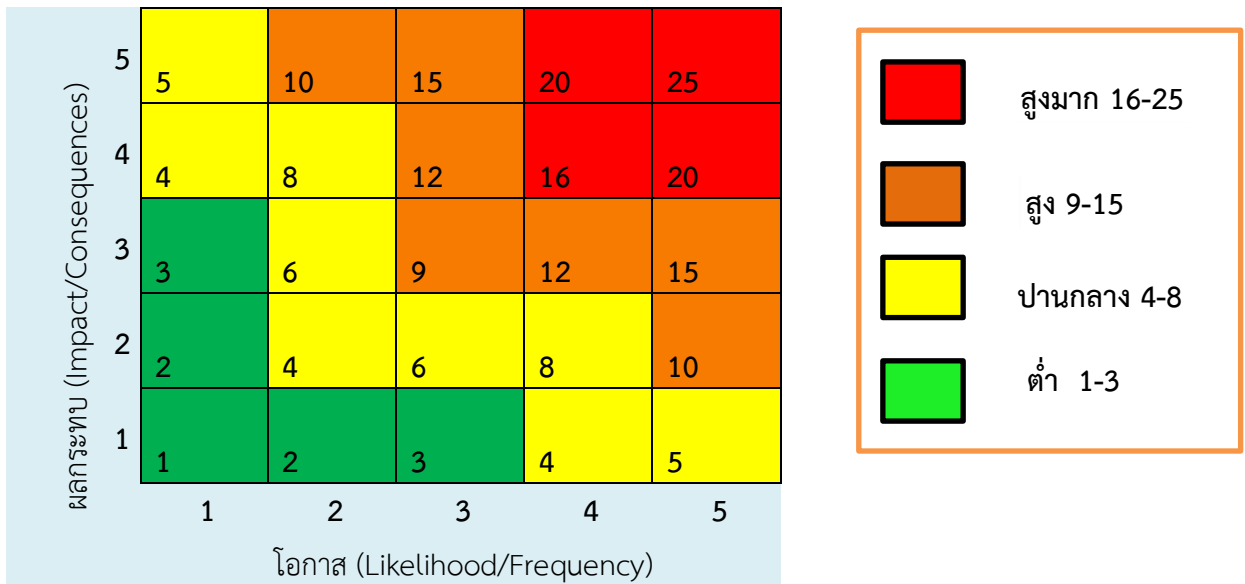
ผลกระทบ ต่อองค์กร	ระดับ คะแนน	ความเสียหาย/ผลกระทบต่อองค์กร (I/C)			
		สูญเสียทรัพย์สิน (1)	งบประมาณ/สูญเสียเงิน (2)	สูญเสียผลการ ปฏิบัติงาน (3)	ผลกระทบต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์ หน่วยงาน โดยพิจารณาผลการสำรวจ ทัศนคติที่ได้รับทราบข่าว (4)
สูงมาก	5	ทรัพย์สินเสียหาย ทั้งหมด	> มากกว่า 10 ล้านบาท	มีผลแตกต่าง จากตัวชี้วัด > 50 %	ความพึงพอใจ \leq 20% หรือ พิสูจน์ได้, สาธารณชนรับทราบ มีผลกระทบ สูงมาก/ สาธารณชนทั่วไปทราบข่าว
สูง	4	สูญเสียทรัพย์สิน จำนวนมาก	>2.5 แสนบาท-10 ล้านบาท	มีผลแตกต่าง จากตัวชี้วัด 20-50 %	ความพึงพอใจ $>$ 20 - 40 % หรือ พิสูจน์ ได้, สาธารณชนรับทราบ ผลกระทบสูง, มีการแสดงออกจากรบุคคลภายนอก/ ข่าวมีการขยายผลสู่ภายนอก
ปานกลาง	3	ทรัพย์สินสูญเสีย หรือเสียหาย	> 50,000 - 2.5 แสนบาท	มีผลแตกต่าง จากตัวชี้วัด 10-25 %	ความพึงพอใจ $>$ 40 - 60 % หรือ พิสูจน์ ได้, สาธารณชนรับทราบ ผลกระทบ ปานกลาง/ ทราบข่าวเฉพาะภายใน มหาวิทยาลัย
น้อย	2	ทรัพย์สินสูญเสีย หรือเสียหายน้อย	> 10,000 - 50,000 บาท	มีผลแตกต่าง จากตัวชี้วัด 5-10 %	ความพึงพอใจ $>$ 60 - 80 % หรือ พิสูจน์ได้, ผลกระทบน้อย /เกิดข่าว 1 Case สามารถควบคุมได้
น้อยมาก	1	เล็กน้อยหรือไม่ กระทบกับทรัพย์สิน	ไม่เกิน 10,000บาท	มีผลแตกต่าง จากตัวชี้วัด ไม่เกิน 5%	ความพึงพอใจ $>$ 80 % หรือ พิสูจน์ ไม่ได้, ผลกระทบน้อย/ ไม่มีข่าวเกิดขึ้น

เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Impact/Consequences)

ผลกระทบ ต่อองค์กร	ระดับ คะแนน	ความเสียหาย/ผลกระทบต่อองค์กร (I/C)			
		รายละเอียด ความเสียหาย (5)	เหตุการณ์(นโยบาย) (6)	ความปลอดภัย/อันตรายต่อชีวิต (7)	จำนวนบุคลากร/ผู้ให้บริการ/ ผู้ที่ได้รับความเสียหายหรือ ผลกระทบ (8)
สูงมาก	5	เสียหายทั้งหมด	เสียหายมากที่สุด ไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมาย	มีผู้ตายหลายคนหรือเสียหาย อย่างต่อเนื่อง	กระทบผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งหมดและผู้อื่นตามมา/ จำนวนผู้ร้องเรียน 7 รายขึ้นไป
สูง	4	เสียหายมาก	บรรลุเป้าหมายต่ำกว่า เป้าหมายที่ตั้งไว้มาก	ตายหรือมีผู้บาดเจ็บสาหัส	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด และผู้อื่นบางส่วน/ จำนวนผู้ร้องเรียน 5-6 ราย
ปานกลาง	3	ต้องให้ความสนใจ	บรรลุนโยบาย ต่ำกว่าเป้าหมาย ปานกลาง	มีผู้บาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษา ทางการแพทย์	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด/ จำนวนผู้ร้องเรียน 3-5 ราย
น้อย	2	น้อย	บรรลุนโยบาย ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย	มีผู้บาดเจ็บเล็กน้อย / ให้การรักษาเบื้องต้น	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมดเป็นส่วนใหญ่/ จำนวนผู้ร้องเรียน 1-2 ราย
น้อยมาก	1	ไม่สำคัญ	นโยบายบรรลุเป้าหมาย/ บรรลุเกินเป้าหมาย	ไม่ได้รับบาดเจ็บ / เหตุเดือดร้อน/ เกิดความรำคาญ	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงบางราย/ จำนวน ผู้ร้องเรียน น้อยกว่า 1 ราย

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อระบุถึงตำแหน่งของความเสี่ยงแต่ละรายการ เพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญ และมีความเร่งด่วนสูงสุดที่จะต้องได้รับการแก้ไขก่อนตามลำดับความสำคัญ โดยแบ่งความเสี่ยง เป็น 4 กลุ่ม คือ นัยสำคัญ สูงมาก 16-25 (สีแดง) ,สูง 9-15 (สีส้ม), ปานกลาง 4-8 (สีเหลือง), ต่ำ 1-3 (สีเขียว) ตามภาพ

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



ที่มา : ประยุกต์ใช้ตามบริษัท จาก Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004, กระทรวงอุตสาหกรรม

8) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละด้าน/คณะหน่วยงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง-สูงมาก ส่วนความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ-ปานกลาง ให้หน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงาน

9) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จะดำเนินการสอบทานการดำเนินการความเสี่ยง การควบคุมภายใน ผ่านระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (E-risk) เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ ดังนั้น คณะ/หน่วยงานจึงต้องตรวจสอบการนำเข้าสู่ข้อมูลและเอกสารอ้างอิงการดำเนินงานในระบบฯให้เรียบร้อย ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

9.1) การรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยจะดำเนินการเปิด-ปิดระบบฯตามรอบการรายงานผลการดำเนินงานที่กำหนดตามปฏิทิน การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (รอบ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน)

9.2) การแนบเอกสารอ้างอิงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย จะดำเนินการเปิดระบบฯให้คณะ/หน่วยงาน สามารถนำเข้าสู่เอกสารอ้างอิงการดำเนินงานตลอดปีงบประมาณ พ.ศ.2568

ขอบเขตการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำหนดขอบเขตและแนวทางการดำเนินงานควบคุม มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ที่จัดทำขึ้นโดยกระทรวงการคลัง ซึ่งกระทรวงการคลังจัดทำขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีของ COSO ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 4) สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communications)
- 5) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

แนวทางการดำเนินการควบคุมภายใน

1. ให้คณะ/หน่วยงานประเมินการควบคุมภายในโดยใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินผลการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก ตามหลัก 5 องค์ประกอบ 17 หลักการและภาคผนวก ข) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยงในกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ ภารกิจ/พันธกิจ ของหน่วยงาน

2. กำหนดให้คณะ/หน่วยงาน จัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามแบบรายงานแนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กรมบัญชีกลาง ดังนี้

- 2.1 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)
- 2.2 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)
- 2.3 แบบติดตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค.5)

3. กำหนดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ/หน่วยงาน จากผู้ตรวจสอบภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

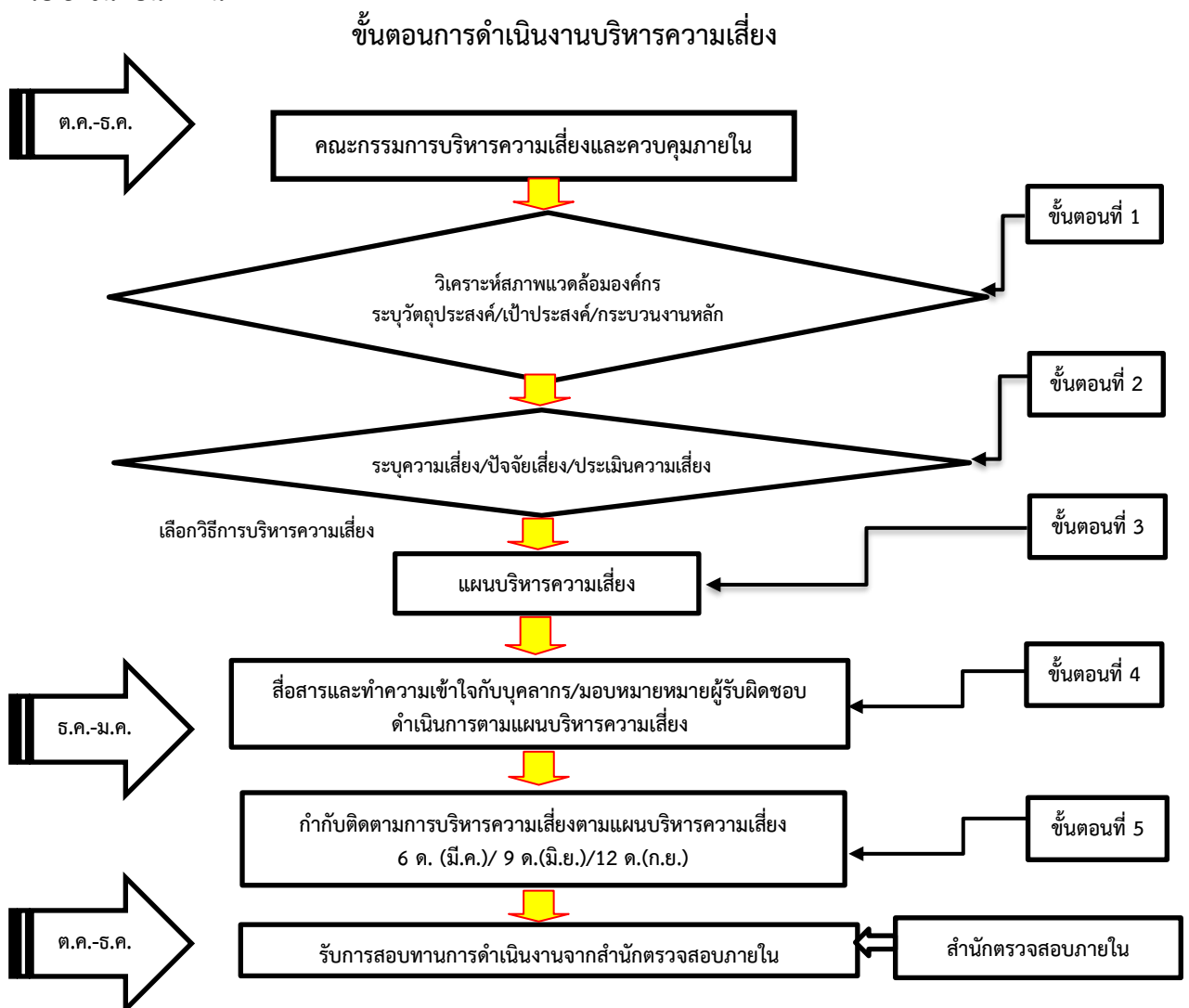
บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) เป็นกระบวนการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางมาตรการควบคุมหรือแนวทางในการป้องกันแก้ไข หรือลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากบุคลากรและหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้วางระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2 แผนผังกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ดังนั้น เพื่อให้ผู้ดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงทั้งระดับมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงานสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงได้พัฒนาแบบฟอร์มในการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ขึ้น เพื่อให้ผู้ดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) และมาตรฐานการควบคุมภายในได้ ดังนี้

- 1) แบบฟอร์ม ERM 1 การรายงานสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- 2) แบบฟอร์ม ERM 2 การรายงานการวิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง
- 3) แบบฟอร์ม ERM 3 แผนบริหารความเสี่ยง
- 4) แบบฟอร์ม ERM 4 ติดตามรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

■ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

ให้คณะ/หน่วยงานดำเนินการระบุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจคณะ/หน่วยงานที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยตามแบบฟอร์ม ERM 1 แบบฟอร์มการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร/ บริบทเกี่ยวกับหน่วยงาน (Organization Context)

Uni-RM MSU-1

ERM 1

แบบฟอร์มการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร/ บริบทเกี่ยวกับหน่วยงาน (Organization Context) คณะ/หน่วยงาน.....

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่				
2. เป้าประสงค์ที่				
3. กระบวนการดำเนินงาน(หลัก)เพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ :				
4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร (Environmental Scanning) :				
4.1 วิเคราะห์ External Environment (PESTEL)	4.2 วิเคราะห์ Internal Environment (McKinsey 7S model)	4.3 Situation Analysis วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Mega Trend/PESTEL) & 7S	4.4 ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risks*)	4.5 ระบุประเภทความเสี่ยง (SOFC)
Political P1: Economic E1: Social S1: Technology T1: Environment Env1: Legal & Compliance LC1: (ระบุปัจจัยภายนอกเฉพาะที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์)	Structure: Strategy: System: Shared Values: Skill: Style: Staff: *(ระบุปัจจัยภายในเฉพาะที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์)	(ระบุสถานการณ์เปลี่ยนแปลงสำคัญ+จุดอ่อนของการควบคุม-การจัดการที่มีอยู่ใน7S*) ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย	Key Risks: (เป็นเหตุการณ์สำคัญที่มีความไม่แน่นอน และระบุผลกระทบต่อเป้าหมาย โดยคาดการณ์จากสถานการณ์/สภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลง(PESTEL) + 7S* ในข้อ 3.3)	1) ประเภทความเสี่ยง (SOFC) : (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) (การจัดการศึกษา/วิจัย/บริการวิชาการฯ/ทำนุบำรุงศิลปะฯ/ด้านบริหารจัดการและอื่นๆ) (2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks) (กระบวนการทำงาน/ระบบงาน เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ/ ด้านความปลอดภัย/ ด้านบุคคล) (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) (ความมั่นคงระยะสั้น/ระยะยาว ภาวะเป็น ความปลอดภัยทางการเงิน การรายงานทางการเงิน งบประมาณ สภาพคล่อง ความน่าเชื่อถือทางการเงิน ความสามารถในการชำระหนี้) (4) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณวิชาชีพ (Compliance Risk) (กฎระเบียบ ข้อบังคับ/ จรรยาบรรณ/ การตรวจสอบ/ ความโปร่งใส)

โดย

1. ระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ยุทธศาสตร์) ของคณะ/หน่วยงาน ลงในข้อ 1
2. ระบุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ยุทธศาสตร์) ของคณะ/หน่วยงาน ที่เรียกว่าวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร ลงใน ข้อ 2
3. ระบุขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก ซึ่งขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก จะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ลงใน ข้อ 3
4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน External Environment ด้วยทฤษฎี PESTEL ลงใน ข้อ 4.1

PESTEL คือ เครื่องมือสำหรับวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด (จากปัจจัยภายนอกธุรกิจ) ที่ไม่สามารถควบคุมได้เลย เป็นตัวช่วยให้คนทำธุรกิจช่วยวิเคราะห์ถึงหวั่นไหวตลาดให้แม่นยำมากขึ้น มองตลาดด้วยภาพมุมกว้างขึ้น

- **P หรือ Political Factors** คือ ปัจจัยจากทางการเมือง ซึ่งปัจจัยตรงนี้จะเป็นตัวกำหนดว่ามีเรื่องไหนบ้างในทางการเมืองที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจของคุณ เช่น นโยบายทางการเมือง นโยบายการค้า นโยบายด้านภาษี เป็นต้น และธุรกิจจะสามารถปรับตัว หรือกลยุทธ์อย่างไรได้บ้าง

- **E หรือ Economic Factors** คือปัจจัยทางเศรษฐกิจ ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับตัวธุรกิจเลย โดยปัจจัยนี้ประกอบไปด้วย อัตราดอกเบี้ย อัตราการจ้างงาน / การว่างงาน หรือ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น

- **S หรือ Social Factors** คือ ปัจจัยทางสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยชี้ให้เห็นถึง Trends ที่กำลังจะเกิดขึ้นใหม่ รวมถึงยังช่วยให้ธุรกิจมองเห็นสิ่งที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่ในปัจจุบันต้องการ ซึ่งประกอบไปด้วย อัตราการเติบโตของประชากร อายุเฉลี่ยของประชากรส่วนใหญ่ รวมถึงทัศนคติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิตในแต่ละวัน เป็นต้น

- **T หรือ Technological Factors** คือ ปัจจัยทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยบอกถึงแนวโน้ม หรือเทรนด์ที่เกิดจากนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อช่วยให้คุณมองเห็นภาพกว้างว่าควรนำเทรนด์เหล่านี้มาปรับใช้ยังไงได้บ้าง

- **E หรือ Environmental Factors** คือ ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้คุณมองเห็นถึงแนวโน้มที่รัฐบาล และผู้บริโภคมีต่อสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นมาตรการ หรือการรณรงค์ในเรื่องต่างๆ โดยปัจจัยนี้จะช่วยให้คุณมองเห็นมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมได้ชัดเจนว่ากำลังไปในทิศทางไหน และสามารถนำมาปรับใช้กับสินค้า และบริการได้อย่างไร

- **L หรือ Legal Factors** คือ ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ซึ่งการจะทำธุรกิจ หรือออกสินค้า บริการใหม่ๆ ออกมานั้นต้องคำนึงด้วยว่าถูกกฎหมายหรือไม่ รวมถึงเป็นปัจจัยที่ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ธุรกิจต้องเตรียมกลยุทธ์สำหรับรับมือในวันข้างหน้าด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น กฎหมายการจ้างงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น

5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ด้วยทฤษฎี McKinsey 7S model ลงใน ข้อ 4.2

7S McKinsey คือ เครื่องมือที่วิเคราะห์องค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีระสิทธิภาพมากขึ้นด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ Structure โครงสร้าง

องค์กร Strategy (กลยุทธ์) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) Staff (พนักงาน) System (ระบบการปฏิบัติงาน) Shared value (ค่านิยมร่วม) และ Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดย McKinsey 7-S เป็นการวิเคราะห์หว่ามี จุดแข็ง จุดอ่อน อย่างไรในปัจจุบันทั้ง 7 ประการ ดังนี้

- **Strategy (กลยุทธ์)** คือ การพิจารณาว่าองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือไม่ และกลยุทธ์นั้นกระจายออกไปใน sector ต่างๆ หรือไม่ เอา strategy กระจายออกมาเป็น BSC เลย คำจำกัดความของวิธีการสำหรับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คิดเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าลูกค้าคือใคร และจะตอบสนองความต้องการแก้ปัญหาหรือช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างไร

- **Structure (โครงสร้างองค์กร)** คือ การพิจารณาถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุมการรวมอำนาจและทรัพยากรภายในบริษัทในกลุ่มธุรกิจและทีมต่าง ๆ จะแบ่งระดับองค์กรอย่างไร มีทีมอะไรบ้างมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง ใช้เมื่อธุรกิจเติบโตต้องขยายโครงสร้างเพื่อจัดการความสามารถที่เกิดขึ้นใหม่ การกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้าตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นมากน้อยเพียงไร ถ้าไม่ยืดหยุ่นหรือมีความยืดหยุ่นน้อย โอกาสความสำเร็จ ก็น้อย

- **Style (รูปแบบ)** คือ การพิจารณาถึงการจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์การบริหารเป็นอย่างไร ถ้ามีพิธีการไม่สำเร็จ วัฒนธรรมขององค์กรในแง่ของความเป็นผู้นำ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ วิธีการที่ปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสไตล์วัฒนธรรมขององค์กรโดยรวม ผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มและเป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรภายใน เช่น เวลา งบประมาณ

- **Staff (การจัดการบุคคลเข้าทำงาน)** คือ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พนักงานมีคุณภาพใหม่ มาโดยระบบเส้นสายหรือไม่ ประเภทของพนักงาน ชุดค่าตอบแทน และวิธีดึงดูดและรักษาไว้ รายละเอียดของพนักงานในแง่ของประวัติ อายุ เพศ และลักษณะประเมินทีมที่คุณมีอยู่ และดูว่าพวกเขามีการดำเนินงานในขีดความสามารถที่เหมาะสมหรือไม่ สามารถช่วยในการเติบโตทางอาชีพได้หรือไม่

- **Skills (ทักษะ)** หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ พนักงานมีทักษะในการทำงานหรือไม่ ความสามารถในการทำกิจกรรมที่แตกต่าง ความสามารถโดยรวมของทีม และชุดทักษะเฉพาะของสมาชิกในทีม ควรรู้ว่าสมาชิกในทีมมีความสามารถหลักใดบ้าง รวมถึงคุณลักษณะที่อาจขยายการนำเสนอของแผนก

- **Systems (ระบบ)** หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่าง ที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ การวางระบบงานกระบวนการทางธุรกิจและแพลตฟอร์มทางเทคนิค ที่ใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน กระบวนการ ขั้นตอน และระบบข้อมูลที่สนับสนุนธุรกิจ ผู้มีอำนาจในระบบขององค์กรต้องมีความชัดเจน และระบบเทคนิคต้องได้รับการจัดการและบำรุงรักษาอย่างเรียบร้อย เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของทีมงาน

- **Shared Values (ค่านิยมร่วม)** หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเชื่อร่วมกันในหน่วยงาน สรปในวิสัยทัศน์และหรือภารกิจ นี่คือนี่ที่องค์กรกำหนดแนวทางสำหรับองค์กร แนวคิดเรื่องแนวทางขององค์กรควรจะปรากฏให้เห็นผ่านงานภายนอก และ

วัฒนธรรมภายในขององค์กร การละเลยค่านิยมทำให้บริษัทของคุณอาจตกอยู่ในความเสี่ยงในการแข่งขัน และพนักงานอาจไม่รู้รู้สึกผูกพันกับบทบาทของตนเอง นำไปสู่การลดประสิทธิภาพการทำงาน

6. วิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง Situation Analysis ที่จะเกิดผลกระทบกับหน่วยงานจาก ข้อมูล ข้อ 4.1, 4.2 ลงใน ข้อ 4.3 Situation Analysis วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Mega Trend/PESTEL) & 7S

7. ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risks) โดยวิเคราะห์จากการวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง Situation Analysis ที่จะเกิดผลกระทบกับหน่วยงาน ลงใน ข้อ 4.4 ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risks)

ทั้งนี้ ให้คณะ/หน่วยงานวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงโดยนำประเด็น ดังต่อไปนี้ไปประกอบการพิจารณาวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง

1) ผลการปฏิบัติราชการในแต่ละยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และคณะ/หน่วยงาน ที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ปี 2567 โดยหากยังมีความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ให้พิจารณานำมาควบคุมอย่างต่อเนื่อง ในปี 2568

8. ระบุประเภทความเสี่ยง โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risks) ว่าเป็นความเสี่ยงประเภทใด ลงใน ข้อ 3.5 ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (Strategic Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร ดังนี้

- ด้านการจัดการศึกษา
- ด้านวิจัย บริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปะชา
- ด้านบริหารจัดการและอื่นๆ

(2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks) (กระบวนการทำงาน/ ระบบงาน) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ด้านความปลอดภัย
- ด้านบุคคล

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) (ความมั่นคงระยะสั้น /ระยะยาว กฎระเบียบความปลอดภัยทางการเงิน การรายงานทางการเงิน งบประมาณ สภาพคล่อง ความน่าเชื่อถือทางการเงิน ความสามารถในการชำระหนี้) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงิน และการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณวิชาชีพ (Compliance Risk) (กฎระเบียบข้อบังคับ/ จรรยาบรรณ/ การตรวจสอบ/ ความโปร่งใส) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับ ไม่ทันสมัย เป็นต้น

ตัวอย่างแบบฟอร์ม ERM 1 แบบฟอร์มการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร/ บริบทเกี่ยวกับหน่วยงาน (Organization Context)

Uni-RM MSU-1

ERM 1

แบบฟอร์มการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร/ บริบทเกี่ยวกับหน่วยงาน (Organization Context) คณะ/หน่วยงาน.....

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : SO1 จัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของสากล				
2. เป้าประสงค์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของสากลและตอบรับการเปลี่ยนแปลง				
3. กระบวนการดำเนินงาน(หลัก)เพื่อบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/เป้าประสงค์ : การพัฒนาหลักสูตร/การพัฒนาทักษะให้ทัน				
4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร (Environmental Scanning) :				
4.1 วิเคราะห์ External Environment (PESTEL)	4.2 วิเคราะห์ Internal Environment (McKinsey 7S model)	4.3 Situation Analysis วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Mega Trend/PESTEL) & 7S	4.4 ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risks*)	4.5 ระบุประเภทความเสี่ยง (SOFC)
Political P1: Economic E1: Social S1: การจัดการเรียนการสอนแนวใหม่/ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว Technology T1: การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว/ล้ำสมัย Environment Env1: Legal & Compliance LC1:	Structure: มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสม สนับสนุนการดำเนินการเรื่องการจัดการเรียนการสอน Strategy: มีแผนการดำเนินงานเรื่องจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจน System: มีระบบ/กลไกดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจน เป็นระบบ รวดเร็ว ลดข้อผิดพลาด Shared Values: มหาวิทยาลัยเชื่อว่าสามารถจัดการเรียนการสอนที่สามารถผลิตบัณฑิตที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงาน Skill: มีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์อย่างสม่ำเสมอ Style: ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์นำพา มหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของเอเชีย Staff: อาจารย์ผู้สอนมีทักษะความสามารถจัดการเรียนการสอนให้ได้บัณฑิตที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	1) การจัดการเรียนการสอนแบบเดิมไม่ตอบโจทย์ผู้เรียน 2) บัณฑิตที่มหาวิทยาลัยผลิตไม่ตอบโจทย์ผู้ใช้แรงงานในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว	Key Risks: การผลิตบัณฑิตไม่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน	1) ประเภทความเสี่ยง (SOFC) : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) (การจัดการศึกษา/วิจัย/บริการวิชาการ/ทำนุบำรุงศิลปฯ)

■ **ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์/ระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง**

ให้คณะ/หน่วยงานดำเนินการระบุความเสี่ยง/ปัจจัยความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม ERM 2 แบบฟอร์มการวิเคราะห์/ระบุความเสี่ยง/ประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร (Risk Identification)

แบบฟอร์มการวิเคราะห์/ระบุความเสี่ยง/ประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร (Risk Identification)

คณะ/หน่วยงาน

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : (จาก ERM 1 ข้อ 1)

2. เป้าประสงค์ที่..... (จาก ERM 1 ข้อ 2)

ลำดับ	กระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (1)	ความเสี่ยงสำคัญ Key Risks (2)	สาเหตุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (3)	การควบคุมที่มีอยู่/กลยุทธ์ที่ใช้ควบคุม Existing Controls (4)	ผลการประเมินระดับความเสี่ยงจากการควบคุมที่ใช้อยู่ (ระดับความเสี่ยง ณ เริ่มต้น) (5)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (6)
1	(จาก ERM 1 ข้อ 3)	(จาก ERM 1 ข้อ 4.4)	<p>ระบุสาเหตุความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความเสียหาย ในช่อง (2)</p> <p>(อาจมาจากสถานการณ์ภายในหรือภายนอก โปรดระบุให้ชัดเจนเพื่อกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้เหมาะสมและดำเนินการได้จริง)</p>	<p>1. Existing Preventive Controls (ควบคุมก่อนเกิดเหตุ):</p> <p>1)</p> <p>2)</p> <p>2. Existing Loss Controls (ควบคุมหลังเกิดเหตุ):</p> <p>1)</p> <p>2)</p> <p>3. การควบคุมที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่ : (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)</p>	<p>วิเคราะห์โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง (ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด)**</p> <p>ที่มา : Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004/กรมอุตสาหกรรม</p>	<p>1. ปัจจัยภายในที่ยังควบคุมไม่ได้พอดังนี้:</p> <p>1).....</p> <p>2).....</p> <p>2. ปัจจัยภายนอกที่ยังบริหารจัดการไม่ได้พอดังนี้:</p> <p>1).....</p> <p>2).....</p>

โดย

1. การระบุกระบวนการขั้นตอนหลักในการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ยุทธศาสตร์) / เป้าประสงค์ ของคณะ/หน่วยงาน ให้นำข้อมูลจาก ERM 1 ข้อ 3 มาลงในสดมภ์ (1)

2. การระบุความเสี่ยงสำคัญ (Key Risks) ให้นำข้อมูลจาก ERM 1 ข้อ 4.4 มาลงในสดมภ์ (2)

3. การระบุปัจจัยเสี่ยง ให้พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงของความเสี่ยงสำคัญ (Key Risks) ข้อ 4.4 นั้น ว่าเกิดจากสาเหตุใด โดยให้พิจารณาทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ตาม ERM 1 ข้อ 4.1 ข้อ 4.2

4. ระบุการควบคุมความเสี่ยงที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว ลงใน ERM 2 สดมภ์ (4) ข้อ 1 และระบุการควบคุมที่จะดำเนินการหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น ลงใน ERM 2 สดมภ์ (4) ข้อ 2

5. ประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ว่าเพียงพอหรือไม่ โดยใช้ผลประเมินลงใน ERM 2 สดมภ์ (4) ข้อ 3

6. ประเมินความเสี่ยง ซึ่งการประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ดังนี้

1) การประเมินโอกาสที่จะเกิด โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งนี้ ให้คณะ/หน่วยงานประเมินความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงจากเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (หน้า 12) โดยการประชุมปรึกษาหารือกันในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน

2) การประเมินผลกระทบ ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้ให้คณะ/หน่วยงานประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงจากเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (หน้า 13- 14) โดยการประชุมปรึกษาหารือกันในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน

ทั้งนี้ เมื่อคณะ/หน่วยงาน ได้ข้อยุติตามข้อ 1) และ ข้อ 2)ให้นำผลการประเมินโอกาสในการเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสี่ยง ลงใน ERM 2 สดมภ์ (5) โดยระบุโอกาสในการเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสี่ยงที่เลือก และระบุระดับความเสี่ยงตามแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) (หน้า 15) เพื่อจะได้ทราบระดับความเสี่ยงของแต่ละประเด็นความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความรุนแรง และความสำคัญในการดำเนินการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป

7. ระบุความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ลงใน ERM 2 สดมภ์ (6) ข้อ 1 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ที่เป็นปัจจัยภายใน และข้อ 2 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ที่เป็นปัจจัยภายนอก ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงใน ERM 3 ต่อไป

ตัวอย่างแบบฟอร์ม ERM 2 แบบฟอร์มการวิเคราะห์/ระบุความเสี่ยง/ประเมินความเสี่ยง ของการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร (Risk Identification)

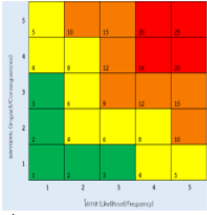
Uni-RM MSU-1

แบบฟอร์มการวิเคราะห์/ระบุความเสี่ยง/ประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร (Risk Identification)

ERM 2

คณะ/หน่วยงาน

- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : SO1 จัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของสากล
- เป้าประสงค์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของสากลและตอบรับการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ	กระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (1)	ความเสี่ยงสำคัญ Key Risks (2)	สาเหตุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (3)	การควบคุมที่มีอยู่/กลยุทธ์ที่ใช้ควบคุม Existing Controls (4)	ผลการประเมินระดับความเสี่ยงจากการควบคุมที่ใช้ (ระดับความเสี่ยง ณ เริ่มต้น) (5)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (6)
1	การพัฒนาหลักสูตร/การพัฒนาทักษะให้นิสิต	การผลิตบัณฑิตให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน	ปัจจัย นิสิตขาดทักษะภาษาอังกฤษ/ ทักษะทางด้านดิจิทัล และทักษะทางด้านการเงิน	1. Existing Preventive Controls (ควบคุมก่อนเกิดเหตุ): 1) พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ให้กับนิสิต 2) พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษแก่นิสิต 3) พัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลแก่นิสิต 4) พัฒนาทักษะทางด้านการเงินแก่นิสิต 2. Existing Loss Controls (ควบคุมหลังเกิดเหตุ/ลดผลกระทบ): 1) การสำรวจความพึงพอใจ/ความคาดหวังของผู้ใช้บัณฑิต เพื่อพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพบัณฑิต 3. การควบคุมที่มีอยู่ : ไม่เพียงพอ	1. Residual Risk Level (ระดับความเสี่ยง เริ่มต้น) = 3 x 4 = 12 (สูง) L = ความถี่จะเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง) (1 ปี/ครั้ง) I = ชื่อเสี่ยงและภาพลักษณ์ 	1. ปัจจัยภายในที่ยังควบคุมไม่ได้ ต้องมีการควบคุมป้องกันเพิ่มเติม : 1. การปรับหลักสูตรเพิ่มรายวิชาที่ส่งเสริมพัฒนานิสิต 2. การพัฒนาทักษะนิสิตอย่างต่อเนื่อง และเข้าถึงทุกชั้นปี 2. ปัจจัยภายนอกที่ยังบริหารจัดการไม่ได้ ต้องบริหารจัดการเพิ่มเติม : การตอบใจความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์สังคม/สถานการณ์โลก

■ ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดมาตรการ/การหาวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง โดยขึ้นการประเมินและจัดลำดับดับความเสี่ยง คณะ/หน่วยงานจะทราบแล้วว่า ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ อยู่ในระดับที่คณะ/หน่วยงานยอมรับได้หรือไม่ หากยอมรับไม่ได้คณะ/หน่วยงานจำเป็นต้องหามาตรการ/กิจกรรม/โครงการเพื่อลดความเสี่ยงมาบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยแนวทางในการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

5.1) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ

5.2) การควบคุม (Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุม หรือมีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม

5.3) การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลียง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

5.4) การโอนย้าย (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

ทั้งนี้ ให้คณะ/หน่วยงาน นำความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง-สูงมาก มาดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยให้พิจารณาวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย ของแต่ละกิจกรรม/โครงการที่จะนำมาบริหารความเสี่ยง มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ งบประมาณที่ใช้ ประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อพิจารณารอบคอบและเลือกกิจกรรม/โครงการได้แล้วให้คณะ/หน่วยงาน ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ERM3)

แบบฟอร์ม ERM 3 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

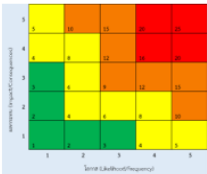
Uni-RM MSU-1

ERM 3

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

คณะ/หน่วยงาน

- ความเสี่ยงด้าน..... (จาก ERM 1 ข้อ 4.5 ข้อ 1)
- ความเสี่ยง (Key Risks) : ข้อมูลจาก ERM 2 (2) ที่ ERM 2 (5) อยู่ในระดับสูง-สูงมาก
ปัจจัย : ข้อมูลจาก ERM 2 (3)
ระดับความเสี่ยง : ข้อมูลจาก ERM 2 (5)
- ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Leading KRIs) :

ลำดับ	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง (Addition Risk Treatment) (1)	ตัวชี้วัดความสำเร็จมาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง (KPI) (2)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังตามมาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง (ที่ยอมรับได้ภายหลังการควบคุมเพิ่มเติม) (3)	ผู้รับผิดชอบระยะเวลาดำเนินการ (4)
1	ระบุโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยง		วิเคราะห์โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง (ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด)**  ที่มา : Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004/กรมอุตสาหกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ กำกับดูแลและรับผิดชอบหลัก 1. รองอธิการบดี/คณบดี/รองคณบดีฝ่าย..... 2..... ผู้รับผิดชอบโดยตรง (Risk Owners) 1. นาย/นาง/น.ส..... 2. นาย/นาง/น.ส..... 3. นาย/นาง/น.ส.....

โดย

1. ให้ระบุความเสี่ยง ในข้อ 1 จากแบบ ERM 1 ข้อ 4.5
2. ให้ระบุข้อมูล ในข้อ 2 ดังนี้
 - 1) ความเสี่ยง (Key Risks) จาก ERM 2 (2) ที่ ERM 2 (5) อยู่ในระดับสูง-สูงมาก
 - 2) ปัจจัยความเสี่ยง จาก ERM 2 (3)
 - 3) ระดับความเสี่ยง จาก ERM 2 (5)
3. ให้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs) หรือ ตัวชี้วัดเตือนภัยความเสี่ยง ในข้อ 3 เพื่อใช้วัดระดับความเสี่ยง ว่าจากการดำเนินงานตาม มาตรการ/โครงการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง ณ รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน ระดับความเสี่ยงลดลงหรือไม่ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน สามารถลดความเสี่ยงลงได้หรือไม่
 4. กำหนดมาตรการ/โครงการ/กิจกรรมที่จะนำมาบริหารความเสี่ยงในแบบ ERM 3 สดมภ์ (1) โดยพิจารณามาตรการ/โครงการ/กิจกรรมที่จะมาบริหารจัดการสาเหตุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (ERM 2 (3))
 5. ให้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินตามมาตรการ/โครงการ/กิจกรรมที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยงในแบบ ERM 3 สดมภ์ (2) เพื่อใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินการบริหารความเสี่ยงว่าโครงการ/กิจกรรมนั้น สามารถทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงหรือไม่ โดยพิจารณาความสำเร็จในการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่สามารถวัดผล/ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ/กิจกรรม ได้อย่างชัดเจน หากพบว่าไม่สามารถทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงได้ คณะ/หน่วยงาน อาจต้องพิจารณาปรับเพิ่มแผนบริหารความเสี่ยงฯ โดยการเพิ่มโครงการ/กิจกรรม เป็นต้น
 6. ให้ระบุระดับความเสี่ยงที่คาดหวังหรือยอมรับได้ เมื่อบริหารจัดการความเสี่ยงตาม มาตรการ/โครงการ/กิจกรรม ในแบบ ERM 3 สดมภ์ (3) โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ที่เป็นความเสี่ยง(Likelihood/Frequency) เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Impact/Consequences) และแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (หน้า 12-15)
 7. ระบุระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดการดำเนินกิจกรรม/โครงการ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงลงในแบบ ERM 3 สดมภ์ (4)
 10. ระบุผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรม/โครงการที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยงลงในแบบ ERM 3 สดมภ์ (4)

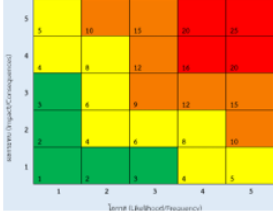
ตัวอย่างแบบฟอร์ม ERM 3 แผนบริหารความเสี่ยง

Uni-RM MSU-1

ERM 3

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....
คณะ/หน่วยงาน

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks)(การจัดการศึกษา/วิจัย/บริการวิชาการ/ทำนุบำรุงศิลปฯ)
- ความเสี่ยง (Key Risks) : การผลิตบัณฑิตให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน
ปัจจัย นิสิตขาดทักษะภาษาอังกฤษ/ ทักษะทางด้านดิจิทัล และทักษะทางการเงิน
ระดับความเสี่ยง : = $3 \times 4 = 12$ (สูง) $L =$ ความถี่จะเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง) (1 ปี/ครั้ง) $I =$ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์
3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Leading KRIs)* : ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิตต่อการดำเนินงานของบัณฑิต (เป้าหมาย 4.40)

ลำดับ	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (Addition Risk Treatment) (1)	ตัวชี้วัดความสำเร็จมาตรการ/ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (KPI) (2)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังตาม มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (ที่ยอมรับได้ภายหลังการควบคุม เพิ่มเติม) (3)	ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ (4)												
1	<p>Additional Preventive Controls (การควบคุมเชิงป้องกัน)</p> <p>1. กิจกรรมการเรียนรู้ด้านทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะทางด้านดิจิทัล และทักษะทางการเงิน ของสำนักศึกษาทั่วไป และคณะ-วิทยาลัย โดยส่วนกลางมีหน้าที่กำกับดูแลประสานการดำเนินงาน</p> <p>1) การปรับปรุงหมวดวิชาศึกษาทั่วไป การปรับปรุงหมวดวิชาศึกษาทั่วไป (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569) เพื่อรองรับนิสิตที่จะเข้าศึกษาในปีการศึกษา 2569</p>	<p>1. ร้อยละของนิสิตระดับปริญญาตรีที่สอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน CEFR ระดับ B2</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">KPI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>71</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>72</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>74</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>75</td> </tr> </tbody> </table> <p>ค่าเฉลี่ยข้อมูลตัวชี้วัด 3 ปีซ้อนหลัง= 73.59</p>	KPI		1	71	2	72	3	73	4	74	5	75	<p>Acceptable Risk <u>Level</u> (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้) = ...2...x...4...= 8 (ปานกลาง...) $L =$ ความถี่จะเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง) (1 ปี/ครั้ง) $I =$ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์</p> 	<p>ระยะเวลาดำเนินการ ต.ศ. 67 -ก.ย. 68</p> <p>ผู้กำกับดูแลและรับผิดชอบหลัก</p> <ol style="list-style-type: none"> รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรมการเรียนรู้ ผู้อำนวยการสำนักศึกษาทั่วไป ผู้อำนวยการกองทะเบียนและประมวลผล
KPI																
1	71															
2	72															
3	73															
4	74															
5	75															

ลำดับ	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (Addition Risk Treatment) (1)	ตัวชี้วัดความสำเร็จมาตรการ/ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (KPI) (2)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังตาม มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (ที่ยอมรับได้ภายหลังการควบคุม เพิ่มเติม) (3)	ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ (4)												
	<p>2) การพัฒนาทักษะนิสิต</p> <p>2.1) ทักษะภาษาอังกฤษ ดำเนินการผ่าน โครงการ/กิจกรรม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> คอร์สเรียนภาษาอังกฤษฟรีทุกภาคการศึกษา โครงการแข่งขัน ทักษะภาษาอังกฤษและทักษะผลิตสื่อเชิงสร้างสรรค์ MSU Homeroom Festival โครงการ MSU Christmas Market โครงการ MSU Flagship Camp โครงการ MSU SDGs Camp โครงการ MSU INDIE Camp โครงการ MSU CASE Camp โครงการ MSU One World Camp <p>2.2) ทักษะดิจิทัล</p> <ol style="list-style-type: none"> สำนักคอมพิวเตอร์ ดำเนินการผ่าน โครงการ/กิจกรรม ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> โครงการจัดสอบเพื่อพัฒนาสมรรถนะนิสิตด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) กิจกรรมการจัดสอบทักษะความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศ/ ดิจิทัล ในระดับ IC3 หรือเทียบเท่าในมาตรฐานสากล กองกิจการนิสิต ดำเนินการผ่านกิจกรรม ดังนี้ 	<p>โดยผลการดำเนินงานจัดทดสอบฯ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> -ปีงบประมาณ 2565 สอบผ่านร้อยละ 96.31 (สอบออนไลน์) -ปีงบประมาณ 2566 สอบผ่านร้อยละ 96.98 (สอบออนไลน์) -ปีงบประมาณ 2567 สอบผ่าน ระดับ B1 ร้อยละ 27.49 (สอบออนไลน์) <p>2. ร้อยละของนิสิตที่สอบผ่านตามเกณฑ์ทักษะความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศ/ ดิจิทัล ในระดับ IC3 หรือเทียบเท่าในมาตรฐานสากล</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">KPI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>35</td> </tr> </tbody> </table> <p>ค่าเฉลี่ยข้อมูลตัวชี้วัด 3 ปี..... 33.33.....</p>	KPI		1	31	2	32	3	33	4	34	5	35	<p>ที่มา : Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004, กระทรวงอุตสาหกรรม</p>	<p>4. ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์</p> <p>ผู้รับผิดชอบโดยตรง (Risk Owners)</p> <ol style="list-style-type: none"> นาย/นาง/น.ส..... นาย/นาง/น.ส..... นาย/นาง/น.ส..... นาย/นาง/น.ส.....
KPI																
1	31															
2	32															
3	33															
4	34															
5	35															

ลำดับ	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (Addition Risk Treatment) (1)	ตัวชี้วัดความสำเร็จมาตรการ/ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (KPI) (2)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังตาม มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (ที่ยอมรับได้ภายหลังการควบคุม เพิ่มเติม) (3)	ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ (4)												
	<p>1) โครงการพัฒนาศักยภาพนิสิตเพื่อสร้างเครือข่าย ด้านการสื่อสารและการผลิตสื่ออย่างสร้างสรรค์</p> <p>2.3) ทักษะการเงิน</p> <p>1.สำนักศึกษาทั่วไป ดำเนินการ ดังนี้</p> <p>1) GE Academy (กิจกรรมเงินทองต้องวางแผน ตอน การออมและการลงทุนอย่างชาญฉลาดสำหรับนิสิต)</p> <p>2) MSU SDGs Camp</p> <p>3) โครงการพัฒนาทักษะการบริหารการเงินสำหรับนิสิต ผ่านกิจกรรม ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดการอบรมเรื่องการบริหารการเงินส่วนบุคคล การ วางแผนงบประมาณ และการลงทุน - การประกวดแผนการเงิน: ให้นิสิตจัดทำแผนการเงิน ส่วนบุคคลและนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ - การให้คำปรึกษา: จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินให้ คำปรึกษาสำหรับนิสิตที่ต้องการคำแนะนำเพิ่มเติม <p>2. กองกิจการนิสิต ดำเนินการผ่านโครงการกิจกรรม ดังนี้</p> <p>1) โครงการพัฒนาทักษะนิสิตสู่การเป็นผู้ประกอบการ</p> <p>2) โครงการอบรมการวางแผนด้านการเงินสำหรับนิสิต</p> <p>Corrective/Loss Controls (การควบคุมเชิงการแก้ไข/การสูญเสีย) นำผลการสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้นิตติมวางแผน ปรับปรุงการดำเนินงาน</p>	<p>3. ร้อยละของนิสิตที่มีค่าคะแนนประเมิน ตนเองด้านทักษะการบริหารการเงินระดับ 4 คะแนนขึ้นไป (เต็ม 5) หลังเข้าร่วม โครงการ/กิจกรรมอบรมที่เกี่ยวกับทักษะ การบริหารการเงิน (Financial Skills) (ร้อยละ 70)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>KPI</th> <th>Impact</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table> <p>ค่าเฉลี่ยข้อมูลตัวชี้วัด 3 ปี.....</p>	KPI	Impact	1	50	2	55	3	60	4	65	5	70		
KPI	Impact															
1	50															
2	55															
3	60															
4	65															
5	70															

■ ขั้นตอนที่ 4 การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยกำหนดการดำเนินการสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุก 3 เดือน ตามปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยดำเนินการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน โดยใช้แบบฟอร์มติดตามรายงานความก้าวหน้า การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (ERM 4) ในการติดตาม ทั้งนี้ เป็นการติดตามความก้าวหน้า ในการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการที่จะนำมาบริหารความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามแบบ ERM 3 แผนบริหารความเสี่ยง ให้คณะ/หน่วยงานจัดทำรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยนำข้อมูลจากแบบฟอร์ม ERM 3 แผนบริหารความเสี่ยงมาบันทึกลงใน แบบ ERM 4 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม ERM 3 ข้อ 1, 2 และ 3 มาลงในแบบ ERM 4 ข้อ 1, 2 และ 3
2. นำข้อมูลมาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (Addition Risk Treatment) จากแบบฟอร์ม ERM 3 สดมภ์ (1) มาลงในแบบ ERM 4 สดมภ์ (1)
3. ให้คณะ/หน่วยงาน รายงานรายละเอียดผลการดำเนินงานตามมาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (Addition Risk Treatment) ในแบบ ERM 4 สดมภ์ (2)
4. ให้คณะ/หน่วยงาน รายงานสถานะการดำเนินงานตามมาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (Addition Risk Treatment) ในแบบ ERM 4 สดมภ์ (3) (แล้วเสร็จ/ อยู่ระหว่างดำเนินการ/ ยังไม่ได้ดำเนินการ)

5. ให้คณะ/หน่วยงาน รายงานร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการมาตรการ/โครงการ/กิจกรรม ในแบบ ERM 4 สดมภ์ (4) โดยสรุปภาพรวมผลการดำเนินงานมาตรการ/โครงการ/กิจกรรม เป็นร้อยละ

6. ให้คณะ/หน่วยงาน ประเมินระดับความเสี่ยง ณ รอบที่รายงาน (6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน) ในแบบ ERM 4 สดมภ์ (5) ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (หน้า 12-15)

7. ให้คณะ/หน่วยงาน ใส่ข้อมูลผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง จาก ERM 3 สดมภ์ (4) ลงใน ERM 4 สดมภ์ (5)

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (ERM 4)

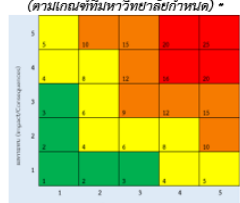
Uni-RM MSU-1

ERM 4

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Plan)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.รอบ.....เดือน คณะ/หน่วยงาน.....

- ความเสี่ยงด้าน..... จาก ERM 1 ข้อ 4.5 ข้อ 1)
- ความเสี่ยง (Key Risks) : ข้อมูลจาก ERM 2 (2) ที่ ERM 2 (5) อยู่ในระดับสูง-สูงมาก
ปัจจัย : ข้อมูลจาก ERM 2 (3)
ระดับความเสี่ยง : ข้อมูลจาก ERM 2 (5)
- ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Leading KRIs) : ERM 3 (ข้อ 3)

ลำดับ	มาตรการ/แผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (Addition Risk Treatment) (1)	ผลการดำเนินงานตาม มาตรการ/แผนงาน/ โครงการ/กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง (2)	สถานะการ ดำเนินงาน(3)	ร้อยละ ความสำเร็จ ของการ ดำเนินการ มาตรการ/ โครงการ (4)	ระดับความเสี่ยง ณ รอบ.....เดือน (5)	ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ (5)
	ระบุสิ่งที่ต้องการทำเพื่อลด ความเสี่ยง *ถึงระดับงบประมาณ+กิจกรรม ที่คณะ/หน่วยงานจะเห็นเอง	ผลการดำเนินงานมาตรการ/ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (1)	(....) แล้วเสร็จ (....) อยู่ระหว่าง ดำเนินการ (....) ยังไม่ได้ ดำเนินการ	ร้อยละ	วิเคราะห์โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง (ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด) * 	ระยะเวลา ดำเนินการ กำกับดูแลและรับผิดชอบหลัก 1. รองอธิการบดี/คณบดี/รอง คณบดีฝ่าย..... 2..... ผู้รับผิดชอบโดยตรง (Risk Owners) 1. นาย/นาง/น.ส..... 2. นาย/นาง/น.ส..... 3. นาย/นาง/น.ส.....

ที่มา : Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004/กรมอุตสาหกรรม

ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด KPI

ลำดับ	ตัวชี้วัดความสำเร็จมาตรการ/ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (KPI) (1)	เป้าหมาย (2)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ความสำเร็จมาตรการ/ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม บริหารจัดการความเสี่ยง (3)	รายละเอียดการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัด (4)	การบรรลุเป้าหมาย (5)	
					บรรลุ (6)	ไม่บรรลุ (7)
1						

ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด KRI

ลำดับ	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Leading KRIs) (1)	เป้าหมาย (2)	ผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (Leading KRIs) (3)	รายละเอียดการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัด (4)	การบรรลุเป้าหมาย (4)	
					บรรลุ (5)	ไม่บรรลุ (6)
1						

ตัวอย่าง แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (ERM 4)

Uni-RM MSU-1

ERM 4

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Plan)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.รอบ.....เดือน คณะ/หน่วยงาน.....

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks)(การจัดการศึกษา/วิจัย/บริการวิชาการ/ทำนุบำรุงศิลปะฯ)

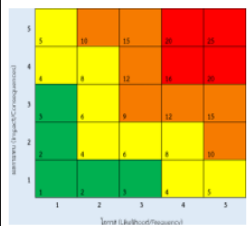
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks)(การจัดการศึกษา/วิจัย/บริการวิชาการ/ทำนุบำรุงศิลปะฯ)

2. ความเสี่ยง (Key Risks) : การผลิตบัณฑิตให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน

ปัจจัย นิสิตขาดทักษะภาษาอังกฤษ/ ทักษะทางด้านดิจิทัล และทักษะทางการเงิน

ระดับความเสี่ยง : = $3 \times 4 = 12$ (สูง) $L =$ ความถี่จะเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง) (1 ปี/ครั้ง) $I =$ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Leading KRIs)* : ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจผู้ใช้นิติตต่อการทำงานของบัณฑิต (เป้าหมาย 4.40)

ลำดับ	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม จัดการความเสี่ยง (Addition Risk Treatment) (1)	ผลการดำเนินงานตามมาตรการ/ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง (2)	สถานะการ ดำเนินงาน (3)	ร้อยละ ความสำเร็จ ของการ ดำเนินการ มาตรการ/ โครงการ (4)	ระดับความเสี่ยง รอบ.....เดือน (5)	ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ดำเนินการ (6)
1	<p>Additional Preventive Controls (การควบคุมเชิงป้องกัน)</p> <p>1. กิจกรรมการเรียนรู้อันด้านทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะทางด้านดิจิทัล และทักษะทางการเงิน ของสำนักศึกษาทั่วไป และคณะ-วิทยาลัย โดยส่วนกลาง มีหน้าที่กำกับดูแล ประสานการดำเนินงาน</p> <p>1) การปรับปรุงหมวดวิชาศึกษาทั่วไป การปรับปรุงหมวดวิชาศึกษาทั่วไป (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569) เพื่อรองรับนิสิตที่จะเข้าศึกษาใน ปีการศึกษา 2569</p> <p>2) การพัฒนาทักษะนิสิต 2.1) ทักษะภาษาอังกฤษ ดำเนินการผ่าน โครงการ/กิจกรรม ดังนี้ 1. คอร์สเรียนภาษาอังกฤษฟรีทุกภาคการศึกษา</p>	<p>ผลการดำเนินงาน</p> <p>1) การปรับปรุงหมวดวิชาศึกษาทั่วไป การปรับปรุงหมวดวิชาศึกษาทั่วไป (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569) เพื่อรองรับนิสิตที่จะเข้าศึกษาใน ปีการศึกษา 2569</p>	(.../...) อยู่ระหว่างดำเนินการ	ร้อยละ 80	<p>$2 \times 3 \times 3 = 6$ (ปานกลาง...)</p> <p>$L =$ ความถี่จะเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง) (1 ปี/ครั้ง)</p> <p>$I =$ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์</p>  <p>ที่มา : Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004, กระทรวงอุตสาหกรรม</p>	<p>ระยะเวลาดำเนินการ พ.ศ. 67 - ก.ย. 68</p> <p>ผู้กำกับดูแลและรับผิดชอบหลัก</p> <p>1. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรม การเรียนรู้ 2. ผู้อำนวยการสำนักศึกษาทั่วไป 3. ผู้อำนวยการกองทะเบียนและประมวลผล 4. ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์</p> <p>ผู้รับผิดชอบโดยตรง (Risk Owners)</p> <p>1. นาย/นาง/น.ส..... 2. นาย/นาง/น.ส.....</p>

ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด KPI

ลำดับ	ตัวชี้วัดความสำเร็จมาตรการ/ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง (KPI) (1)	เป้าหมาย (2)	ผลการดำเนินงานตามความสำเร็จมาตรการ/ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม บริหารจัดการ ความเสี่ยง (3)	การดำเนินงานตามความสำเร็จ มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม บริหารจัดการความ เสี่ยง (4)	การบรรลุเป้าหมาย (5)													
					บรรลุ (6)	ไม่บรรลุ (7)												
1	<p>1. ร้อยละของนิสิตระดับปริญญาตรีที่ สอบผ่านการวัดระดับความสามารถ ภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน CEFR ระดับ B2</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">KPI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>71</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>72</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>74</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>75</td> </tr> </tbody> </table> <p>ค่าเฉลี่ยข้อมูลตัวชี้วัด 3 ปีซ้อนหลัง= 73.59 โดยผลการดำเนินงานจัดทดสอบฯ มี ดังนี้</p> <p>-ปีงบประมาณ 2565 สอบผ่านร้อยละ 96.31 (สอบออนไลน์)</p> <p>-ปีงบประมาณ 2566 สอบผ่านร้อยละ 96.98 (สอบออนไลน์)</p> <p>-ปีงบประมาณ 2567 สอบผ่าน ระดับ B1 ร้อยละ 27.49 (สอบออนไลน์)</p>	KPI		1	71	2	72	3	73	4	74	5	75	ร้อยละ 75	ณ รอบ.....เดือน ร้อยละของนิสิตระดับปริญญาตรีที่สอบผ่านการ วัดระดับความสามารถภาษาอังกฤษตาม มาตรฐาน CEFR ระดับ B2 เท่ากับ ร้อยละ 50	<p>1.ดำเนินการจัดโครงการส่งเสริม ทักษะภาษาอังกฤษ เมื่อวันที่</p> <p>2.ดำเนินการจัดโครงการอบรม ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หัว ข้อ เมื่อวันที่.....</p> <p>3.</p>		✓
KPI																		
1	71																	
2	72																	
3	73																	
4	74																	
5	75																	

ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด KRI

ลำดับ	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Leading KRIs) (1)	เป้าหมาย (2)	ผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (Leading KRIs) (3)	รายละเอียดการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (Leading KRIs) (4)	การบรรลุเป้าหมาย (5)													
					บรรลุ (6)	ไม่บรรลุ (7)												
1	<p>ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจผู้ใช้ บัณฑิตต่อการทำงานของบัณฑิต</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>KPI</th> <th>Impact</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1= 4.00</td> <td>5=4.40</td> </tr> <tr> <td>2= 4.10</td> <td>4=4.30</td> </tr> <tr> <td>3= 4.20</td> <td>3=4.20</td> </tr> <tr> <td>4= 4.30</td> <td>2=4.10</td> </tr> <tr> <td>5= 4.40</td> <td>1=4.00</td> </tr> </tbody> </table> <p>ค่าเฉลี่ยข้อมูลตัวชี้วัด 3 ปี....4.32.....</p>	KPI	Impact	1= 4.00	5=4.40	2= 4.10	4=4.30	3= 4.20	3=4.20	4= 4.30	2=4.10	5= 4.40	1=4.00	ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึง พอใจผู้ใช้บัณฑิตเท่ากับ 4.40	ณ รอบ.....เดือน ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต เท่ากับ 4.40	มีการสำรวจความพึงพอใจและ วิเคราะห์ผลจากการสำรวจได้ค่า ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจผู้ใช้ บัณฑิตเท่ากับ 4.40	✓	
KPI	Impact																	
1= 4.00	5=4.40																	
2= 4.10	4=4.30																	
3= 4.20	3=4.20																	
4= 4.30	2=4.10																	
5= 4.40	1=4.00																	

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จะดำเนินการสอบทานการดำเนินการความเสี่ยง การควบคุม
ภายในผ่านระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (E-risk) เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ
ดังนั้น คณะ/หน่วยงานจึงต้องตรวจสอบการนำเข้าข้อมูลและเอกสารอ้างอิงการดำเนินงานในระบบฯ
ให้เรียบร้อย ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

1) การรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย จะดำเนินการเปิด-ปิดระบบฯตามรอบการรายงานผลการดำเนินงานที่กำหนดตามปฏิทินการดำเนินงาน บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (รอบ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน)

2) การแนบเอกสารอ้างอิงการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย จะดำเนินการเปิดระบบฯให้คณะ/หน่วยงาน สามารถนำเข้าเอกสารอ้างอิงการดำเนินงานตลอดปีงบประมาณ พ.ศ.2568

บทที่ 4

กระบวนการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยดำเนินการวางระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 4) สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communications)
- 5) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบที่ 1 : สภาพแวดล้อมของการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- 1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- 2) ผู้กำกับดูแลหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- 3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- 4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- 5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

องค์ประกอบที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

- 1) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- 2) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- 3) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- 4) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 3 : กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- 1) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 2) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์
- 3) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

องค์ประกอบที่ 4 : สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้หน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- 1) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- 2) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- 3) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

องค์ประกอบที่ 5 : กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือ เป็นการประเมินผลทั้ง 2 วิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่มีผลประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหาย ต่อหน่วยงานให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

1) หน่วยงานของรับระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน และหรือ การประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

2) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

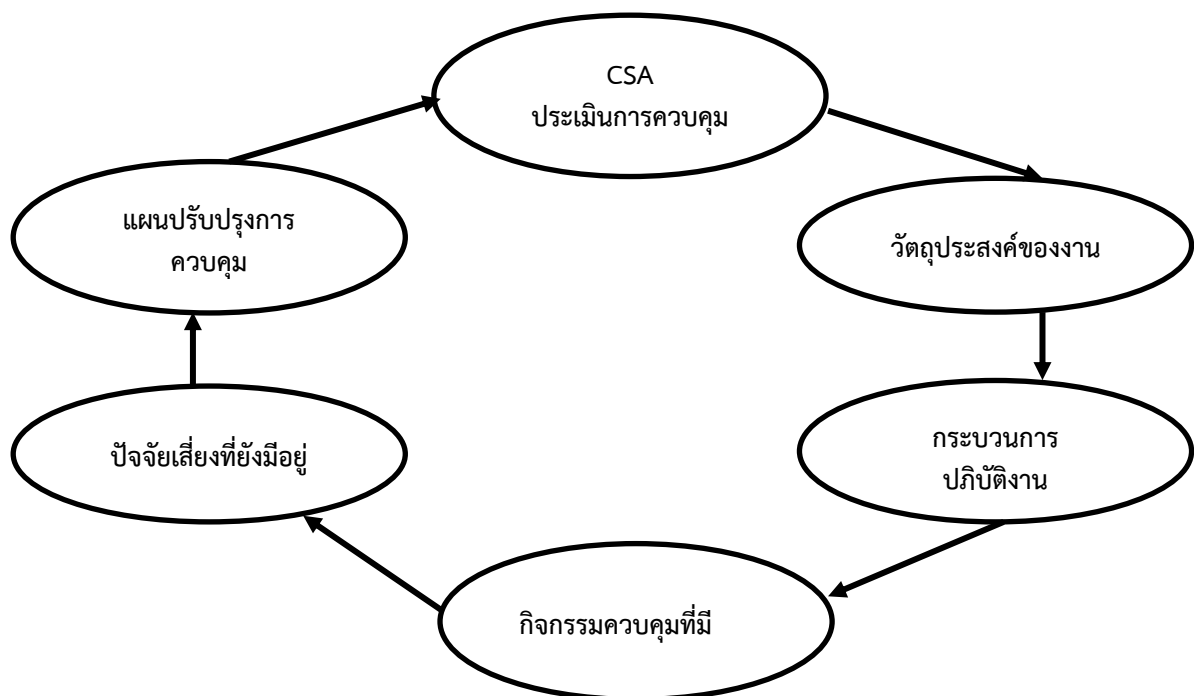
ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยดำเนินการวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยและของคณะ/หน่วยงาน ตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักเกณฑ์ โดยการใช้แบบสอบถาม เพื่อประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับใด และมีสิ่งใดที่มหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงานต้องดำเนินการปรับปรุงการควบคุม มหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงาน ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย หรือคณะ/หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินในความรับผิดชอบดำเนินการ โดยประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) หรือที่เรียก สั้นๆว่า CSA เป็นกระบวนการสร้างความรับผิดชอบในการควบคุมภายในแก่ทุกคนที่เป็นเจ้าของงานนั้น วิธีการคือ นำกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ของงานนั้นมาเชื่อมโยงกัน แล้วทำการระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ของงานและประเมินความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ซึ่งผลที่ได้จาก CSA มีดังนี้

1. ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงกระบวนการทำงานและวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ
2. เข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของงาน
3. สามารถกำหนดการควบคุมภายในที่จำเป็น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. สามารถกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม

การทำ CSA เป็นการประเมินผลการควบคุมโดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ทำให้ผู้รับผิดชอบในงานได้พิจารณาการปฏิบัติงานของตนเองอย่างทอ่งแท้ และยอมรับที่จะทำการปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม มิฉะนั้นจะเกิดผลกระทบจากการทำงาน เช่น องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ใช้การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) โดยใช้แบบประเมินผลการควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยปรับตามมาตรฐานการควบคุมภายในของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง และแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยปรับปรุงขึ้นเพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานการควบคุมภายใน โดยใช้แบบฟอร์ม ดังนี้

ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับคณะ/หน่วยงาน
แบบ ปค.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน	-
แบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน	แบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

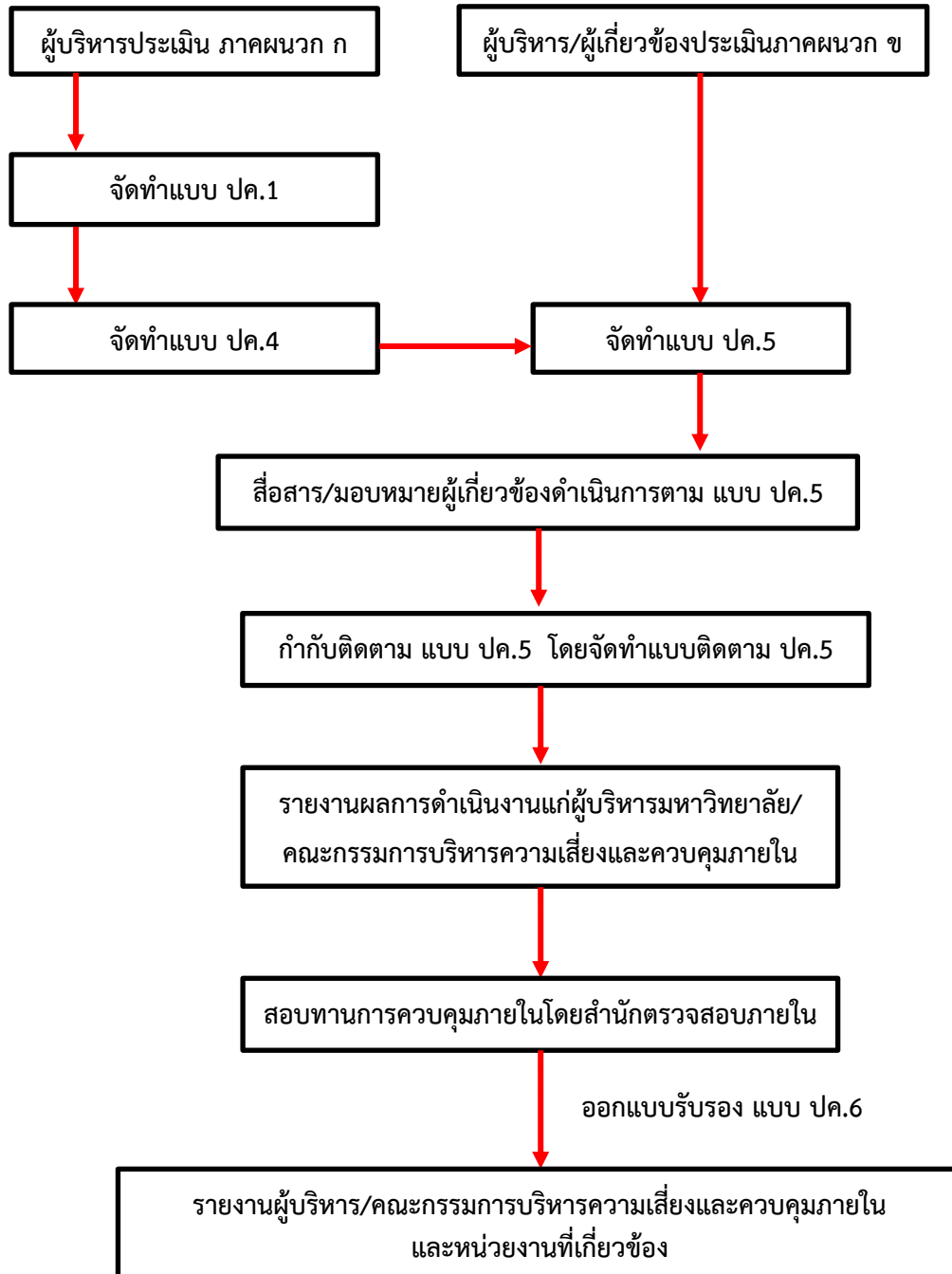
ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับคณะ/หน่วยงาน
แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
แบบติดตาม ปค.5 แบบติดตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	แบบติดตาม ปค.5 แบบติดตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
ภาคผนวก ก แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปรับตาม 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ)	ภาคผนวก ก แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปรับตาม 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ)
ภาคผนวก ข แบบสอบถามการควบคุมภายใน (ปรับตาม 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ)	ภาคผนวก ข แบบสอบถามการควบคุมภายใน (ปรับตาม 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ)



ภาพประกอบที่ 4 การควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยโดยคณะกรรมการชุดอำนวยการได้กำหนดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายใน ระดับคณะ/หน่วยงาน จากผู้ตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (ตามหลักเกณฑ์ ข้อ 3)

ขั้นตอนการควบคุมภายใน



ภาพประกอบที่ 5 ขั้นตอนการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย

■ **ขั้นตอนที่ 1** ผู้บริหารประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในตามแบบประเมินภาค ผนวก ก และรับรองการควบคุมภายใน เพื่อให้มีความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในที่ใช้ผู้มีประสิทธิผล และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือไม่เพียงใด โดยรายงานในหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1)

■ **ขั้นตอนที่ 2** ผู้บริหารประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน จาก ภาคผนวก ก แบบประเมินประเมินองค์ประกอบการการควบคุมภายใน เมื่อประเมินแล้วจะทราบว่าองค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบของหน่วยงานเป็นอย่างไร ให้นำข้อมูลสรุปผลการประเมินที่ได้จากการประเมินภาคผนวก ก มาเขียนรายงานในแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน(แบบ ปค.4)

■ **ขั้นตอนที่ 3** ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับแบบประเมิน ดำเนินการประเมินแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ข)

■ **ขั้นตอนที่ 4** จัดทำแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) โดยเมื่อประเมินภาคผนวก ข เสร็จ จะทำให้ทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ให้นำข้อมูลที่ได้จากการประเมิน ภาคผนวก ข มาทำแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) ซึ่งในแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) จะระบุวิธีการปรับปรุงการควบคุมภายในไว้ใน คอลัมน์ (8)

■ **ขั้นตอนที่ 5** มหาวิทยาลัยดำเนินการสื่อสาร/และมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

■ **ขั้นตอนที่ 6** มหาวิทยาลัยดำเนินการกำกับติดตามการดำเนินงานจากผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) โดยใช้แบบฟอร์มติดตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค.5)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังมีการกำกับติดตามการดำเนินการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยจากระบบบริหารความเสี่ยง (E-risk) โดยตรวจสอบสถานการณ์กรอกข้อมูลจากระบบบริหารความเสี่ยงและจะดำเนินการจัดทำบันทึกข้อความเพื่อกำกับติดตามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยด้านที่ยังไม่ดำเนินการกรอกรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ดำเนินการรายงานผลฯในระบบฯให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ภาพประกอบที่ 6 แสดงสถานการณ์รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน
ของมหาวิทยาลัย

■ **ขั้นตอนที่ 7** รายงานผลการดำเนินงานตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัย

■ **ขั้นตอนที่ 8** การสอบทานการดำเนินการควบคุมภายในโดยสำนักตรวจสอบภายใน ดังนี้
1. จัดทำบันทึกเชิญผู้ตรวจสอบภายในมาสอบทานการดำเนินการควบคุมภายใน พร้อมจัดส่งบทสรุปรายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

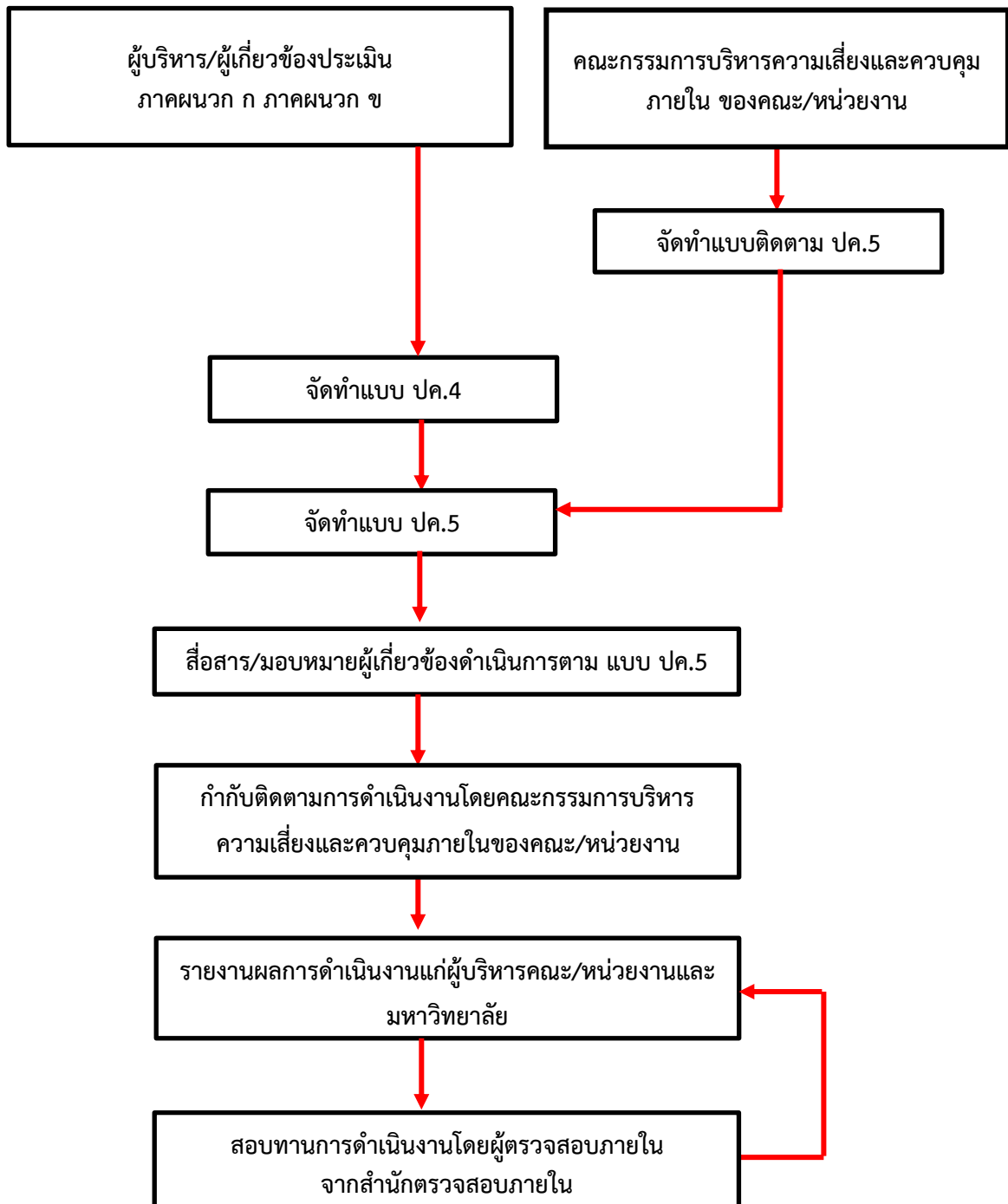
2. จัดเตรียมเอกสารอ้างอิงการดำเนินงานการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย โดยการนำเข้าสู่ข้อมูลในระบบ E-Risk ให้เรียบร้อย

ทั้งนี้ เมื่อผ่านการสอบทานจากผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักตรวจสอบภายในแล้ว ผู้สอบทานจะดำเนินการออกแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6)

■ **ขั้นตอนที่ 9** รายงานผลการสอบทานการดำเนินการควบคุมภายในโดยสำนักตรวจสอบภายใน แก่ผู้บริหาร/ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และจัดส่งรายงานการดำเนินงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยรายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในแก่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ภายใน 90 วัน หลังสิ้นสุดปีงบประมาณ ตามแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6) ทั้งนี้ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมจะดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินการควบคุมภายในในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

มหาวิทยาลัยจะรายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในแก่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ตามแบบฟอร์มดังนี้

1. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1) จำนวน 1 ฉบับ
2. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) จำนวน 1 ฉบับ
3. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) จำนวน 1 ฉบับ
4. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน(แบบ ปค.6) จำนวน 1 ฉบับ



ภาพประกอบที่ 7 ขั้นตอนการควบคุมภายในระดับคณะ/หน่วยงาน

ขั้นตอนการควบคุมภายในระดับคณะ/หน่วยงาน

ขั้นตอนการควบคุมภายในระดับคณะ/หน่วยงาน

■ **ขั้นตอนที่ 1** คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของคณะ/หน่วยงาน จัดทำแบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค.5) ซึ่งการจัดทำรายงานผลการติดตามการปรับปรุงการควบคุมภายใน จะทำให้คณะ/หน่วยงาน ทราบว่ามี ประเด็น ความเสี่ยงใดที่ยังเหลืออยู่จากการควบคุมภายในปีที่ผ่านมา ตามแบบฟอร์มดังนี้

แบบติดตาม ปค.5

คณะ/หน่วยงาน..... (1).....
รายงานการติดตามการดำเนินงานปรับปรุงควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด..... (2).....

ภารกิจตามกฎหมาย ที่จัดตั้งหน่วยงาน ของรัฐ หรือภารกิจตาม แผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆที่ สำคัญของ หน่วยงาน/ วัตถุประสงค์ (3)	ความเสี่ยง (4)	การควบคุม ภายใน ที่มีอยู่ (5)	การประเมินผล การควบคุม ภายใน (6)	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่ (7)	การปรับปรุง การควบคุม ภายใน (8)	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบ/ ระยะเวลา ดำเนินงาน (9)	งวดเวลาที่พบ จุดอ่อน (10)	สถานะ การดำเนินงาน (11)	วิธีการติดตามและ สรุปผลการประเมิน/ ข้อคิดเห็น/เอกสาร (12)

ลายมือชื่อ.....(13).....

ตำแหน่ง.....(14).....

วันที่.....(15)..เดือน.....พ.ศ.....

วิธีการกรอกแบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค.5)

1. คอลัมน์ (1) ระบุชื่อคณะ/หน่วยงาน ที่จัดทำแบบติดตาม ปค.5
2. คอลัมน์ (2) ระบุวัน เดือน ปี สิ้นรอบระยะเวลาดำเนินงานประจำปีที่เหมาะสมผลการควบคุมภายใน งวดก่อน
3. คอลัมน์ (3) ให้ระบุข้อมูลตามแบบ ปค.5 งวดก่อน คอลัมน์ (3)
4. คอลัมน์ (4) ให้ระบุข้อมูลตามแบบ ปค.5 งวดก่อน คอลัมน์ (4)
5. คอลัมน์ (5) ให้ระบุข้อมูลตามแบบ ปค.5 งวดก่อน คอลัมน์ (5)
6. คอลัมน์ (6) ให้ระบุข้อมูลตามแบบ ปค.5 งวดก่อน คอลัมน์ (6)

7. คอลัมน์ (7) ให้ระบุข้อมูลตามแบบ ปค.5 วงดก่อน คอลัมน์ (7)
8. คอลัมน์ (8) ให้ระบุข้อมูลตามแบบ ปค.5 วงดก่อน คอลัมน์ (8)
9. คอลัมน์ (9) ให้ระบุข้อมูลตามแบบ ปค.5 วงดก่อน คอลัมน์ (9)
10. คอลัมน์ (10) ระบุวัน เดือน ปี สิ้นรอบระยะเวลาดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน วงดก่อน
11. คอลัมน์ (11) ให้ระบุข้อมูลผลการดำเนินการควบคุมภายในว่า ณ วันที่ติดตามการดำเนินงานอยู่ในสถานะใด ดำเนินการถึงไหน เป็นต้น
12. คอลัมน์ (12) ให้ระบุข้อมูลวิธีการติดตาม วิธีการดำเนินการ และเอกสารหลักฐานอ้างอิงที่เกี่ยวข้อง หรือสรุปผลการประเมินการดำเนินงาน หรือ ข้อคิดเห็นในการดำเนินงาน
13. คอลัมน์ (13) ให้ระบุชื่อผู้รายงาน คือ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้บริหารสูงสุด
14. คอลัมน์ (14) ให้ระบุตำแหน่งผู้รายงาน
15. คอลัมน์ (15) ให้ระบุวันที่รายงาน

ตัวอย่างการจัดทำแบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค.5)

แบบติดตาม ปค.5

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.									
(3) ภารกิจตาม กฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของ รัฐหรือภารกิจ ตามแผนการ ดำเนินการหรือ ภารกิจอื่นๆที่ สำคัญของ หน่วยงานของ รัฐ/วิสาหกิจ	(4) ความเสี่ยง	(5) การควบคุม ภายในที่มีอยู่	(6) การ ประเมินผล การควบคุม ภายใน	(7) ความเสี่ยงที่ ยังคงอยู่	(8) การปรับปรุง การควบคุม ภายใน	(9) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	(10) งวด เวลาที่ พบ จุดอ่อน	(11) สถานะ การ ดำเนินงาน	(12) วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็น/เอกสาร
ด้านการจัดการ เรียนการสอน ผลลัพธ์ที่ตรง กับความต้องการ ของสังคมโลก วัตถุประสงค์ 1) พัฒนา หลักสูตรให้ได้ คุณภาพและ มาตรฐาน ตรง กับความต้องการ ของตลาด และ การเป็น ผู้ประกอบการ รวมทั้งรองรับ การเรียนรู้	การรับนิสิต ระดับหลักสูตร ไม่เป็นไปตาม แผน ปัจจัยเสี่ยง 1 : หลักสูตรไม่ ตอบสนอง ความต้องการ ของผู้เรียน/ ตลาด	- ประชาสัมพันธ์ การรับนิสิตเชิง รุก	เพียงพอ	จำนวนนิสิต ในบาง หลักสูตรไม่ เป็นไปตาม แผนการรับ นิสิต	1.ส่งเสริมให้ คณะและ สาขาวิชาจัดการ เรียนการสอน พัฒนาให้มี หลักสูตรระยะ สั้นที่สร้างรายได้ อย่างต่อเนื่อง หรือพัฒนาให้มี หลักสูตร Non Degree 2.ส่งเสริมและ สนับสนุนให้คณะ และสาขาวิชา พัฒนาหลักสูตรที่ ตอบสนองความ	กองทะเบียน %/ กอง บริการ การศึกษา/ กอง แผนงาน/ คณะ- หลักสูตร	30 ก.ย.65	ดำเนินการ แล้วเสร็จ	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พบว่า มี การดำเนินงาน ดังนี้ 1.มีหลักสูตรระยะสั้นที่สร้างรายได้ หรือ หลักสูตร Non Degree จำนวน 50 หลักสูตร จาก 15 คณะ (ทั้งหมด 20 คณะ) 2.มีหลักสูตรที่ครบวงจรปรับปรุง 5 ปี จำนวน 70 หลักสูตร ในปีการศึกษา 2564 ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จทั้ง 70 หลักสูตร คิดเป็น ร้อยละ 100 3.มีหลักสูตรแบบก้าวหน้าในคณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 2หลักสูตร 4.มีจำนวนนิสิตต่างชาติเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา จำนวน 313 คน 5.ผล-แผนการรับนิสิตปีการศึกษา 2565 การศึกษา 2565 มหาวิทยาลัยมหาสารคามกำหนดแผนการรับนิสิตใหม่ จำนวน 12,821 คน มีนิสิตมารายงานตัวและชำระเงิน จำนวน 11,835 คน คิดเป็นร้อยละ 92.31 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีการดำเนินการเพิ่มเติม ดังนี้

■ **ขั้นตอนที่ 2** คณะ/หน่วยงาน โดยผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการดังนี้

1. ให้คณะ/หน่วยงานประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน จากแบบประเมินองค์ประกอบการการควบคุมภายใน ภาคผนวก ก

**แบบฟอร์มภาคผนวก ก แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
(ปรับตาม 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ)**

ภาคผนวก ก : แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน พ.ศ.
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ข้อมูล ณ

คำถาม	คำอธิบาย
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)	
1.1 หน่วยงานแสดงให้เห็นการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรมอย่างไร	
1.2 ผู้กำกับดูแลหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและเปิดเผยจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างไร	
1.3 หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแลอย่างไร	
1.4 หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างไร	
1.5 หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างไร	
สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ	

ตัวอย่าง กรอกประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน

ภาคผนวก ก : แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๖๖
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ข้อมูล ณ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖

คำถาม	คำอธิบาย
๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)	
๑.๑ หน่วยงานแสดงให้เห็นการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรมอย่างไร	มหาวิทยาลัยมีการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม ดังนี้ ๑. ประกาศและเผยแพร่เจตจำนงสุจริตในการบริหารงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ๒. ประกาศและเผยแพร่นโยบายคุณธรรมและความโปร่งใสปราศจากการทุจริตของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ๓. มีการจัดทำประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติตนของอาจารย์ เจ้าหน้าที่ภายในมหาวิทยาลัย และมีการเผยแพร่ให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมีการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยพิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม ตามประกาศ และข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
๑.๒ ผู้กำกับดูแลหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและเปิดเผยจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างไร	คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ให้ข้อเสนอแนะ การพัฒนาการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย อีกทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยก็มีทัศนคติที่ดีให้ความสำคัญในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมีการกำกับติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พร้อมให้การสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก มีการนำข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอกมาดำเนินการ และมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

เมื่อประเมินแล้วจะทราบว่าองค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบของหน่วยงานเป็นอย่างไร ให้นำข้อมูลสรุปผลการประเมินที่ได้จากการประเมิน ภาคผนวก ก มาเขียนรายงานในแบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) ตามรายละเอียดแบบฟอร์ม ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 ณ วันที่ กันยายน พ.ศ.

แบบ ปค. 4

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
สภาพแวดล้อมการควบคุมของ.....	
1) หน่วยงานแสดงให้เห็นการยึดมั่นในคุณค่าของความสำเร็จตรงและจริยธรรม
2) ผู้กำกับดูแลหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
3) หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
4) หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
5) หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การเขียนรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

แบบ ปค.4 มีส่วนที่ต้องเขียนรายงาน แยกเป็น 3 ส่วน คือ

1. **องค์ประกอบของการควบคุมภายใน** ให้รายงานว่า ส่วนงานย่อยได้จัดให้มีปัจจัยวิธีการ การปฏิบัติงาน ฯลฯ อะไรบ้าง ในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ทั้ง 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

2. **ผลการประเมิน/ข้อสรุป** ให้รายงานว่า ปัจจัย วิธีการ การปฏิบัติงาน ที่ส่วนงานย่อยจัดให้มีในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน และตาม 17 หลักการนั้น มีความเพียงพอ มีความเหมาะสม (กับขนาด ลักษณะ และความซับซ้อนของส่วนงานย่อย) และส่งผลให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพหรือไม่ กรณีไม่เพียงพอ ไม่เหมาะสม ให้เสนอว่าควรเพิ่มเติม ควรปรับปรุงอย่างไร โดยให้คำนึงถึงความสามารถในทางปฏิบัติและประโยชน์ที่ได้รับมีความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับต้นทุนที่ต้องเสียไป

3. **ผลการประเมินโดยรวม** ให้รายงานว่า ส่วนงานย่อยมีปัจจัย วิธีการ การปฏิบัติงานครบทั้ง 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ของการควบคุมภายในหรือไม่ ปัจจัย วิธีการ การปฏิบัติงานในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน มีประสิทธิภาพและเพียงพอที่จะทำให้วัตถุประสงค์ในแต่ละภารกิจ

ของส่วนงานย่อยประสบความสำเร็จ มีแนวทางการปรับปรุงองค์ประกอบของการควบคุมภายในหรือไม่
ถ้ามีจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตัวอย่างการเขียนรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

แบบ ปค.4

คณะ.....ก.....มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่เดือน..... พ.ศ.

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ
<p>1.สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>1. มหาวิทยาลัยมีการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยพิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรมตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและพนักงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในความซื่อสัตย์ และยึดมั่นในจรรยาบรรณ ตาม</p> <p>1).ประกาศ มมส เรื่อง หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขการลา พดติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัยและจรรยาบรรณการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการและข้อพิจารณาอื่นเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2558</p> <p>2).ประกาศ ก.บ.ม. เรื่องหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขการลา พดติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัยและจรรยาบรรณ การปฏิบัติตน.. พ.ศ. 2555</p> <p>2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีทัศนคติที่ดีให้ความสำคัญในการควบคุมภายในและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก มีการนำข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอกมาดำเนินการ มีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล มีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับไว้เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อการดำเนินงานที่ถูกต้อง มหาวิทยาลัยมีการมอบหมายงานตรงตามคุณลักษณะ และตรงตามความรู้ ศักยภาพ ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในระดับที่เหมาะสมเพียงพอและมีการดำเนินงานตามขั้นตอนของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเมื่อมีการกระทำผิดมีการดำเนินการตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย</p> <p>4. มหาวิทยาลัยมีนโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากรเป็น</p>	<p>ผลการประเมิน / ข้อเสนอ</p> <p>1. มหาวิทยาลัยมีการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยพิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม</p> <p>2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีทัศนคติที่ดีให้ความสำคัญในการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก</p> <p>3. มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย</p> <p>4. มหาวิทยาลัยมีนโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน มีการกำกับดูแลการดำเนินงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามข้อกำหนดตามระบบการควบคุมภายใน มีการสร้างแรงจูงใจ มีการพัฒนามีแนวทางการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้</p> <p>5. มหาวิทยาลัยกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามหน้าที่และลักษณะงานตามระบบการควบคุมภายใน</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>ลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และมีการกำกับดูแลการดำเนินงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามข้อกำหนดตามระบบการควบคุมภายใน มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรโดยการยกย่องบุคลากรดีเด่น ด้วยการมอบโล่เชิดชูเกียรติ มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามสมรรถนะประจำตำแหน่งและมีแนวทางการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ตามแผนพัฒนาบุคลากร</p> <p>5. มหาวิทยาลัยกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามหน้าที่และลักษณะงานตามระบบการควบคุมภายใน</p>	

ผลการประเมินโดยรวม

มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีการดำเนินการควบคุมภายในครบทั้ง 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในของกรมบัญชีกลาง มีการควบคุมภายในที่มีความเหมาะสมเพียงพอ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ชื่อผู้รายงาน.....คนบตี ก.....
(นาย.....)
ตำแหน่ง.....คนบตี.....
วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

2. ให้คณะ/หน่วยงาน ประเมินแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ข) ซึ่งมหาวิทยาลัยได้นำแบบสอบถามการควบคุมภายในของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน มาปรับปรุงตามมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ให้เกิดความเหมาะสมกับแต่ละเรื่องหรือแต่ละกิจกรรม เพื่อให้ทราบความเสี่ยงในด้านต่างๆที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ตัวอย่าง ภาคผนวก ข แบบสอบถามการควบคุมภายใน

ชุดที่ 1 แบบสอบถามด้านการจัดการเรียนการสอน

คำถาม	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	คำอธิบาย/คำตอบ
หน่วยจัดการเรียนการสอน			
1. มีกลไก และการกำกับ ติดตาม ให้การรับนิสิตเป็นไปตามแผนการรับ			
2. มีหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียน			
3. มีหลักสูตรที่มีความสอดคล้องตามความต้องการของสังคมและประเทศ			
4. มีหลักสูตรที่ส่งเสริม/พัฒนาให้บัณฑิตมีความรู้ ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ			
5. มีหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะเพื่ออนาคต (Future Skills) (L) 1) ภาษาอังกฤษ 2) เทคโนโลยีดิจิทัล 3) ทักษะชีวิต (Life Skills) 4) ทักษะทางการเงิน (Financial Skills) 5) ความรู้เรื่องสุขภาพ (Health literacy)			
6. หลักสูตรที่เปิดสอนเป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 และได้คุณภาพตามเกณฑ์ AUN-QA			
7. หลักสูตรมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างคณะ			
8. มีหลักสูตรที่ร่วมกับผู้ประกอบการทั้งภายในหรือต่างประเทศที่มี MOU ร่วมกัน			
9. หลักสูตรมีความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาหรือองค์กรหรือหน่วยงานภายในประเทศ			
10. หลักสูตรมีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือองค์กรหรือหน่วยงานในต่างประเทศ			
11. มีการประยุกต์ใช้งานวิจัย นวัตกรรม เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน			
12. มีหลักสูตรที่เน้นเรื่องวิจัยและนวัตกรรมระหว่างนิสิตและอาจารย์			
13. มีงานวิจัย นวัตกรรม ที่เกิดจากผลงานของอาจารย์และนิสิต			

ตัวอย่าง การประเมินภาคผนวก ข แบบสอบถามการควบคุมภายใน

ชุดที่ 2 แบบสอบถามด้านการวิจัย

ผู้ที่ตอบแบบสอบถามนี้ได้ดีที่สุด คือ ผู้ที่รับผิดชอบด้านการวิจัยของหน่วยรับตรวจการสรุปคำถามคำตอบในช่อง “คำอธิบาย/คำตอบ” นำข้อมูลมาจากการสังเกตการณ์การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ เอกสารหลักฐาน และการสัมภาษณ์ ผู้มีความรู้ในเรื่องที่สอบถาม

คำถาม	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	คำอธิบาย/คำตอบ
1.มีการกำหนดนโยบาย/แผนงานวิจัยที่สอดคล้องตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและรัฐบาล	/		การกำหนดนโยบาย/แผนงานวิจัยที่สอดคล้องตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและรัฐบาล เช่น แผนพัฒนาความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (Reinventing University) แผนดำเนินงานด้านการวิจัย เป็นต้น
2. มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งอาจารย์ นักวิจัย ทั้งเก่าและใหม่ด้านการทำวิจัย	/		การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งอาจารย์ นักวิจัย ทั้งเก่าและใหม่ด้านการทำวิจัย เช่น โครงการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย คลินิกวิจัย และโครงการจัดตั้งหน่วยวิจัย ศูนย์วิจัย เฉพาะทาง และศูนย์เชี่ยวชาญ เฉพาะทาง และมอบรางวัลเชิดชูเกียรติ เป็นต้น

เมื่อประเมินภาคผนวก ข เสร็จจะทราบว่าความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในให้นำข้อมูลที่ได้จากการประเมิน ภาคผนวก ข มาเขียนรายงานในแบบรายงานผลการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

คณะ/หน่วยงาน.....

แบบ ปค.5

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.....

(3) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจ อื่นๆที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(4) ความเสี่ยง	(5) การควบคุมภายในที่มีอยู่	(6) การประเมินผลการ ควบคุมภายใน	(7) ความเสี่ยงที่ยังคงอยู่	(8) การปรับปรุงการ ควบคุมภายใน	(9) หน่วยงานที่ รับผิดชอบ

ชื่อผู้รายงาน.....

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

วิธีการเขียนรายงานตามแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

1. คอลัมน์ (1) ระบุชื่อคณะ/หน่วยงาน ที่จัดทำแบบ ปค.5
2. คอลัมน์ (2) ระบุวัน เดือน ปี สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน
3. คอลัมน์ (3) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ (ตามแบบประเมิน ภาคผนวก ข) และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
4. คอลัมน์ (4) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ โดยใช้ผลประเมินในภาพรวมของแต่ละแบบฟอร์มในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
5. คอลัมน์ (5) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ ที่ดำเนินการควบคุมความเสี่ยงอยู่ในปัจจุบัน
6. คอลัมน์ (6) ระบุผลการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่
7. ในกรณีที่ คอลัมน์ (6) ระบุผลการควบคุมภายในว่าไม่เพียงพอ ในคอลัมน์ (7) ให้ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ หาก คอลัมน์ (6) ระบุผลการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องให้ใส่ (-) ลงในคอลัมน์ (7) และ(8)
8. คอลัมน์ (8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (7) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
9. คอลัมน์ (9) ระบุชื่อหน่วยงาน กลุ่มงาน ผู้ที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายในระยะเวลาดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายใน
10. คอลัมน์ (10) ระบุชื่อผู้รายงาน คือ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้บริหารสูงสุด
11. คอลัมน์ (11) ระบุตำแหน่งผู้รายงาน
12. คอลัมน์ (12) ระบุวันที่รายงาน

ตัวอย่างการเขียนแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖						
(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการดำเนินการหรือ ภารกิจอื่นๆที่สำคัญของหน่วยงาน ของรัฐ/วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายในที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุม ภายใน	(๗) ความเสี่ยงที่ยังคงอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
ด้านการจัดการเรียนการสอน ผลิตบัณฑิตตรงกับความต้องการ ของสังคมโลก วัตถุประสงค์ ๑) พัฒนาหลักสูตรให้ได้คุณภาพ และมาตรฐาน ตรงกับความต้องการ ของตลาด และการเป็น ผู้ประกอบการ รวมทั้งรองรับการ เรียนรู้สำหรับประชาชนทุกช่วงวัย ๒) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะรองรับ ความต้องการของสถาน ประกอบการ สังคมและประเทศ ๓) พัฒนาระบบการเรียนการ สอน การเรียนรู้ตลอดชีวิต และ ทักษะเพื่ออนาคต ๔) พัฒนาการจัดการเรียนการ สอนขั้นพื้นฐานโรงเรียนสาธิตให้มี	การปรับหลักสูตรให้ตรง ตามความต้องการของ ตลาดแรงงาน ไม่เป็นไปตามแผน ปัจจัย ๑ การ ประชาสัมพันธ์และ ช่องทางการเข้าถึง หลักสูตรของมหาวิทยาลัย ยังไม่หลากหลาย	๑. มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์ หลักสูตรผ่านช่องทางต่าง ดังนี้ ๑) เพจ facebook เรียนต่อ Mahasarakham university ๒) tiktok ๓) You tube ๔) เว็บไซต์กองบริการการศึกษา ๕) กลุ่มไลน์ครูแนะแนว ๖) การออกแนะแนวตาม สถานศึกษาต่างๆ ๒. พัฒนาให้มีหลักสูตร Non Degree ๓. ปรับปรุงหลักสูตรที่ตรงรอบ การปรับปรุงให้ทันสมัย และ ตอบสนองความต้องการของ ตลาดแรงงาน และประชาชนคณะ- หลักสูตรให้ดำเนินการสร้าง นวัตกรรมในการปรับปรุงหลักสูตร	เพียงพอ	-	-	กองทะเบียนและ ประมวลผล / สำนักศึกษาทั่วไป/ กองบริการ การศึกษา/กอง แผนงาน

แบบ ปค.๕

ทั้งนี้ หากการรายงานตามแบบ ปค.5 ได้ดำเนินการอย่างถูกต้อง ครบถ้วนแล้ว ถือเป็น การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) เป็นกระบวนการสร้างความรับผิดชอบในการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมของส่วนงานย่อย ที่สนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน วิธีการก็คือ นำกิจกรรมของส่วนงานย่อยกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น มาเชื่อมโยงกัน แล้วทำการระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ของงานนั้น และประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ซึ่งผลที่จะได้จากการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) คือ

- 1) ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงวัตถุประสงค์ของกิจกรรมและกระบวนการทำงานนั้นๆ
- 2) เข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับส่วนงานย่อย และวัตถุประสงค์ในภาพรวมของหน่วยรับตรวจ
- 3) สามารถกำหนดการควบคุมภายในที่จำเป็น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 4) สามารถกำหนดแผนปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของส่วนงานย่อย

■ **ขั้นตอนที่ 3** คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน ดำเนินการสื่อสารและมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการตามแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

■ **ขั้นตอนที่ 4** คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน ดำเนินการกำกับติดตามการดำเนินงานจากผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตามแบบรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) ตามระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะดำเนินการกำกับติดตามการดำเนินการควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน โดยให้คณะ/หน่วยงาน รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในในระบบบริหารความเสี่ยง (E-risk)

The screenshot shows a web application interface for risk management. On the left is a sidebar with navigation options like 'HOME', 'Dashboard', 'ความเสี่ยง' (Risk), and 'ควบคุมภายใน' (Internal Control). The main area displays a form for reporting assessment results. It includes fields for 'ปีงบประมาณ' (2568) and 'คณะ / หน่วยงาน' (Faculty/Department). A dropdown menu is open, listing various assessment items such as 'ชุดที่ 1 แบบสอบถามด้านการจัดการเรียนการสอน' and 'ชุดที่ 5 แบบสอบถามด้านการบริหารจัดการทรัพยากร'. A table with columns 'N/A', 'ค่าอธิบาย/ค่าตอบ', and 'ไฟล์' is partially visible.

ภาพประกอบที่ 13 การรายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน

ในระบบบริหารความเสี่ยง (E-risk) ของคณะ/หน่วยงาน

เมื่อตรวจสอบสถานะการกรอกข้อมูลจากระบบบริหารความเสี่ยง (E-risk) แล้ว ทางมหาวิทยาลัย จะดำเนินการจัดทำบันทึกข้อความเพื่อกำกับติดตามคณะ/หน่วยงาน ที่ยังไม่ดำเนินการกรอกแบบรายงาน การประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) ให้ดำเนินการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบรายงาน การประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) ในระบบบริหารความเสี่ยง (E-risk) ให้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด

■ **ขั้นตอนที่ 5** รายงานผลการดำเนินงานตามแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) แก่ผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน และผู้บริหารมหาวิทยาลัย

■ **ขั้นตอนที่ 6** การสอบทานการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/หน่วยงานเมื่อสิ้นสุด ปีงบประมาณ คณะ/หน่วยงานจะถูกสอบทานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยผู้ตรวจสอบภายใน จากสำนักตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย โดยคณะ/หน่วยงานจะต้องดำเนินการ ดังนี้

6.1 จัดทำรูปเล่มรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี และจัดส่งไป ที่สำนักตรวจสอบภายใน จำนวน 1 เล่ม

6.2 จัดเตรียมเอกสารหลักฐานอ้างอิงประกอบการดำเนินงานไว้สำหรับให้สำนักตรวจสอบ ภายในดำเนินการสอบทานการบริหารความเสี่ยง

6.3 ก่อนสำนักตรวจสอบภายในจะดำเนินการสอบทานการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ของคณะ/หน่วยงาน สำนักตรวจสอบภายในจะดำเนินการแจ้งปฏิทินการลงตรวจและสอบทานของคณะ/ หน่วยงาน และแจ้งรายชื่อเอกสารที่ต้องการสอบทาน เพื่อให้คณะ/หน่วยงานได้จัดเตรียมไว้ในวันที่ สำนักตรวจสอบภายในกำหนดลงตรวจ

■ **ขั้นตอนที่ 7** รายงานผลการสอบทานการดำเนินการควบคุมภายในโดยสำนักตรวจสอบ ภายในแก่ผู้บริหาร/ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งนี้ เมื่อผู้ตรวจสอบภายใน จากสำนักตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการดำเนินงานการควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในจะแจ้งผลการสอบทานเป็นกระดาษทำการแก่ผู้บริหาร/คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้ที่เกี่ยวข้องให้รับทราบผลการสอบทาน เพื่อคณะ/หน่วยงาน จะได้ ดำเนินการปรับปรุงการดำเนินการควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน ต่อไป

บทที่ 5

บทสรุป

ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน ลดความเสียหายหรือป้องกันปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน และสามารถช่วยพัฒนาระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และคณะ/หน่วยงาน ให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ มี 8 ประการ ดังนี้

- ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน
- ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร
- ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์
- ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร
- ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรม ความรู้ ความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง
- ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้

- ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหาร
- ปัจจัยที่ 2 : ความรับผิดชอบ
- ปัจจัยที่ 3 : เป้าหมายที่ชัดเจน
- ปัจจัยที่ 4 : การสื่อสารที่มีประสิทธิผล
- ปัจจัยที่ 5 : การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- ปัจจัยที่ 6 : การติดตามประเมินผล

ทั้งนี้ สาเหตุที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไม่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจของผู้บริหาร การตระหนักให้มีความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
2. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
3. ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามมาตรการแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่องค์กรกำหนด
4. การสมัรู้ร่วมคิดกันโดยทุจริตกระทำการฉ้อโกง
5. การขาดความเข้าใจในกลไกของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น
6. การเลือกกิจกรรม/โครงการในการบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถจัดการความเสี่ยงได้
7. การพิจารณาความคุ้มค่ากับต้นทุนที่เกิดขึ้นผิดพลาด

ภาคผนวก

ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ประกาศมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีการบริหารจัดการแบบโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงต้องบูรณาการควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน และต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐาน และแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด
๒. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นการดำเนินการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยต้องดำเนินการให้ครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัยทุกด้าน โดยให้ถือว่าการดำเนินการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ และผู้บริหาร บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องตระหนัก ให้มีความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
๓. นำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และการกำกับติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๗

(รองศาสตราจารย์ประยุทธ์ ศรีวิไล)

ผู้รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำสั่งแต่งตั้ง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



คำสั่งมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่ ๒๕๔ /๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘

ด้วย มหาวิทยาลัยมหาสารคามตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐภายใต้การบูรณาการ ตามภารกิจหลักที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลสูงสุด จึงแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังต่อไปนี้

๑. คณะกรรมการอำนวยการ

- | | |
|--|----------------------------|
| ๑) อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม | ประธานกรรมการ |
| ๒) รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาองค์กรดิจิทัล | รองประธานกรรมการ |
| ๓) รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานิสิตและกิจการสภา | กรรมการ |
| ๔) รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและพัสดุ | กรรมการ |
| ๕) รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม | กรรมการ |
| ๖) รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรมการเรียนรู้ | กรรมการ |
| ๗) รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และพันธกิจสากล | กรรมการ |
| ๘) รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคคลและกฎหมาย | กรรมการ |
| ๙) รองอธิการบดีฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและการจัดการสิ่งแวดล้อม | กรรมการ |
| ๑๐) คณบดีคณะเทคโนโลยี | กรรมการ |
| ๑๑) คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ | กรรมการ |
| ๑๒) คณบดีคณะแพทยศาสตร์ | กรรมการ |
| ๑๓) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย | กรรมการ |
| ๑๔) ผู้อำนวยการสำนักศึกษาทั่วไป | กรรมการ |
| ๑๕) ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ | กรรมการ |
| ๑๖) ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์ | กรรมการ |
| ๑๗) ประธานสภาคณาจารย์ | กรรมการ |
| ๑๘) ผู้อำนวยการกองแผนงาน | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๙) นางวาสนา อุทัยแสง | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒๐) นางสาวสิริมา ศรีสุภาพ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒๑) นางสาวธรรมรัตน์ เณรสวรรณ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

หน้าที่

๑) วางระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยงานตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ความเห็นเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยง มาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

๒) พิจารณาและให้ความเห็นชอบการดำเนินการวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง การประเมินโอกาสผลกระทบของความเสี่ยง การจัดอันดับความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

๓) พิจารณาและให้ความเห็นชอบผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยก่อนนำเสนอคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

๔) กำกับดูแลให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และแผนปฏิบัติการประจำปี

๕) เสนอแนะ ส่งเสริม ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่เป็นประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้ลดลงอย่างมีประสิทธิภาพ

๖) อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๒. คณะกรรมการวิเคราะห์ความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๒.๑ ด้านการผลิตบัณฑิตและการจัดการเรียนการสอน

๑) รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรมการเรียนรู้	ประธานกรรมการ
๒) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรมการเรียนรู้	รองประธานกรรมการ
๓) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประเมินและพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	กรรมการ
๔) คณบดีคณะศึกษาศาสตร์	กรรมการ
๕) คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	กรรมการ
๖) คณบดีคณะเทคโนโลยี	กรรมการ
๗) คณบดีคณะเภสัชศาสตร์	กรรมการ
๘) คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์	กรรมการ
๙) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
๑๐) ผู้อำนวยการสำนักศึกษาทั่วไป	กรรมการ
๑๑) ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา	กรรมการ
๑๒) ผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต	กรรมการ
๑๓) ผู้อำนวยการกองทะเบียนและประมวลผล	กรรมการและเลขานุการ

๒.๒ ด้านการวิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

๑) รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาวิจัย และนวัตกรรม	ประธานกรรมการ
๒) รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และพันธกิจสากล	รองประธานกรรมการ
๓) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการและการพัฒนาที่ยั่งยืน	กรรมการ
๔) คณบดีคณะวิทยาศาสตร์	กรรมการ
๕) คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์	กรรมการ
๖) คณบดีคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์	กรรมการ
๗) คณบดีคณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม	กรรมการ
๘) คณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์และวัฒนธรรมศาสตร์	กรรมการ
๙) คณบดีวิทยาลัยดุริยางคศิลป์	กรรมการ
๑๐) คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์	กรรมการ

๑๑) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช	กรรมการ
๑๒) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน	กรรมการ
๑๓) ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและการศึกษาบรรพชีวินวิทยา	กรรมการ
๑๔) ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ	กรรมการและเลขานุการ

๒.๓ ด้านการบริหารจัดการ

๒.๓.๑ ด้านการเงิน

๑) รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและพัสดุ	ประธานกรรมการ
๒) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาระบบบริหารการเงินและบัญชี	รองประธานกรรมการ
๓) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกฎหมายบริหารพัสดุและทรัพย์สิน	กรรมการ
๔) คณบดีคณะการบัญชีและการจัดการ	กรรมการ
๕) คณบดีคณะแพทยศาสตร์	กรรมการ
๖) คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์	กรรมการ
๗) ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสุทธาเวช	กรรมการ
๘) ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสัตว์เพื่อการเรียนการสอน	กรรมการ
๙) ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ	กรรมการ
๑๐) ผู้อำนวยการกองคลังและพัสดุ	กรรมการและเลขานุการ

๒.๓.๒ ด้านบุคลากร และระเบียบ/ กฎหมาย/ ข้อบังคับ

๑) รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคคลและกฎหมาย	ประธานกรรมการ
๒) คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง	กรรมการ
๓) คณบดีคณะนิติศาสตร์	กรรมการ
๔) นายจිරพันธ์ ภูครองเพชร	กรรมการ
๕) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	กรรมการและเลขานุการ

๒.๓.๓ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๑) รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนางานองค์กรดิจิทัล	ประธานกรรมการ
๒) คณบดีคณะวิทยาการสารสนเทศ	กรรมการ
๓) ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์	กรรมการ
๔) รองผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์	กรรมการ
๕) ผู้อำนวยการกองอาคารสถานที่	กรรมการ
๖) เลขานุการสำนักคอมพิวเตอร์	กรรมการและเลขานุการ

๒.๓.๔ ด้านอาคารสถานที่

๑) รองอธิการบดีฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและการจัดการสิ่งแวดล้อม	ประธานกรรมการ
๒) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาสิ่งแวดล้อมและสาธารณูปโภค	กรรมการ
๓) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาภูมิสถาปัตยกรรมและสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๔) คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ผังเมือง และนฤมิตศิลป์	กรรมการ
๖) ผู้อำนวยการกองอาคารสถานที่	กรรมการและเลขานุการ

หน้าที่

๑) ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของคณะ ให้ครอบคลุมตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และครอบคลุมบริบทในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ๖ ด้าน

๒) ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดอันดับความเสี่ยงที่เกิดจากการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง

๓) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยกำหนด โครงการ/กิจกรรม/มาตรการที่เหมาะสม กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

๔) ประเมินการควบคุมภายในให้เป็นไปตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและจัดทำแผนการควบคุมภายใน

๕) รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๖) นำผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไปปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในปีต่อไป

๓. คณะกรรมการฝ่ายเลขานุการ

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| ๑) ผู้อำนวยการกองแผนงาน | ประธานกรรมการ |
| ๒) นางแจ่มจันทร์ หลูปรีชาเศรษฐ์ | กรรมการ |
| ๓) นางสาวสิริมา ศรีสุภาพ | กรรมการ |
| ๔) นางวาสนา อุทัยแสง | กรรมการและเลขานุการ |

หน้าที่

๑) จัดประชุมและประสานงานกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒) รวบรวมข้อมูลการดำเนินการวิเคราะห์ ระบุการประเมินโอกาส ผลกระทบ และการจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดจากการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแต่ละด้าน เพื่อวิเคราะห์และทำการสรุปข้อมูลในภาพรวม

๓) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๔) รายงานการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และสภามหาวิทยาลัย

๕) ศึกษา วิเคราะห์ และออกแบบระบบสารสนเทศเพื่อบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๖) อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๓๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘ เป็นต้นไป และให้ยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัย ที่ ๒๖๙๕/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๒๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๗

สั่ง ณ วันที่ ๓๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(รองศาสตราจารย์ประยุทธ์ ศรีวิล)

ผู้รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปี 2568

แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา ปีงบประมาณ พ.ศ.2568												ผู้รับผิดชอบ				
		ไตรมาส 1		ไตรมาส 2		ไตรมาส 3		ไตรมาส 4		ปี งบประมาณ 2569		ไตรมาส 1						
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.	ธ.ค.		
1.	การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม																	
1)	ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย	↔																คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
2)	แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงแต่ละด้านของมหาวิทยาลัย	↔																คณะกรรมการอำนาจการ/ฝ่ายเลขานุการ
3)	ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย	↔																อธิการบดี/ฝ่ายเลขานุการ
4)	ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2568 /เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะ/หน่วยงานเพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินงานบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	↔	↔															คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
5)	จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง	↔																คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
6)	เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงฯ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณา	↔	↔															คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
7)	เสนอแผนบริหารความเสี่ยงฯ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย (ชุดผู้ทรงคุณวุฒิ) เพื่อพิจารณา	↔	↔															คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง มหาวิทยาลัยฯ/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
8)	เสนอแผนบริหารความเสี่ยงฯ ต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ	↔	↔															คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
9)	เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงฯ ต่อคณะ/หน่วยงาน หรือมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ	↔	↔															อธิการบดี/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
10)	กำกับติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ (ERM-5) รอบ 6 เดือน จากผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง								↔									คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
11)	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณา								↔									คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
12)	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ รอบ 6 เดือน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย (ชุดผู้ทรงคุณวุฒิ) เพื่อพิจารณา								↔									คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา ปีงบประมาณ พ.ศ.2568												ผู้รับผิดชอบ					
		ไตรมาส 1		ไตรมาส 2		ไตรมาส 3		ไตรมาส 4		ปี งบประมาณ 2569		ไตรมาส 1							
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
13)	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ ของมหาวิทยาลัย ต่อสมทมหาวิทยาลัย รอบ 6 เดือน																	คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง มหาวิทยาลัยฯ/คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ	
14)	กำกับติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ (ERM-5) รอบ 9 เดือน จากผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง																	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ ฝ่ายเลขานุการ	
15)	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณามหาวิทยาลัยฯ																	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ ฝ่ายเลขานุการ	
16)	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ รอบ 9 เดือน เสนอต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงมหาวิทยาลัย (ชุดผู้ทรงคุณวุฒิ) เพื่อพิจารณาคณะกรรมการกำกับความ เสี่ยงมหาวิทยาลัยฯ																	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ ฝ่ายเลขานุการ	
17)	กำกับติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 12 เดือน จากผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง																	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ ฝ่ายเลขานุการ	
18)	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ รอบ 12 เดือน เสนอต่อที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณา																	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ ฝ่ายเลขานุการ	
19)	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ รอบ 12 เดือน เสนอต่อคณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย (ชุดผู้ทรงคุณวุฒิ) เพื่อพิจารณา																	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ ฝ่ายเลขานุการ	
20)	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ รอบ 12 เดือน และสรุปผลการดำเนินการ บริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ต่อสมทมหาวิทยาลัย เพื่อนำข้อเสนอแนะมาจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงฯ ปี 2569																	คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง มหาวิทยาลัยฯ/คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ กองแผนงาน	
2. การดำเนินการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม																			
1)	ประเมินแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก,ภาคผนวก ข) และจัดทำ ปค.1,ปค.4,ปค.5																		กองแผนงานและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
2)	เสนอแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก,ภาคผนวก ข) และจัดทำ ปค.1, ปค.4,ปค.5 ต่อคณะกรรมการอำนาจการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยฯ																		

ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปี 2568

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

วันที่	กิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ
	การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน	
ต.ค.-พ.ย.67	ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย	-	คณะกรรมการอำนวยการ/ คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
	แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปี 2568	-	คณะกรรมการอำนวยการ/ ฝ่ายเลขานุการ
	ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย	-	อธิการบดี/ฝ่ายเลขานุการ
	ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2568 /เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต่อคณะ/หน่วยงานเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ในปี 68	-	คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
27 ธ.ค.67	ประชุมคณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงฯ 1) วิเคราะห์ ระบุ ประเมินความเสี่ยง/จัดทำรายงานการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง งวดก่อน (ERM 4)	ประเมินแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก, ภาคผนวก ข) และจัดทำ (ปค. 4,ปค.5)	คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
	2) พิจารณาร่างแผนบริหารความเสี่ยง ปี 68 และเสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปี 68		
15 มี.ค.68	กำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ รอบ 6 เดือน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยฯ	ติดตามการดำเนินงานการปรับปรุงการควบคุมภายในตามแบบติดตาม ปค.5 รอบ 6 เดือน	คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
17 มี.ย.68	กำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ รอบ 9 เดือน เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยฯ	ติดตามการดำเนินงานการปรับปรุงการควบคุมภายในตามแบบติดตาม ปค.5 รอบ 9 เดือน	คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
16 ก.ย.68	กำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ รอบ 12 เดือน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยฯ	รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยฯ	ฝ่ายเลขานุการ/กองแผนงาน
ต.ค.-ธ.ค.68	รับการตรวจประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากสำนักตรวจสอบภายใน		ฝ่ายเลขานุการ/กองแผนงาน

แผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน
ปี 2568

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา ปีงบประมาณ พ.ศ.2568												ปี งบประมาณ 2569		แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินงาน			
		ไตรมาส 1		ไตรมาส 2		ไตรมาส 3		ไตรมาส 4		ไตรมาส 1		ไตรมาส 1							
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.		ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.		พ.ย.	ธ.ค.	
5)	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ ปี 2568 รอบ 12 เดือน ในระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ERM (E-Risk Management) และรายงานต่อผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน																		- แบบรายงานความก้าวหน้า ERM 5 รอบ 12 เดือน
	จัดทำสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามรูปแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด และรายงานต่อผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569																		- แบบฟอร์มการรายงานสรุปผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร
	จัดทำทบทวนสรุปผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเสนอต่ออธิการบดีผ่านกองแผนงาน																		- แบบฟอร์มสรุปผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร
	รับการสอบทานการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ของหน่วยงาน																		สำนักตรวจสอบภายใน ดำเนินการสอบทานความเสี่ยงจากระบบบริหารความเสี่ยง
2. การดำเนินการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน																			
1)	ประเมินแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก,ภาคผนวก ข) และจัดทำ ปค.1,ปค.4,ปค.5																		(ภาคผนวก ก,ภาคผนวก ข), ปค.5,แบบติดตาม ปค.5 (ติดตาม ปี 65)
2)	เสนอแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก,ภาคผนวก ข) และจัดทำ ปค.1, ปค.4,ปค.5 ต่อผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหารคณะ/หน่วยงาน																		
3)	รายงานการดำเนินงานการควบคุมภายในตามแบบติดตาม ปค.5 รอบ 6 เดือน																		แบบติดตาม ปค.5
4)	รายงานการดำเนินงานการควบคุมภายในตามแบบติดตาม ปค.5 รอบ 9 เดือน																		แบบติดตาม ปค.5
5)	รายงานการดำเนินงานการควบคุมภายในตามแบบติดตาม ปค.5 รอบ 12 เดือน																		แบบติดตาม ปค.5
6)	สรุปรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในต่อผู้บริหาร /คณะกรรมการบริหาร คณะ/หน่วยงาน																		บทสรุปผลการบริหารความเสี่ยงฯ คณะ/หน่วยงาน ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา ปีงบประมาณ พ.ศ.2568												ปีงบประมาณ 2569	แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินงาน	
		ไตรมาส 1		ไตรมาส 2		ไตรมาส 3		ไตรมาส 4		ไตรมาส 1						
		ต.ค.	พ.ย.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.			พ.ย.
7)	รับการตรวจประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากสำนักตรวจสอบภายใน															รายการที่หน่วยงานย่อยต้องรับการตรวจประเมิน(แจ้งโดยสำนักตรวจสอบภายใน)และดำเนินการสอบทานความเสี่งจากระบบบริหารความเสี่ง

ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน
ปี 2568

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

วันที่	การดำเนินการ		แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินงาน
	การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน	
พ.ย.67 - ธ.ค.67	มหาวิทยาลัยประกาศนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2568 แก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย และคณะ/หน่วยงาน		แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 68
ธ.ค.67-ม.ค.68	มหาวิทยาลัยชี้แจงแนวทางการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน		-
28 ก.พ.68	คณะ/หน่วยงาน จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ดังนี้		รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 67 คณะ/หน่วยงาน
	1. ทบทวนผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ปี 67 ของคณะ/หน่วยงาน		
	2. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน และบันทึกคำสั่งแต่งตั้ง ลงในระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ERM (E-Risk Management)	1. จัดทำรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ในระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ERM (E-Risk Management)	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ (ตามภารกิจ)
	3. ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุ ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง/ประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรง/จัดอันดับความเสี่ยงลงในระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ERM (E-Risk Management) และบันทึกลงในระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ERM (E-Risk Management)	2. จัดทำรายงานผลการควบคุมภายใน (ปค.4,ปค.5, ผนวก ก, ผนวก ข,) ในระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ERM (E-Risk Management) และรายงานต่อผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน	<u>บริหารความเสี่ยง</u> - แบบฟอร์ม ERM 1 - แบบฟอร์ม ERM 2 <u>ควบคุมภายใน</u> - ภาคผนวก ก - ภาคผนวก ข - แบบ ปค.4 - แบบ ปค.5
3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง(ERM3) ในระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ERM (E-Risk Management)		- แบบฟอร์ม ERM 3	
26 มี.ค.68	รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานความเสี่ยงฯ ปี 2568 รอบ 6 เดือน ในระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ERM (E-Risk Management) และรายงานต่อผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน	รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) รอบ 6 เดือน	<u>บริหารความเสี่ยง</u> - แบบรายงานความก้าวหน้า ERM 4 รอบ 6 เดือน ควบคุมภายใน <u>ควบคุมภายใน</u> - แบบติดตาม ปค.5 รอบ 6 เดือน

วันที่	การดำเนินการ		แบบฟอร์มที่ใช้ ในการดำเนินงาน
	การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน	
27 มิ.ย.68	รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานความเสี่ยงฯ ปี 2568 รอบ 9 เดือน ในระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ERM (E-Risk Management) และรายงานต่อผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน	รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) รอบ 9 เดือน	<u>บริหารความเสี่ยง</u> - แบบรายงานความก้าวหน้า ERM 4 รอบ 9 เดือน <u>ควบคุมภายใน</u> - แบบติดตาม ปค.5 รอบ 9 เดือน
3 ต.ค.68	1. รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ ปี 2568 รอบ 12 เดือน ในระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ERM (E-Risk Management) และรายงานต่อผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน	รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) รอบ 12 เดือน	<u>บริหารความเสี่ยง</u> - แบบรายงานความก้าวหน้า ERM 4 รอบ 12 เดือน <u>ควบคุมภายใน</u> - แบบติดตาม ปค.5 รอบ 12 เดือน
	2. จัดทำสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามรูปแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด และรายงานต่อผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ. 2569		- แบบฟอร์มการรายงานสรุปผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร
	3. จัดทำบทสรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ส่งมหาวิทยาลัย (เสนอต่ออธิการบดีผ่านกองแผนงาน) และสำนักตรวจสอบภายใน		- ตามองค์ประกอบรายงานที่มหาวิทยาลัยกำหนด
ต.ค.-ธ.ค.68	รับการตรวจประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากสำนักตรวจสอบภายใน		รายงานผลการบริหารความเสี่ยงฯ คณะ/หน่วยงาน ในระบบฯ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568

ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ประยุทธ์ ศรีวิไล

ผู้รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

รองศาสตราจารย์อริชัญญ์ กุมพล

รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาองค์กรดิจิทัล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์โรจน์ หอมชาติ

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประเมินและพัฒนาการศึกษา

สู่ความเป็นเลิศ

นางสาวพนมพร ปัจจวงษ์

ผู้อำนวยการกองแผนงาน

ผู้เขียน/เรียบเรียง/รูปเล่ม

นางวาสนา อุทัยแสง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ

ปีที่พิมพ์

มกราคม 2568



กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
41/20 ต.ขามเรียง อ.กันทรวิชัย จ.มหาสารคาม 44150



0-4375-4240