

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

สถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน
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 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์กับหน่วยงาน นั้นดั่งนั้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน จึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 ขึ้นมา เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ คณะทำงานและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เข้าใจขั้นตอนและกระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อีกทั้งเพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบแลมีความต่อเนื่อง และเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จะเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และสถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จนส่งผลให้ความเสี่ยงของหน่วยงานลดลงและหมดไป

งานพัฒนาองค์กร

สถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สารบัญ

1	บทนำ	1
	เหตุผลและความจำเป็น	1
	ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	1
	ความเสี่ยง(Risk)	1
	ปัจจัยเสี่ยง(Risk factor)	2
	การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)	2
	การจัดการความเสี่ยง.....	2
	การควบคุม.....	3
	กิจกรรมการควบคุม.....	3
	การควบคุมภายใน.....	3
	ระบบการควบคุมภายใน.....	3
	การวางระบบการควบคุมภายใน.....	3
2	ขอบเขตและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	4
	วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการการควบคุมภายใน.....	4
	บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	6
	ขอบเขตและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	9
	แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง.....	10
	ขอบเขตการควบคุมภายใน.....	13
	แนวทางการดำเนินการควบคุมภายใน.....	13
3	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	15
	ระบบการบริหารความเสี่ยง.....	15
4	กระบวนการควบคุมภายใน	29
	ระบบการควบคุมภายใน.....	29
	ขั้นตอนการควบคุมภายในระดับคณะ/หน่วยงาน.....	34
5	บทสรุป	50

บทที่ 1

บทนำ

เหตุผลและความจำเป็น

ด้วย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 มาตรา 62 วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์ปฏิบัติและการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ข้อ 3 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดหรือนำคู่มืออื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน อีกทั้งกำหนดหน่วยงานภาครัฐดำเนินการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในของหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงได้จัดวางระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน โดยนำระบบทั้ง 2 ระบบมาบริหารจัดการภายในเพื่อลดมูลเหตุที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ มหาวิทยาลัยมหาสารคามจึงกำหนดนโยบายในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมาใช้ภายในองค์กรโดยการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงิน และการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ

5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

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 ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบจากความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

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

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 ให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงาน หรือองค์กรได้ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

7. การควบคุมภายใน

หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับ

8. ระบบการควบคุมภายใน

หมายถึง การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงกันของกระบวนการกิจกรรมหรือการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนจบ

9. การวางระบบการควบคุมภายใน

หมายถึง การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุม และนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะลดหรือควบคุมความเสี่ยง ให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงาน หรือองค์กรได้ก่อนให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

บทที่ 2

ขอบเขตและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

1. การบริหารความเสี่ยงต้องบูรณาการควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน และต้องดำเนินงาน อย่างเป็นระบบตามมาตรฐาน และแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด
2. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นการดำเนินการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยต้องดำเนินการให้ครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัยทุกด้าน และให้ถือว่าการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
3. ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องตระหนัก ให้มีความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
4. นำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และการกำกับติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

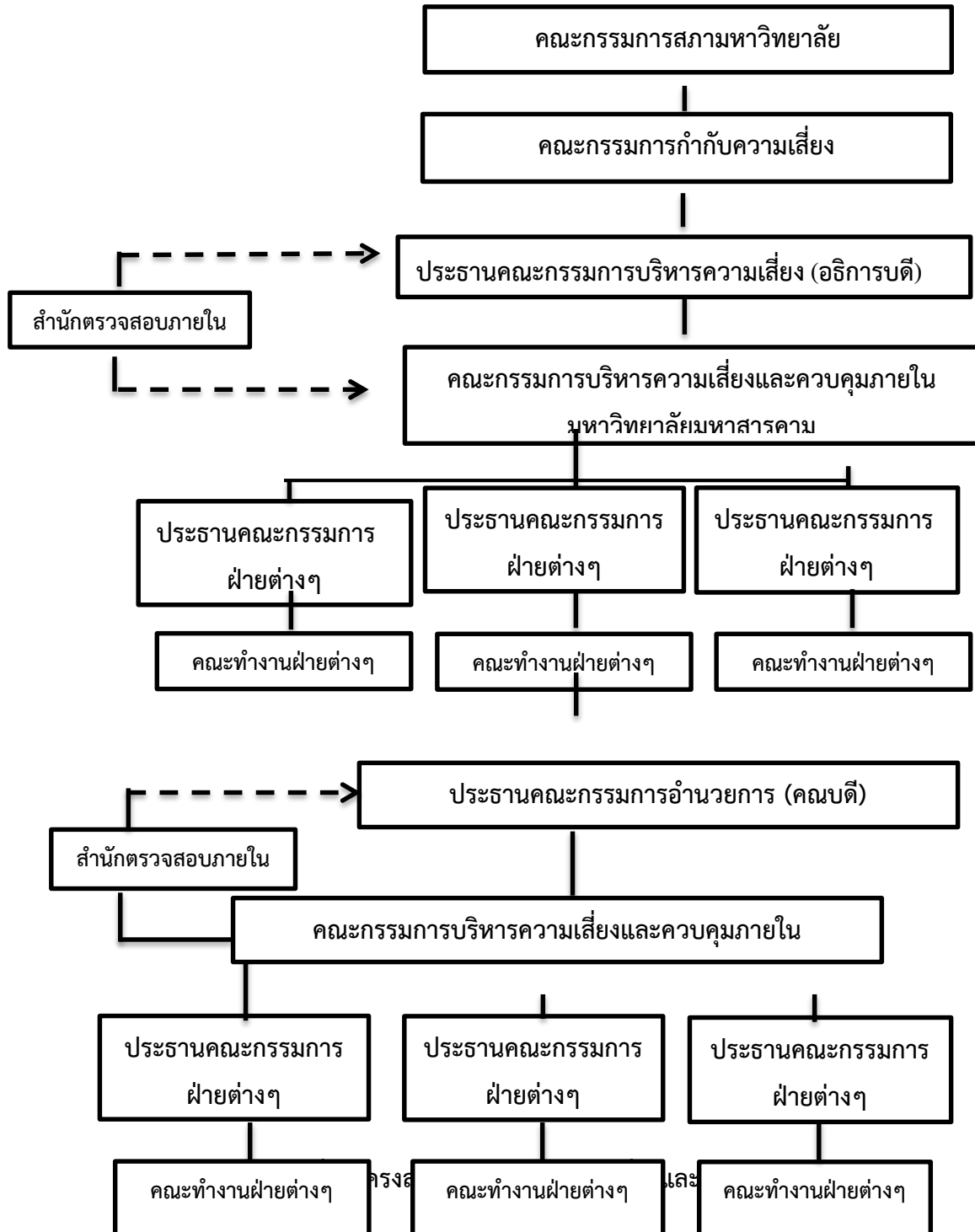
1. เพื่อลดมูลเหตุที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ หรือหากมีความเสียหายเกิดขึ้นมหาวิทยาลัยสามารถทราบถึงความเสียหายนั้นได้อย่างเร็วที่สุด และแก้ไขได้ทันท่วงที
2. เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย จะบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ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

วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operation Objective) ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน การเงิน การใช้ทรัพยากร การดูแลและรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน/ลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง การทุจริต
2. วัตถุประสงค์ด้านการรายงานทางการเงิน (Reporting Objective) การรายงานการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน ที่ใช้ภายใน ภายนอกหน่วยงาน รายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ
3. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

(Compliance Objective) การปฏิบัติตามตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และข้อกำหนดอื่นของทางราชการ



บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทาลัย มหาสารคาม (ชุดผู้ทรง สภาแต่งตั้งเพื่อกำกับ ติดตามระบบบริหารความเสี่ยง)	<ol style="list-style-type: none"> กำกับส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดหลักการ แนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทาลัย ให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุง การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงมหาวิทาลัย
3. อธิการบดี/ผู้อำนวยการสำนัก-สถาบัน	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและสร้างความเข้าใจ ให้ยึดเป็นแนวปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ให้ความเห็นชอบ แผน - ผลการดำเนินงานการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และให้ข้อเสนอแนะ จนมั่นใจว่ามีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและปฏิบัติได้ เสนอรายงานแผน-ผล การบริหารความเสี่ยง ต่อ คณะกรรมการกำกับฯ และคณะกรรมการสภามหาวิทาลัย เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ต่อผู้เกี่ยวข้อง เช่น สปอว.ภายใน 90 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
<p>4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม/หน่วยงาน (ชุดอำนาจการ)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยงานตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ความเห็นเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยง มาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม 2. พิจารณาและให้ความเห็นชอบการดำเนินการวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง การประเมินโอกาส ผลกระทบของความเสี่ยง การจัดอันดับความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 3. พิจารณาและให้ความเห็นชอบผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยก่อนนำเสนอคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย 4. กำกับดูแลให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามนโยบาย การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และแผนปฏิบัติการประจำปี 5. เสนอแนะ ส่งเสริม ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงที่เป็นประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้ลดลงอย่างมีประสิทธิภาพ 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 เป็นแผนบริหารความ

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	<p>เสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยรายด้าน ตามกระบวนการ COSO-ERM เสนอต่อกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัย (ชุดอำนวยการ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. ติดตามการดำเนินงาน และประเมินความคืบหน้าในบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในรายด้าน 4. พิจารณาและประเมิน ความเพียงพอ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง เสนอต่อกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงฯ 5. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และควบคุมภายในที่พบในแต่ละด้าน เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงฯ 6. เสนอหลักการ แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
<p>6. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน 2. ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน
<p>7. คณบดี/ ผู้อำนวยการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. ติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน
<p>8. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. นำนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงาน 2. ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับหน่วยงาน ตามแนวทาง COSO-ERM

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	<ol style="list-style-type: none"> 3. นำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร กำกับติดตาม และขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน ให้สอดคล้องกับระดับมหาวิทยาลัย 4. พิจารณาและประเมิน ความเพียงพอ ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน 5. ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ 6. จัดทำรายงาน สรุปผลการดำเนินงาน และวางแผนจัดการ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่เสนอต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงมหาวิทยาลัย/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ คณะ/หน่วยงาน
9. สำนักตรวจสอบภายใน	<ol style="list-style-type: none"> 1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ บริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน 2. ตรวจสอบ และรายงานผลการสอบทานการประเมิน ระบบควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจว่า ดำเนินการ ตามวิธีที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ 3. ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความ เพียงพอ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น 4. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการ ควบคุมภายใน (แบบ ปค.6) เสนอต่ออธิการบดี
10. กองแผนงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประสานงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผล การควบคุมภายในกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 2. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับ มหาวิทยาลัย

ขอบเขตและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำหนดขอบเขตและแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ตามแนวคิดทฤษฎีของ COSO แบบ Enterprise Risk Management (ERM) คือ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่ ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการ ออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบ ต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ 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. 2567 โดยจะต้องครอบคลุมพันธกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

2) ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง จากพันธกิจของมหาวิทยาลัย ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ

3) พิจารณาความเสี่ยงจากรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยหากยังมีความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้พิจารณาหาแนวทางควบคุมอย่างต่อเนื่อง และนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่เกิดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

4) นำข้อเสนอแนะการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ปี 2566 มาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปี 2567 โดย

4.1) ระดับมหาวิทยาลัยให้นำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย มาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน

4.2) ระดับคณะ/หน่วยงานให้นำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประจำคณะ/หน่วยงาน และ ข้อตรวจพบจากการสอบทานความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักตรวจสอบภายในมาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2567

5) ต้องดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกิดให้ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน และให้ครอบคลุมบริบท พันธกิจของมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงาน ดังต่อไปนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (Strategic Risks)

- ด้านการจัดการศึกษา
- ด้านวิจัย บริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปฯ
- ด้านบริหารจัดการและอื่นๆ

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

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ด้านความปลอดภัย
- ด้านพัสดุ
- ด้านบุคคล

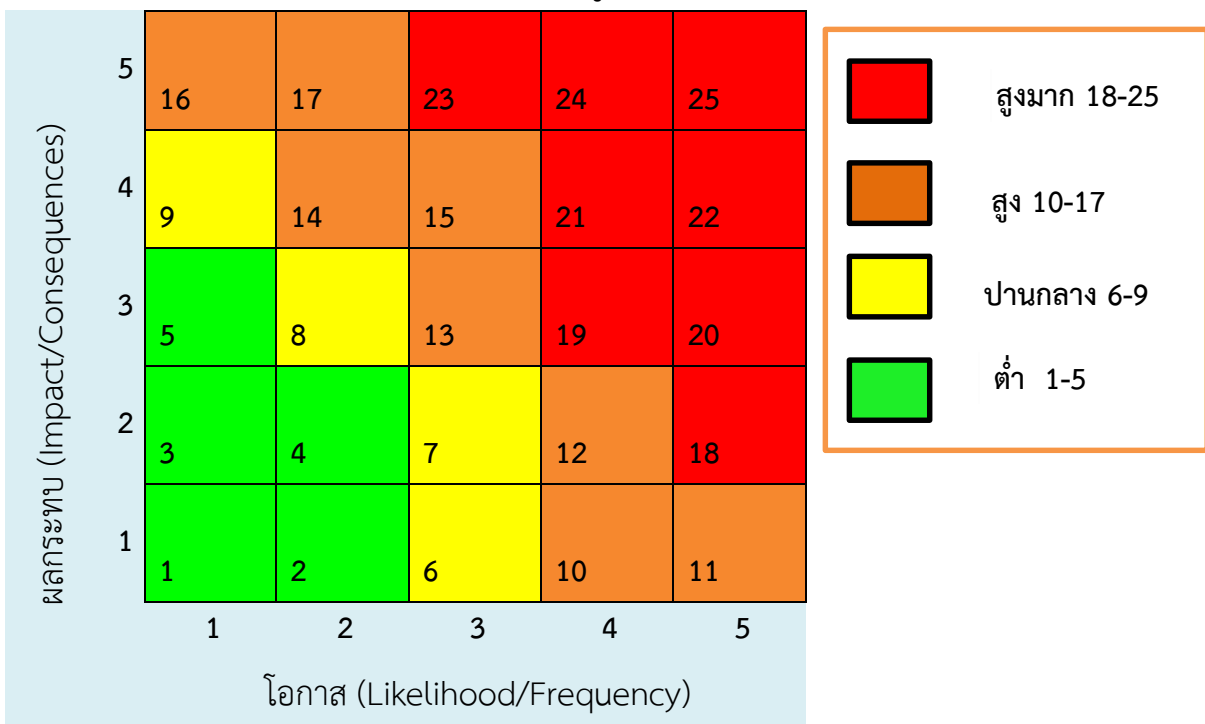
(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) (ความมั่นคงระยะสั้น /ระยะยาว ภาวะเป็ยบ ความปลอดภัยทางการเงิน การรายงานทางการเงิน งบประมาณ สภาพคล่อง ความน่าเชื่อถือทางการเงิน ความสามารถในการชำระหนี้)

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

6) การประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดอันดับความเสี่ยงปกติ ที่ไม่ใช่ความเสี่ยงด้านการทุจริต ให้ใช้เกณฑ์การประเมินตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และให้ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อระบุถึงตำแหน่งของความเสี่ยงแต่ละรายการ เพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญ และมีความเร่งด่วนสูงสุดที่จะต้องได้รับการแก้ไขก่อนตามลำดับความสำคัญ โดยแบ่งความเสี่ยง เป็น 4 กลุ่ม คือ นัยสำคัญ สูงมาก 18-25 (สีแดง) ,สูง 10-17 (สีส้ม), ปานกลาง 6-9 (สีเหลือง), ต่ำ 1-5 (สีเขียว) ตามภาพ

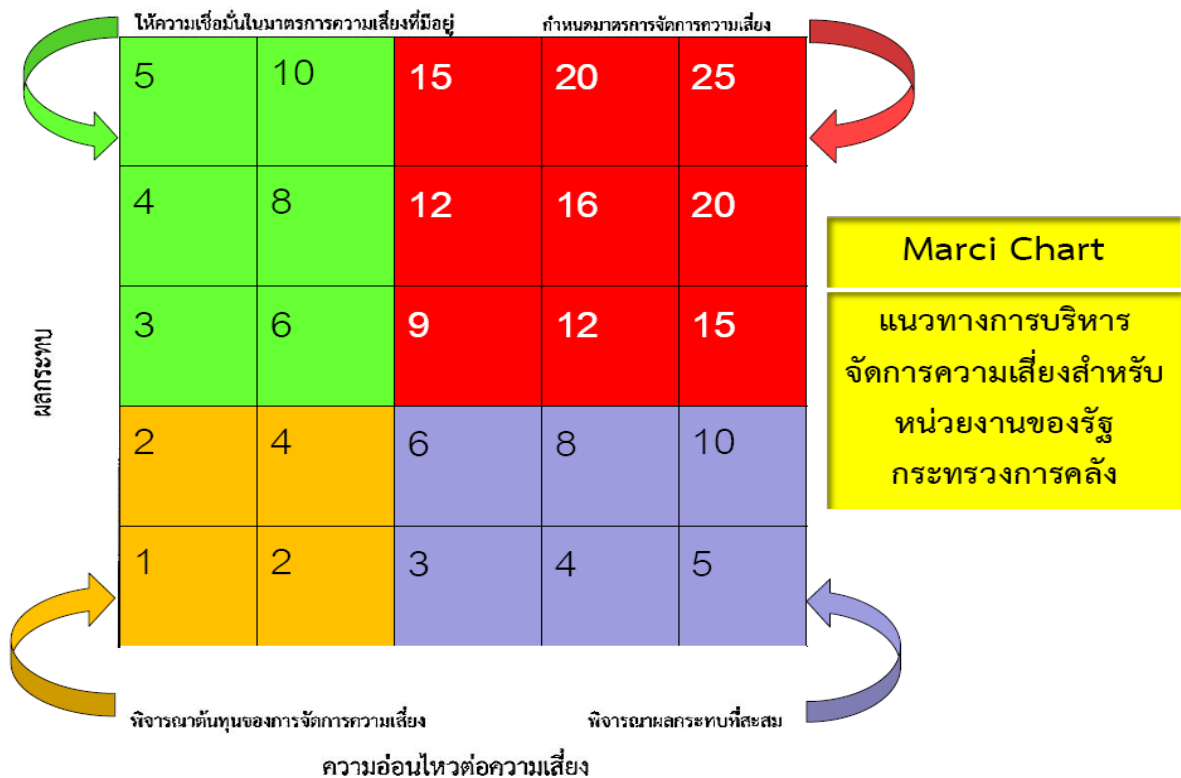
ภาพแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



7) การประเมินความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง และลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์การประเมินตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนี้

ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
4	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
3	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
2	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
1	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการ ในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี



ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง
4	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 2-3 สัปดาห์
3	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 2-3 เดือน
2	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 3-6 เดือน
1	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 6 เดือน

8) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละด้าน/คณะหน่วยงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง-สูงมาก ส่วนความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ-ปานกลาง ให้หน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงาน

9) ปีงบประมาณ พ.ศ.2567 จะดำเนินการสอบทานความเสี่ยงและควบคุมภายในผ่านระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (E-risk) เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ ดังนั้น คณะ/หน่วยงานจึงต้องตรวจสอบการนำเข้าสู่ข้อมูลในระบบฯให้เรียบร้อย ครบถ้วนสมบูรณ์ ตามรอบการรายงานผลการดำเนินงานที่กำหนดตามปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (รอบ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน)

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) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง ในกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ หรือ ภารกิจ/พันธกิจของหน่วยงาน

2. กำหนดให้คณะ/หน่วยงาน จัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามแบบรายงานแนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กรมบัญชีกลาง ดังนี้

- 2.1 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

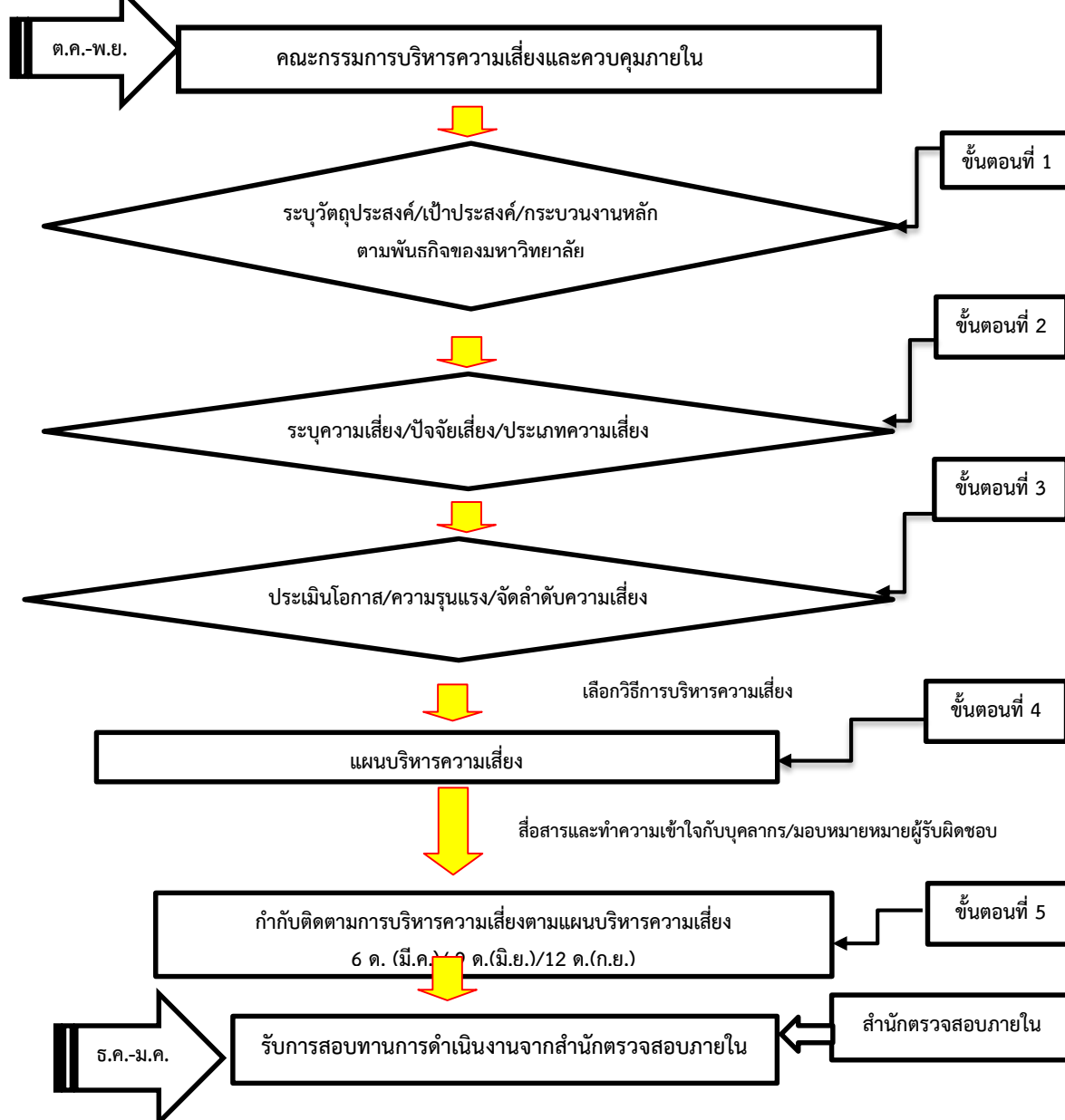
-
- 2.2 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)
 - 2.3 แบบติดตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค.5)
 3. กำหนดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ/หน่วยงาน จากผู้ตรวจสอบภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) เป็นกระบวนการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม 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/หน่วยงาน สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงได้พัฒนาแบบฟอร์มในการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ขึ้น เพื่อให้ผู้ดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินการตามขั้นตอนการบริหาร ความเสี่ยง 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 การติดตามผลการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยง

งวดก่อนหน่วยงาน

- 5) แบบฟอร์ม ERM 5 ติดตามรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

■ **ขั้นตอนที่ 1 การระบุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจคณะ/หน่วยงาน ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย**

ให้คณะ/หน่วยงานดำเนินการการระบุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจคณะ/หน่วยงาน ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยตามแบบฟอร์ม ERM 1 การรายงานสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

แบบรายงานสภาพแวดล้อมการบริหารงานหน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน.....

ERM 1

ณ วันที่ เดือน..... พ.ศ.

ยุทธศาสตร์ (1)	วัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) (2)	ขั้นตอนหลัก/กระบวนการ ทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก (3)	วัตถุประสงค์ ของกิจกรรมหลัก (4)

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่

เดือน

พ.ศ.

โดย

- ระบุยุทธศาสตร์ ของคณะ/หน่วยงาน ลงใน สดมภ์ (1)
- ระบุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจ และยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ที่เรียกว่า วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร ลงใน สดมภ์ (2)
- ระบุขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก ซึ่งขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก จะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ลงใน สดมภ์ (3)
- ระบุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก ลงใน สดมภ์ (4)

ตัวอย่างแบบฟอร์ม ERM 1 การรายงานสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ERM 1

แบบรายงานสภาพแวดล้อมการบริหารงานหน่วยงาน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ณ วันที่เดือน พ.ศ. 25....

ยุทธศาสตร์ (1)	วัตถุประสงค์(เป้าประสงค์) (2)	ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก (3)	วัตถุประสงค์ของกิจกรรมหลัก (4)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ผลลัพธ์โดยตรงกับความ ต้องการของสังคมโลก	1) พัฒนาหลักสูตรให้ได้คุณภาพและ มาตรฐาน ตรงกับความต้องการ ของ ตลาด และการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้ง รองรับการเรียนรู้สำหรับประชาชนทุกช่วง วัย	1.ปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพ	1.เพื่อให้ได้บัณฑิตตามความต้องการของ ผู้ประกอบการ 2.เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มี functional competency รองรับ life-long education และพัฒนาทักษะสำหรับบุคลากรวัยทำงาน (Reskill/Upskill)
	2) ผลลัพธ์ที่ดีที่มีความรู้ความสามารถและ ทักษะรองรับความต้องการของสถาน ประกอบการ สังคมและประเทศ	2.ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ทักษะ กระบวนการคิด ทักษะการปฏิบัติ ทักษะด้านการ วิจัย และการสร้างนวัตกรรม	1) เพื่อให้บัณฑิตมีความรู้ความสามารถและทักษะ รองรับความต้องการของสถานประกอบการ สังคมและประเทศ นิสิตสามารถนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ได้จริง
	3) พัฒนาระบบการเรียนการสอน การ เรียนรู้ตลอดชีวิต และทักษะเพื่ออนาคต	3.พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอน เช่น ระบบคลังหน่วยกิต	เพื่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่รองรับการ เรียนรู้ตลอดชีวิต และทักษะเพื่ออนาคต
	4) การจัดการเรียนการสอนในระดับ นานาชาติ	4.พัฒนาการส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรนานาชาติ และพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อ รองรับนิสิตต่างชาติ	เพื่อเพิ่มจำนวนนิสิตต่างชาติ
	5) พัฒนาการจัดการเรียนการสอนขึ้น พื้นฐานโรงเรียนสาธิตให้มีคุณภาพตาม มาตรฐานและส่งเสริมความเป็นอัจฉริยะ ทางด้านวิชาการ	5.ปรับปรุงหลักสูตร/รายวิชาสำหรับการเรียนรู้ให้ เหมาะสมตามความถนัดและความสามารถของ ผู้เรียนและพัฒนาศักยภาพการสอนของอาจารย์	เพื่อพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้มี คุณภาพ และพัฒนานักเรียน ให้มีความรู้และ ทักษะในการเรียนในระดับที่สูงขึ้น (IQ) และ ทักษะการใช้ชีวิต (EQ)

■ ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/ประเภทความเสี่ยง

ให้คณะ/หน่วยงานดำเนินการระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/ประเภทความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม

ERM 2 รายงานการวิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง

แบบรายงานการวิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง

ERM 2

ชื่อหน่วยงาน..... ณ วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

1. ด้าน.....(เลือก 1.ด้านการจัดการเรียนการสอน 2. ด้านการวิจัย 3. ด้านการบริการวิชาการ 4. ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 5. ด้านบริหารจัดการ)

ขั้นตอน/ กระบวนการหลัก/ กิจกรรมหลัก (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	ประเภท ความเสี่ยง (4)	ระดับความเสี่ยง (5)			ความอ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง (9)	การเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง (10)	การควบคุมที่มีอยู่ (11)	ผลการควบคุม (12)	แผนการจัดการ ความเสี่ยง (13)	ลำดับ ความ เสี่ยง (14)
				โอกาส (6)	ผลกระทบ (7)	ระดับความเสี่ยง (8)						
(จาก ERM 1 ช่อง 3)			(...) ด้านกลยุทธ์ (...) ด้านการเงิน (...) ด้านการ ดำเนินงาน (...) ด้านการปฏิบัติ ตาม กฎระเบียบ (...) ด้านการ เทคโนโลยี สารสนเทศ (...) ด้านความ น่าเชื่อถือ ขององค์กร						() หลีกเลี่ยง โดย..... () ควบคุม โดย..... () ถ่ายโอน โดย..... () ออมรับ โดย.....	(...) เพียงพอ (...) ไม่เพียงพอ (...) เพียงพอ แต่ไม่ปฏิบัติ ตาม		

ชื่อผู้รายงาน.....(ลายเซ็นฉบับที่ ก).....
(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย.....(ชื่อ-สกุลฉบับที่ ก.....)
ตำแหน่ง.....(ฉบับที่คณะ ก).....
วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

โดย

- การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงให้วิเคราะห์ให้ครอบคลุมพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะ/
หน่วยงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และพิจารณากระบวนการขั้นตอนหลักในการดำเนินงาน
ในแต่ละยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ให้ครอบคลุมประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังต่อไปนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
 - ด้านการจัดการศึกษา
 - ด้านวิจัย บริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปะฯ
 - ด้านบริหารจัดการและอื่นๆ
- 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (กระบวนการทำงาน/ ระบบงาน)
- 3) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (จรรยาบรรณ/การตรวจสอบ/

กฎระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณวิชาชีพ)

4) ความเสี่ยงด้านการเงิน (ความมั่นคงระยะสั้น /ระยะยาว กฎระเบียบ ความปลอดภัยทางการเงิน)

5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

6) อื่นๆ ตามบริบท

- การระบุปัจจัยเสี่ยง เมื่อวิเคราะห์และสามารถระบุความเสี่ยงแล้วให้พิจารณาประกอบด้วยว่าความเสี่ยงที่ระบุขึ้นเกิดจากสาเหตุใด ปัจจัยใด โดยให้พิจารณาทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ ให้คณะ/หน่วยงานวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงโดยนำประเด็น ดังต่อไปนี้ไปประกอบการพิจารณาวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง

1) นำผลการปฏิบัติราชการในแต่ละยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และคณะ/หน่วยงาน ที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) นำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ปี 2566 โดยหากยังมีความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ให้พิจารณานำมาควบคุมอย่างต่อเนื่อง ในปี 2567

- การระบุประเภทความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยงว่าเป็นความเสี่ยงชนิดใด ซึ่งประเภทความเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงิน และการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็น ข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย เป็นต้น

5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

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

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและสามารถระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ประเภทความเสี่ยง ประเภทปัจจัยเสี่ยงได้แล้วให้นำความเสี่ยงที่ได้บันทึกลงใน ERM 2 สดมภ์ (2) นำปัจจัยเสี่ยงที่ได้บันทึกลงใน สดมภ์

(3) และระบุประเภทปัจจัยเสี่ยง ลงในสดมภ์ (4) (ทั้งนี้อาจระบุได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับประเภทของความเสี่ยง)

■ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและจัดลำดับดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

1. การประเมินโอกาสที่จะเกิด โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งนี้ ให้คณะ/หน่วยงานประเมินความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงจากเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยการประชุมปรึกษาหารือกันในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน เมื่อได้ข้อยุติให้นำโอกาสที่ได้ ลงใน **ERM 2 สดมภ์ (6)**

2. การประเมินผลกระทบ ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้ ให้คณะ/หน่วยงานประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงจากเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยการประชุมปรึกษาหารือกันในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน เมื่อได้ข้อยุติให้นำผลกระทบที่ได้ ลงใน **ERM 2 สดมภ์ (7)** และนำระดับความเสี่ยง ลงใน **ERM 2 สดมภ์ (8)** ทั้งนี้ ในการประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ การประเมินผลกระทบ ขนาดความรุนแรงของความเสียหาย ให้ใช้เกณฑ์การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ เกณฑ์การประเมินผลกระทบขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ตามที่มหาวิทยาลัยโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดให้ (ตามแนวทางการดำเนินงานในบทที่ 2 หน้า 11-13) และในการจัดลำดับความเสี่ยงให้ประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง ตามที่มหาวิทยาลัยโดยคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดให้ (ตามแนวทางการดำเนินงานในบทที่ 2 หน้า 14) เมื่อทราบระดับความเสี่ยงแล้ว ให้ดำเนินการดังนี้

1) ระบุความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง โดยใช้ตารางความอ่อนไหว (หน้า 14)

2) การเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง โดยใช้ตารางลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง (หน้า 15)

3) ระบุการควบคุมความเสี่ยงที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว ลงใน **ERM 2 สดมภ์ (11)**

4) ประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ว่าเพียงพอหรือไม่ โดยใช้ผลประเมินลงใน **ERM 2 สดมภ์ (12)** (ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคณะ/หน่วยงานประเมินการควบคุม)

5) คณะ/หน่วยงานต้องดำเนินการเติมข้อมูลแผนการจัดการความเสี่ยง ลงใน **ERM 2 สดมภ์ (13)** โดยระบุการจัดการ 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 หลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

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

ทั้งนี้ ให้คณะ/หน่วยงานประเมินการจัดการควบคุมความเสี่ยงแล้วเติมข้อมูลแผนการจัดการความเสี่ยงลงใน ERM 2 สดมภ์ (13)

6) จัดลำดับความเสี่ยง ลงใน ERM 2 สดมภ์ (15) โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย

ตัวอย่างแบบฟอร์ม ERM 2 การรายงานการวิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง

แบบรายงานการวิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง

ERM 2

ชื่อหน่วยงาน..... ณ วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

1. ด้านการจัดการเรียนการสอน (เลือก 1.ด้านจัดการเรียนการสอน 2. ด้านการวิจัย 3. ด้านการบริการวิชาการ 4. ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 5. ด้านบริหารจัดการ)

ขั้นตอน/ กระบวนการหลัก/ กิจกรรมหลัก (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	ประเภท ความเสี่ยง (4)	ระดับความเสี่ยง (5)			ความอ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง (9)	การเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง (10)	การควบคุมที่มีอยู่ (11)	ผลการควบคุม (12)	แผนการจัดการ ความเสี่ยง (13)	ลำดับ ความ เสี่ยง (14)
				โอกาส (6)	ผลกระทบ (7)	ระดับความเสี่ยง (8)						
พัฒนาหลักสูตรให้ มีความโดดเด่น	หลักสูตรที่ด้อย กว่าให้ทันการ เปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี และสังคมโลก	รูปแบบการ จัดการเรียนการ สอน/คุณภาพ การจัดการเรียน การสอน	(...) ด้านกลยุทธ์ (...) ด้านการเงิน (✓...) ด้านการ ดำเนินงาน (...) ด้านการปฏิบัติ ตาม กฎระเบียบ (✓...) ด้านการ เทคโนโลยี สารสนเทศ (...) ด้านความ น่าเชื่อถือ ขององค์กร	4	4	21 สูงมาก	4	1	ปรับกระบวนการจัดการ เรียนการสอน แบบ Active Learning	(✓...) ไม่ เพียงพอ	(✓) ควบคุม โดย 1.พัฒนาคุณภาพการ จัดการเรียนการสอน 2. เปลี่ยนกระบวนการ จัดการเรียนการสอน แบบ Active Learning 3. การจัดการเรียนการ สอนแบบออนไลน์ 4. โครงการอบรมการ จัดการเรียนการสอนแบบ โมดูล	1

■ ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดมาตรการ/การหาวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง โดยขั้นการประเมินและจัดลำดับดับความเสี่ยง คณะ/หน่วยงานจะทราบแล้วว่า ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ อยู่ในระดับที่คณะ/หน่วยงานยอมรับได้หรือไม่ หากยอมรับไม่ได้คณะ/หน่วยงานจำต้องหามาตรการ/กิจกรรม/โครงการเพื่อลดความเสี่ยงมาบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

โดยให้คณะ/หน่วยงาน นำความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง-สูงมาก มาดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยให้พิจารณาวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย ของแต่ละกิจกรรม/โครงการที่จะนำมาบริหารความเสี่ยง ว่า มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ งบประมาณ ประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อพิจารณารอบคอบและเลือกกิจกรรม/โครงการได้แล้วให้คณะ/หน่วยงาน ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ERM3)

ERM 3

แผนบริหารความเสี่ยง คณะ/หน่วยงาน.....

ณ วันที่ เดือน..... พ.ศ.

ลำดับความเสี่ยง ที่..... (ERM 2 (12)) ด้าน.....

ยุทธศาสตร์ ที่(ERM 1 (1)).....เป้าประสงค์(ERM 1 (2)).....

1. ความเสี่ยง :(ERM 2 (2))
2. ปัจจัยเสี่ยง :(ERM 2 (3))
3. ระดับความเสี่ยง :(ERM 2 (5) (6)(7).....
4. ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs) :

โครงการ/กิจกรรม/วิธีการบริหารความเสี่ยง (5)	ระยะเวลาดำเนินการ (6)		ผู้รับผิดชอบ (9)
	เริ่มต้น (7)	แล้วเสร็จ (8)	
ERM 2 (13)			

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

โดย

1. ให้ระบุลำดับความเสี่ยงจากแบบ ERM 2 สดมภ์ (14) ระบุด้านจากแบบ ERM 2 (หัวข้อ)
2. ให้ระบุยุทธศาสตร์จากแบบ ERM 1 สดมภ์ (1) หรือ ERM 2 ของประเด็นความเสี่ยงนั้น
3. ให้ระบุเป้าประสงค์จากแบบ ERM 1 สดมภ์ (2) ของประเด็นความเสี่ยงนั้น
4. ให้ระบุความเสี่ยง ข้อ 1 จากแบบ ERM 2 สดมภ์ (2)
5. ให้ระบุปัจจัยเสี่ยง ข้อ 2 จากแบบ ERM 2 สดมภ์ (3)
6. ให้ระบุระดับความเสี่ยง ข้อ 3 จาก ERM 2 สดมภ์ (5) (6)(7)
7. ให้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs) ในแบบ ERM 3 ข้อ 4. เพื่อใช้วัด

ความสำเร็จของการดำเนินการบริหารความเสี่ยงว่าโครงการ/กิจกรรมนั้น สามารถทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงหรือไม่ โดยพิจารณาความสำเร็จในการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่สามารถวัดผล/ประเมินผลสัมฤทธิ์ของ โครงการ/กิจกรรม ได้อย่างชัดเจน หากพบว่าไม่สามารถทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงได้ คณะ/หน่วยงาน อาจต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนบริหารความเสี่ยงฯ โดยการเพิ่มโครงการ/กิจกรรม เป็นต้น

8. ระบุโครงการ/กิจกรรมที่จะนำมาบริหารความเสี่ยงในแบบ ERM 3 สดมภ์ (5) (ข้อมูลจาก ERM 2 สดมภ์ (14)

9. ระบุระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดการดำเนินกิจกรรม/โครงการ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง ลงในแบบ ERM 3 สดมภ์ (7) และ (8)

10. ระบุผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรม/โครงการที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยงลงในแบบ ERM 3 สดมภ์ (9)

ตัวอย่างแบบฟอร์ม ERM 3 แผนบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 ณ วันที่ เดือน.....พ.ศ. 25.....

ERM 3

ลำดับความเสี่ยง ที่ 1 ด้านบริหารจัดการ (5.2 ด้านการเงิน)

ยุทธศาสตร์ ที่ 5 เป้าประสงค์ 1.3 พัฒนาระบบบริหารทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม (Smart Assets)

1. ความเสี่ยง : ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สิน.....
2. ปัจจัยเสี่ยง 1 : การบริหารทรัพย์สินในการเพิ่มรายได้ของมหาวิทยาลัย.....
3. ระดับความเสี่ยง : 14 สูง (โอกาส 2 , ผลกระทบ 4)
4. ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs) : 1.รายได้จากการจัดหารายได้ 1.1) รายได้จากการจัดหารายได้ 1.2) รายได้จากโรงพยาบาลสุทธาเวช 1.3) รายได้จากโรงพยาบาลสัตว์ 1.4) รายได้จากกรวิจัย-บริการวิชาการ

โครงการ/กิจกรรม/วิธีการบริหารความเสี่ยง (1)	ระยะเวลาดำเนินการ (2)		ผู้รับผิดชอบ (5)
	เริ่มต้น(3)	แล้วเสร็จ(4)	
มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทาง/มาตรการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ 1.ปรับปรุง/จัดทำกฎ ระเบียบประกาศ หรือนโยบายในการจัดหารายได้ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สิน 2.เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการรายได้จากนวัตกรรมโดยการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน 3.เพิ่มขีดความสามารถในการลงทุนรูปแบบใหม่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สมเหตุสมผล 4.พัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศที่ใช้ในบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เชื่อมโยงกันเพื่อคุณภาพของ ข้อมูลที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพย์สิน โดยดำเนินการผ่าน โครงการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง ดังนี้ 1. มหาวิทยาลัยเร่งจัดทำกฎ ระเบียบในการจัดหารายได้ 2. จัดพบปะระหว่างภาคเอกชนกับผู้บริหารด้านนวัตกรรม (โดยมีคณะกรรมการกลางมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบ) 3. พัฒนาคู่มือการให้บริการของ ร.พ.สุทธาเวช และร.พ.สัตว์เพื่อการจัดการเรียนการสอน	มกราคม 2566	กันยายน 2566	กองคลังฯ/ ร.พ.สุทธาเวช/ ร.พ.สัตว์เพื่อ การจัดการเรียนการสอน

■ **ขั้นตอนที่ 5 การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง**

มหาวิทยาลัยกำหนดการดำเนินการสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายในทุก 3 เดือน ตามแผนงานการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ดังนี้

การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

การติดตามแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง วงดก่อน โดยใช้แบบฟอร์มติดตามผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง วงดก่อน (ERM 4)

ERM 4

แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยงวงดก่อนหน่วยงาน

หน่วยงาน.....

ณ วันที่เดือน..... พ.ศ.

กระบวนการปฏิบัติงาน/ กิจกรรม วัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	ความเสี่ยง ที่เหลือยู่และสาเหตุ (2)	การจัดการความเสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (4)	สถานะ การดำเนินงาน* (5)	วิธีการติดตามและ การรายงานผล (6)	ปัญหาอุปสรรค และ แนวทางแก้ไข (7)	เอกสารแนบ (8)
1. <u>กิจกรรมหลัก</u> (ERM 2 (1)) <u>วัตถุประสงค์</u>(ERM 1 (4)).....	... (ERM 3 (1)).... <u>เนื่องจาก</u> ... (ERM 3 (2))....	... (ERM 3 (5))....	<u>เริ่มต้น</u> ... (ERM 3 (7)).... <u>แล้วเสร็จ</u> ... (ERM 3 (8)).... <u>ผู้รับผิดชอบ</u> ... (ERM 3 (9))....	(...) ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด (...) ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่า กำหนด (...) ยังไม่ดำเนินการ (...) อยู่ระหว่าง ดำเนินการ			

ชื่อผู้รายงาน.....(ลายเซ็นคนบตี ก).....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย.....(ชื่อ สกุลคนบตี ก.....)

ตำแหน่ง.....(คนบตีคนบ ต ก).....

วันที่ เดือน พ.ศ.

โดย

1. ให้คณะ/หน่วยงาน นำข้อมูลกระบวนการงานหลัก/กิจกรรม จาก ERM 2 สดมภ์ (1) ปี 2565 มารายงานในแบบ ERM 4 สดมภ์ (1)
2. ให้คณะ/หน่วยงาน นำข้อมูลวัตถุประสงค์การควบคุม จาก ERM 3 สดมภ์ (2) ปี 2565 มารายงานในแบบ ERM 4 สดมภ์ (1)
3. ให้คณะ/หน่วยงาน นำข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการงานหลัก/กิจกรรมนั้น จาก ERM 3 (ข้อ1) และสาเหตุ หรือ ปัจจัยความเสี่ยง จาก ERM 3 (ข้อ2) ปี 2564 มารายงานในแบบ ERM 4 สดมภ์ (2)
4. ให้คณะ/หน่วยงาน นำข้อมูลการจัดการความเสี่ยง จาก ERM 3 สดมภ์ (3) และ (7) ปี 2565 มารายงานในแบบ ERM 4 สดมภ์ (3)
5. ให้คณะ/หน่วยงาน นำข้อมูลกำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ จาก ERM 3 สดมภ์ (8) ,(9) และ (10) ปี 2565 มารายงานในแบบ ERM 4 สดมภ์ (4)
6. ให้คณะ/หน่วยงานรายงานสถานะดำเนินงาน/การจัดการความเสี่ยงลงในแบบ ERM 4 สดมภ์(5)
7. ให้คณะ/หน่วยงานรายงานข้อมูลวิธีการติดตามการดำเนินงานลงในแบบ ERM 4 สดมภ์ (6)

8. ให้คณะ/หน่วยงานรายงานปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการดำเนินงานลงในแบบ ERM 4 สดมภ์ (7)

9. ให้คณะ/หน่วยงานเอกสารแนบเพื่ออ้างอิงสถานะของการดำเนินงานและการกำกับติดตาม ลงในแบบ ERM 4 สดมภ์ (7)

ตัวอย่าง แบบฟอร์มติดตามผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง วงศ์ก่อน (ERM 4)

ERM 4

แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยงวงศ์ก่อนหน่วยงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ณ วันที่ เดือน พ.ศ.25.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/กิจกรรมวัตถุประสงค์ของกรควบคุม (1)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่และสาเหตุ (2)	การจัดการความเสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (4)	สถานะการดำเนินงาน (5)	วิธีการติดตามและการรายงานผล (6)	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข (7)	เอกสารแนบ (8)
<p>กิจกรรมหลัก 1. สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ของชุมชนและสังคม ตามหลักการการพัฒนาของสหประชาชาติ วัตถุประสงค์ เพื่อให้ชุมชนและสังคมที่ได้รับบริการวิชาการจากมหาวิทยาลัยเกิดความเข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้</p>	<p>การนำองค์ความรู้ไปบริการวิชาการเพื่อชุมชนมีจำนวนน้อย เนื่องจาก การนำงานวิจัยไปบูรณาการกับการบริการวิชาการเพื่อให้เกิดประโยชน์หรือชิ้นงานสังคัมและชุมชนมีน้อย</p>	<p>ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์นักวิจัยดำเนินการ ดังนี้ 1. นำผลงานวิจัยนวัตกรรม หรือผลงานวิชาการไปพัฒนาชุมชนหรือแก้โจทย์ปัญหาตามความต้องการของชุมชนและสังคัม 2. ให้มีการบูรณาการการดำเนินงานแบบข้ามศาสตร์/สาขาวิชา/คณะ คือ บูรณาการระหว่างสายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสายมนุษยศาสตร์และสังคัมศาสตร์ และเน้นพื้นที่ Area based และ Issue based ที่</p>	<p>เริ่มต้น 31 มกราคม 2565 แล้วเสร็จ 30 กันยายน 2565 ผู้รับผิดชอบ กองวิจัยฯ/ คณะ-หน่วยบริการวิชาการ</p>	<p>ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด</p>	<p>มีการกำกับติดตามการดำเนินงานโดยผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเด็นความเสี่ยงรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานในต่อที่ประชุม ดังนี้ 1) ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มมส รอบ 6 ต. 9 ต. และ 12 ต. 2) ที่คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง รอบ 6 ต. 9 ต. และ 12 ต. 3) ที่คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย จากการกำกับติดตามผ่านที่ประชุมฯทั้ง 3 จุด พบว่ามหาวิทยาลัยโดยผู้รับผิดชอบมีการดำเนินงาน ดังนี้ 1. สนับสนุนทุนโครงการบริการวิชาการแบบบูรณาการเพื่อสร้างชุมชนต้นแบบสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดย จัดสรรทุนโครงการบริการวิชาการแบบบูรณาการเพื่อสร้างชุมชนต้นแบบสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 8 โครงการ (เอกสารหมายเลข 1-3) 2. พัฒนาศักยภาพอาจารย์/นักวิจัย/บุคลากรในการทำงานด้านบริการวิชาการ ผ่านการจัดทำ “โครงการพัฒนาศักยภาพนักบริการวิชาการรับใช้สังคัม พ.ศ.2565” (เอกสารหมายเลข 4-6) ■ การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดความเสี่ยง จำนวนตัวชี้วัดทั้งสิ้น 3ตัวชี้วัด บรรลุเป้าหมาย 3ตัวชี้วัด คิดเป็น ร้อยละ 100</p>	-	<p>- เอกสารหมายเลข 1 ประกาศผลการพิจารณาทุนโครงการบริการวิชาการ 2565 - เอกสารหมายเลข 2 ประกาศผลการพิจารณาทุนโครงการบริการวิชาการ 2565 ครั้งที่ 2 - เอกสารหมายเลข 3 ระเบียบ-ว่าด้วยกรให้บริการทางวิชาการ-ฉบับที่2พ.ศ. 2565 - เอกสารหมายเลข 4 โครงการพัฒนาศักยภาพนักบริการวิชาการรับใช้สังคัม 2565 - เอกสารหมายเลข 5 ภาพถ่ายอบรมพัฒนาศักยภาพนักบริการ</p>

2. ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6, 9 และ12 เดือน โดยใช้แบบฟอร์มติดตามรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (ERM 5) ในการติดตาม

ERM-5

แบบรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
คณะ/หน่วยงาน..... ณ รอบเดือน

ลำดับความเสี่ยงที่.....

1. ความเสี่ยง :(ERM 3 (1))
2. ปัจจัยเสี่ยง :(ERM 3 (2))
3. ระดับความเสี่ยง เริ่มต้น..... (ERM 3 (3))

1.1 ผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรม/โครงการ บริหารความเสี่ยง (1)	สถานะการดำเนิน กิจกรรม/โครงการ (2)			รายละเอียดการดำเนินงานกิจกรรม/ โครงการ (6)	ร้อยละ ความสำเร็จใน ภาพรวม ของการ ดำเนินงาน(7)	ระดับความเสี่ยง (8) () ณ รอบ 6 ค. (มี.ค.) () ณ รอบ 9 ค. (มิ.ย.) () ณ รอบ 12 ค. (ก.ย.)			ความอ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง (12) การเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง (13)	ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง (14)	
	แล้วเสร็จ (3)	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ (4)	ยังไม่ได้ ดำเนินการ (5)			โอกาส (9)	ผลกระทบ (10)	ระดับความเสี่ยง (11)			
ERM 3 (5)											ERM 3 (5)

1.2 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs)

ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs) (1)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (2)	การบรรลุเป้าหมาย ตามตัวชี้วัด (3)	
		บรรลุ เป้าหมาย (4)	ไม่บรรลุ เป้าหมาย (5)
ERM 3 (4)			

โดยเป็นการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการที่จะนำมาบริหาร ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามแบบ ERM 3 แผนบริหารความเสี่ยง ให้คณะ/หน่วยงานจัดทำ รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ โดยนำข้อมูลจากแบบฟอร์ม ERM 3 แผนบริหารความเสี่ยงมาบันทึกลงใน แบบ ERM 5 รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการ ดังนี้

1. แบบ ERM 5 ตารางที่ 1.1 ผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ให้ดำเนินการ ดังนี้

- 1) ให้คณะ/หน่วยงาน นำกิจกรรม/โครงการบริหารความเสี่ยงจาก จาก ERM 3 (5) มา รายงานลงใน แบบ ERM 5 ตารางที่ 1 สดมภ์ (1)
- 2) ให้คณะ/หน่วยงานรายงานสถานะการดำเนินกิจกรรม/โครงการ ลงใน แบบ ERM 5 ตารางที่ 1 สดมภ์ (2) โดยเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน สดมภ์ (3) หรือ (4) หรือ (5)
- 3) ให้คณะ/หน่วยงานรายงานรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรม/โครงการลงใน แบบ ERM 5 ตารางที่ 1 สดมภ์ (6)
- 4) ให้คณะ/หน่วยงาน รายงานร้อยละความสำเร็จในภาพรวมของการดำเนินงานลงใน แบบ ERM 5 ตารางที่ 1 สดมภ์ (7)
- 5) ให้คณะ/หน่วยงาน ประเมินระดับความเสี่ยงสดมภ์ (8) ณ รอบที่มหาวิทยาลัย กำหนด โดยประเมิน โอกาส/ผลกระทบ จากเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ในสดมภ์ (9) ,(10) และ ประเมิน ระดับความรุนแรง ณ รอบที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้รายงานผลฯ ใน สดมภ์ (11)
- 6) ให้คณะ/หน่วยงาน ประเมินความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัย กำหนด ลงในสดมภ์ (12)
- 7) ให้คณะ/หน่วยงาน ประเมินการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง ตามเกณฑ์ที่ มหาวิทยาลัยกำหนด ลงในสดมภ์ (13)
- 8) ให้คณะ/หน่วยงาน ใส่ข้อมูลผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง จาก ERM 3 สดมภ์ (5) ลงใน ERM 5 ตารางที่ 1 สดมภ์ (14)

2. แบบ ERM 5 ตารางที่ 1.2 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง (KRIs) ให้ดำเนินการ ดังนี้

1) ให้คณะ/หน่วยงาน นำข้อมูลตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs) จาก ERM 3 สดมภ์ (4) มารายงานลงใน แบบ ERM 5 ตารางที่ 1.2 สดมภ์ (1)

2) ให้คณะ/หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยงมารายงานลงใน แบบ ERM 5 ตารางที่ 1.2 สดมภ์ (2)

3) ให้คณะ/หน่วยงานรายงานสถานการณ์ดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยงว่า ผลการดำเนินงาน ณ รอบที่รายงาน บรรลุเป้าหมาย หรือไม่บรรลุเป้าหมาย หากบรรลุเป้าหมาย ให้ทำ √ ลงใน แบบ ERM 5 ตารางที่ 1.2 สดมภ์ (4) และหากไม่บรรลุเป้าหมาย ให้ทำ √ ลงใน แบบ ERM 5 ตารางที่ 1.2 สดมภ์ (5)

ตัวอย่าง แบบรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

รายละเอียดความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25.....
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ณ รอบ เดือน

ERM-5

ด้านการจัดการเรียนการสอน

ความเสี่ยงที่ 1 ปัจจัยที่ 1

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ 1.1 พัฒนาหลักสูตรให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน ตรงกับความต้องการของตลาด และกระเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งรองรับการเรียนรู้สำหรับประชาชนทุกช่วงวัย

1. ความเสี่ยง : การปรับหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานไม่เป็นไปตามแผน

2. ปัจจัยเสี่ยง 1 : การประชาสัมพันธ์และช่องทางทางการเข้าถึงหลักสูตร ของมหาวิทยาลัย ยังไม่หลากหลาย

3. ระดับความเสี่ยง : 13 สูง (โอกาส 3 , ผลกระทบ 3)

1.1 ผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรม/โครงการ บริหารความเสี่ยง (1)	สถานะการดำเนิน กิจกรรม/โครงการ (2)			รายละเอียดการดำเนินงานกิจกรรม/ โครงการ (6)	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินงาน (7)	ระดับความเสี่ยง (8) (√) ณ รอบ 9 ต.ค.(ม.ย.)			ความถี่ของความเสี่ยง (12)	การเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง (13)	ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง (14)
	แล้วเสร็จ (3)	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ (4)	ยังไม่ ดำเนินการ (5)			ปกติ (9)	ผลกระทบ (10)	ระดับความเสี่ยง (11)			
มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทาง/มาตรการ บริหารความเสี่ยง ดังนี้ 1.ปรับปรุงหลักสูตร/บูรณาการ หลักสูตรให้ทันสมัย	√			1. มีหลักสูตรครบรอบการปรับปรุง ใน ปีการศึกษา 2566 จำนวน 44 หลักสูตร ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยแล้วจำนวน 44 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 100	ร้อยละ 100	3	3	13 สูง	2	1	กองทะเบียน/ คณะ -หลักสูตร
2.ปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ของอาจารย์	√			1. โครงการผลลัพธ์การเรียนรู้ตาม มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 กับทักษะในอนาคต วันที่ 27 ธันวาคม 2565 เวลา 09:00- 12:00 น. จัดในรูปแบบออนไลน์ผ่าน โปรแกรม Cisco WebEx และถ่ายทอด สัญญาณ ณ ห้องประชุมสำนักศึกษาทั่วไป ชั้น 1 อาคารราชชนดิรินทร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ภญ.จันทร์ทิพย์ กาญจนศิลป์ รอง อธิการบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรม เรียนรู้ เป็นประธานกล่าวเปิดโครงการ	ร้อยละ 100						สำนักศึกษาทั่วไป

1.2 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs)

ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs) (1)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (2)	การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด (3)	
		บรรลุเป้าหมาย(4)	ไม่บรรลุเป้าหมาย (5)
1.จำนวนช่องทางที่เข้าถึงหลักสูตรของมหาวิทยาลัย	มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เข้าถึงหลักสูตรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังนี้ 1. โครงการแนะแนวคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาในระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2566 2. กิจกรรม MSU Open House 2022 3. ร่วมจัดนิทรรศการตลาดนัดหลักสูตรอุดมศึกษา ครั้งที่ 25 4. กิจกรรม ที-น้อง สัมพันธ์ 5. ทาง Facebook/ Fan page/ Website/ TIKTOK / You Tube / SMS / LED MSU 6. ประชาสัมพันธ์ผ่านกลุ่มไลน์ครูแนะแนว 77 จังหวัด 7.การ MOU รับนิสิตต่างชาติ	√	
2.จำนวนนิสิตต่างชาติ ป.ตรี เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา อย่างน้อยร้อยละ 5	กองบริการการศึกษารับสมัครบุคคลเข้าศึกษาในระดับปริญญาตรี ประจำปีการศึกษา 2566 โครงการรับนิสิตชาวต่างชาติ ตามนโยบายผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยทำงานร่วมกับงานกิจการต่างประเทศ กองประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีกิจกรรมดังนี้	√	

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 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- 4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- 5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

องค์ประกอบที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

- 1) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

- 2) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- 3) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- 4) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 3 : กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติที่ทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ 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) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

องค์ประกอบที่ 5 : กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือ เป็นการประเมินผลทั้ง 2 วิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติตามหลักการในแต่ละ

ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่มีผลประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน ใ้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

1) หน่วยงานของรับระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

2) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

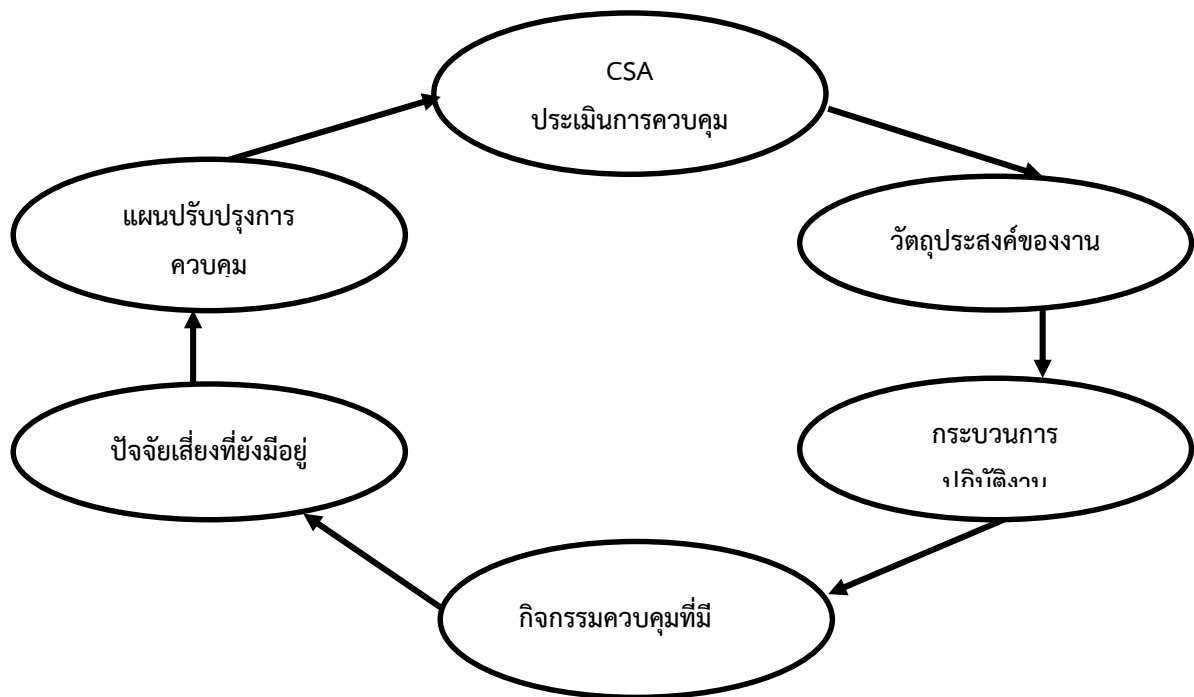
ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยดำเนินการวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยและของคณะ/หน่วยงาน ตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักเกณฑ์ โดยการใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ การดำเนินการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับใด และมีสิ่งใดที่มหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงานต้องดำเนินการปรับปรุงการควบคุม 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 ทำให้ผู้รับผิดชอบในงานได้พิจารณาการปฏิบัติงานของตนเองอย่างท่วงแท้ และยอมรับที่จะทำการปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม มิฉะนั้นจะเกิดผลกระทบจากการทำงาน เช่น องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ใช้การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) โดยใช้แบบประเมินผลการควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยปรับตามมาตรฐานการควบคุมภายในของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง และแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยปรับปรุงขึ้นเพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานการควบคุมภายใน โดยใช้แบบฟอร์ม ดังนี้

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

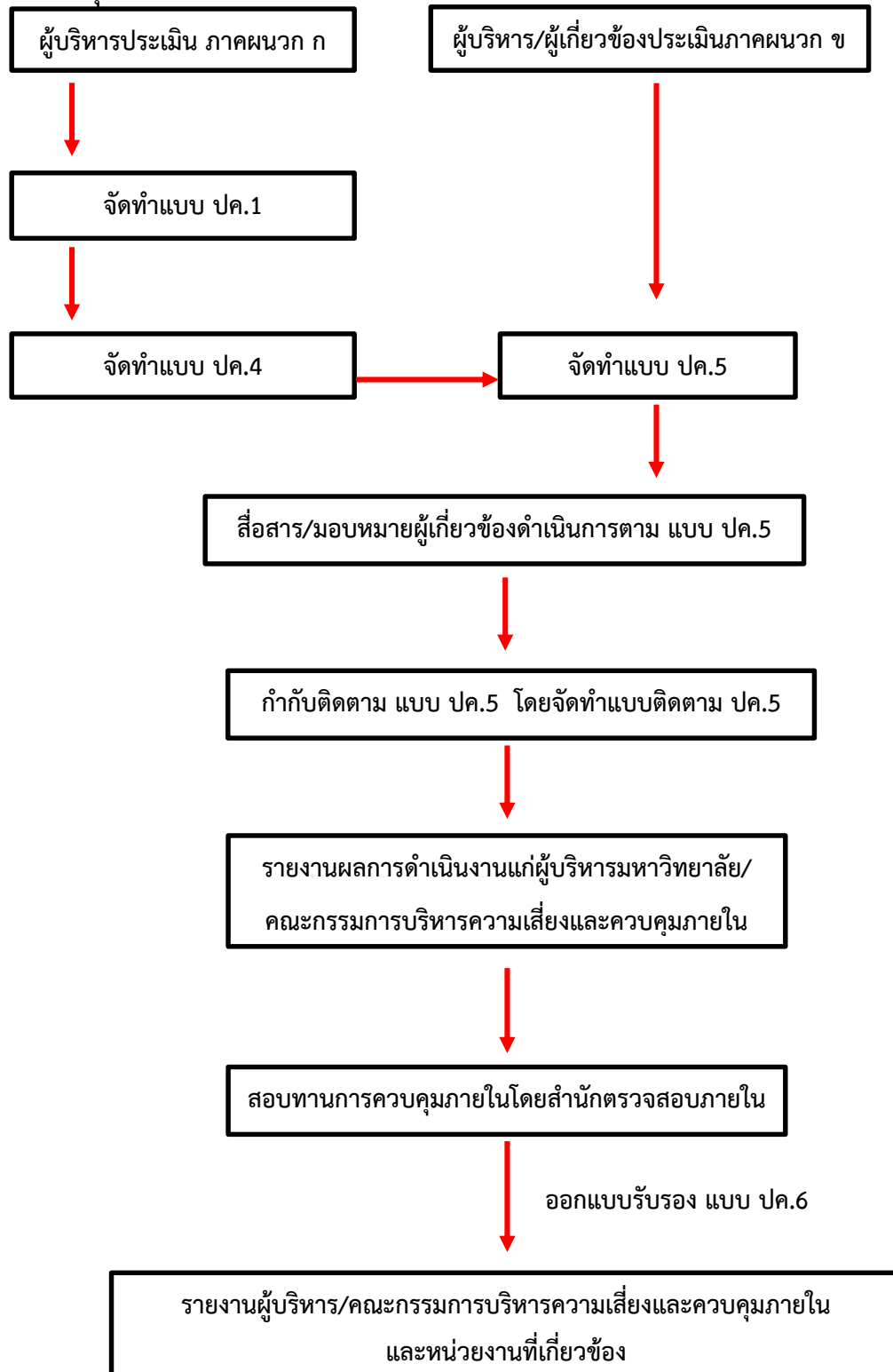
ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับคณะ/หน่วยงาน
แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
แบบติดตาม ปค.5 แบบติดตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	แบบติดตาม ปค.5 แบบติดตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
ภาคผนวก ก แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปรับตาม 5 องค์ประกอบ 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 มหาวิทยาลัยโดยคณะกรรมการชุดอำนาจการได้กำหนดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายใน
ระดับคณะ/หน่วยงาน จากผู้ตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (ตามหลักเกณฑ์ ข้อ 3)

ขั้นตอนการควบคุมภายใน



ภาพประกอบที่ 5 ขั้นตอนการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย

■ **ขั้นตอนที่ 1** ผู้บริหารประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในตามแบบประเมินภาค ผนวก ก และรับรองการควบคุมภายใน เพื่อให้ความเห็นว่ระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือไม่เพียงพอ โดยรายงานในหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1)

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

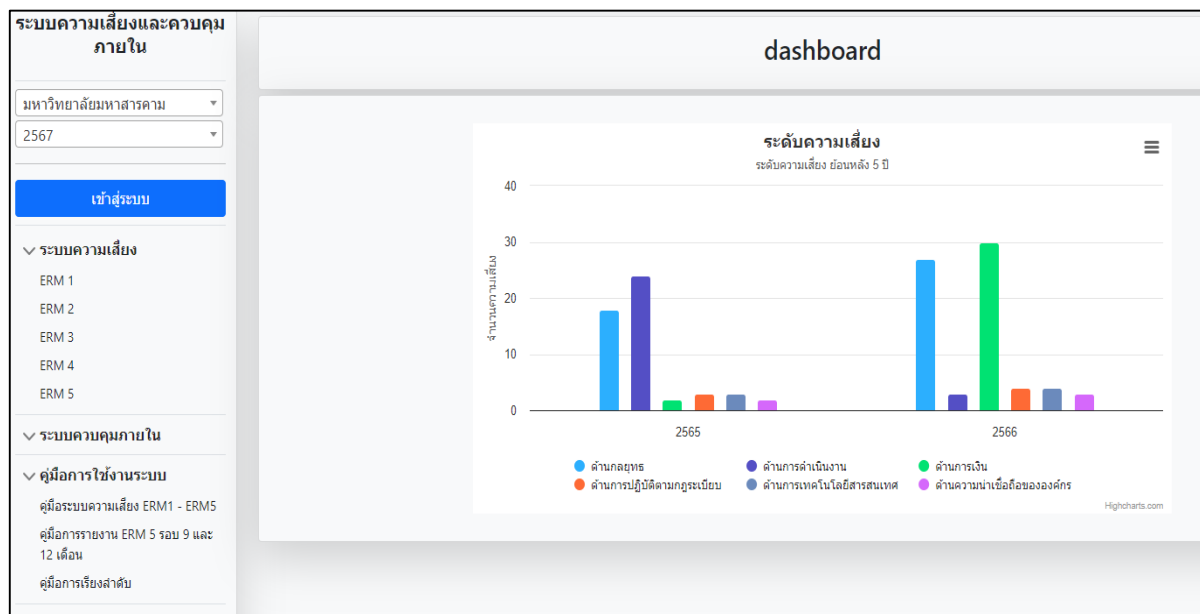
■ **ขั้นตอนที่ 3** ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับแบบประเมิน ดำเนินการประเมินแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ข)

■ **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) โดยตรวจสอบสถานการณ์กรอกข้อมูลจากระบบบริหารความเสี่ยง และจะดำเนินการจัดทำบันทึกข้อความเพื่อกำกับติดตามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยด้านที่ยังไม่ดำเนินการกรอกรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ดำเนินการรายงานผลฯในระบบฯให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด



ภาพประกอบที่ 6 แสดงสถานการณ์รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

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

■ **ขั้นตอนที่ 8** การสอบทานการดำเนินการควบคุมภายในโดยสำนักตรวจสอบภายใน ดังนี้

1. จัดทำบันทึกเชิญผู้ตรวจสอบภายในมาสอบทานการดำเนินการควบคุมภายใน พร้อมจัดส่งเล่มรายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย จำนวน 1 เล่ม

2. จัดเตรียมเอกสารอ้างอิงการดำเนินงานการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ เมื่อผ่านการสอบทานจากผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักตรวจสอบภายในแล้ว ผู้สอบทานจะดำเนินการออกแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6)

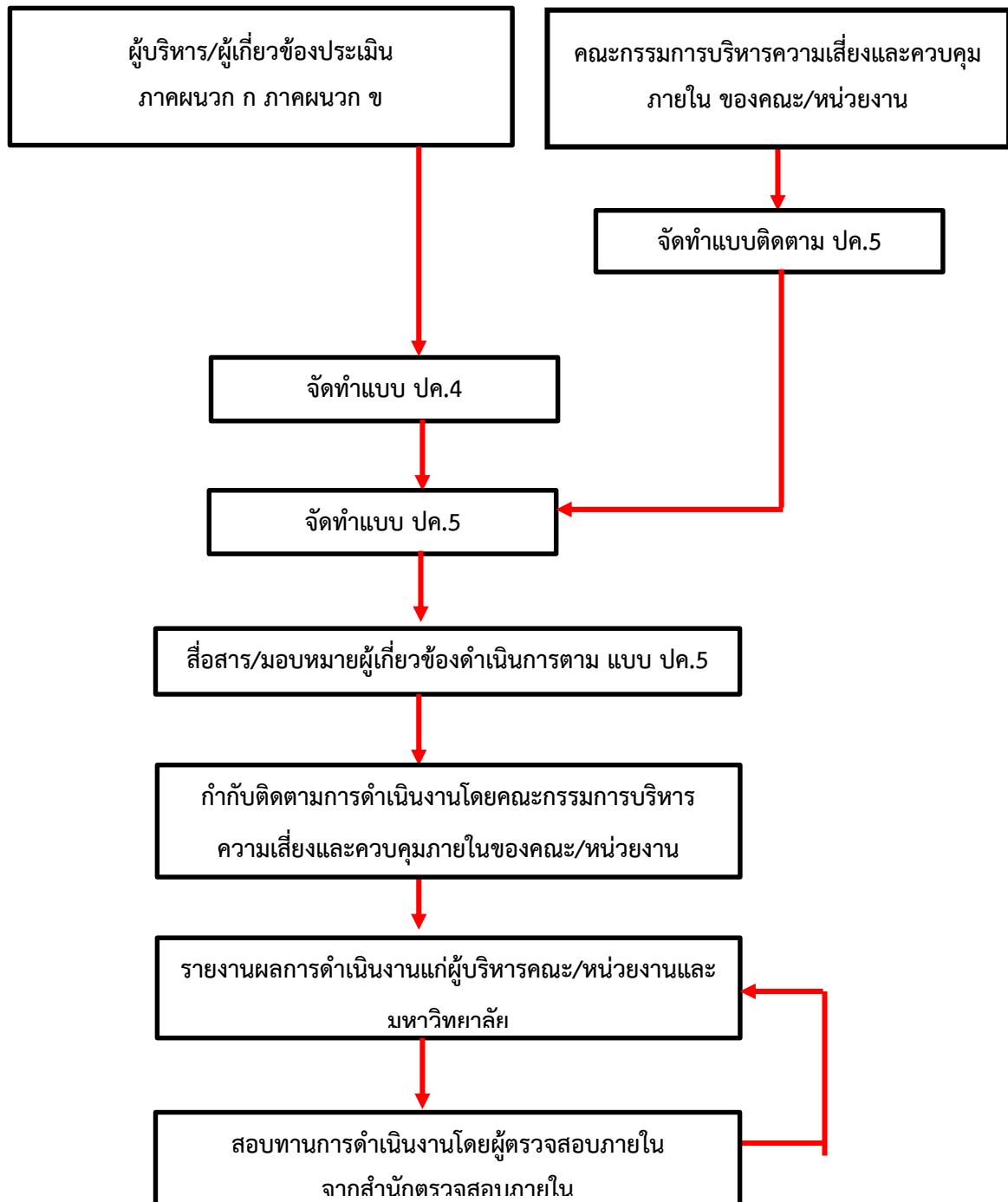
■ **ขั้นตอนที่ 9** รายงานผลการสอบทานการดำเนินการควบคุมภายในโดยสำนักตรวจสอบภายในแก่ผู้บริหาร/ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และจัดส่งรายงานการดำเนินงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยรายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในแก่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ภายใน 90 วัน หลังสิ้นสุดปีงบประมาณ 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 ทราบว่ามีประเด็น ความเสี่ยงใดที่ยังเหลืออยู่จากการควบคุมภายในปีที่ผ่านมา ตามแบบฟอร์มดังนี้

แบบติดตาม ปค.5

คณะ/หน่วยงาน..... (1).....
 รายงานการติดตามการดำเนินงานการปรับปรุงควบคุมภายใน
 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)	เวลาที่พบ 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 งวดก่อน คอลัมน์ (7)
8. คอลัมน์ (8) ให้ระบุข้อมูลตามแบบ ปค.5 งวดก่อน คอลัมน์ (8)
9. คอลัมน์ (9) ให้ระบุข้อมูลตามแบบ ปค.5 งวดก่อน คอลัมน์ (9)
10. คอลัมน์ (10) ระบุวัน เดือน ปี สิ้นรอบระยะเวลาดำเนินงานประจำปีที่เหมาะสมผลการควบคุมภายใน งวดก่อน
11. คอลัมน์ (11) ให้ระบุข้อมูลผลการดำเนินการควบคุมภายในว่า ณ วันที่ติดตามการดำเนินงาน อยู่ในสถานะใด 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)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
ภารกิจตาม กฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของ รัฐหรือภารกิจ ตามแผนการ ดำเนินการหรือ ภารกิจอื่นๆที่ สำคัญของ หน่วยงานของ รัฐ/วิสาหกิจ	ความเสี่ยง	การควบคุม ภายในที่มีอยู่	การ ประเมินผล การควบคุม ภายใน	ความเสี่ยงที่ ยังคงอยู่	การปรับปรุง การควบคุม ภายใน	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	งวด เวลาที่ พบ จุดอ่อน	สถานะ การ ดำเนินงาน	วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็น/เอกสาร
ด้านการจัดการ เรียนการสอน ผลิตรบัณฑิตตรงกับความต้องการ ของสังคมโลก <u>วัตถุประสงค์</u> 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 การรับนิสิตเชิงรุก	เพียงพอ	จำนวนนิสิต ในบาง หลักสูตรไม่เป็นไปตาม แผนการรับ นิสิต	1.ส่งเสริมให้ คณะและ สาขาวิชาการ 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 มีการดำเนินงาน ดังนี้ 1.มีหลักสูตรระยะสั้นที่สร้างรายได้ หรือ หลักสูตร Non Degree จำนวน 50 หลักสูตร จาก 15 คณะ (ทั้งหมด 20 คณะ) 2.มีหลักสูตรที่ครบวงจรรอบการปรับปรุง 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 จากแบบประเมิน
 องค์ประกอบการการควบคุมภายใน 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 หน่วยงานแสดงให้เห็นการยึดมั่นในคุณค่าของ ความซื่อตรงและจริยธรรมอย่างไร	
1.2 ผู้กำกับดูแลหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความเป็น อิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือ ปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการ ควบคุมภายในอย่างไร	
1.3 หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สาย การบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่ เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภายใต้การ กำกับดูแลของผู้กำกับดูแลอย่างไร	
1.4 หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้าง แรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างไร	
1.5 หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างไร	
สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ	

ตัวอย่าง กรอกประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน

ภาคผนวก ก : แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๖๖

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ข้อมูล ณ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖

คำถาม	คำอธิบาย
<p>๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)</p> <p>๑.๑ หน่วยงานแสดงให้เห็นการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรมอย่างไร</p>	<p>มหาวิทยาลัยมีการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ประกาศและเผยแพร่เจตจำนงสุจริตในการบริหารงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ๒. ประกาศและเผยแพร่นโยบายคุณธรรมและความโปร่งใสปราศจากการทุจริตของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ๓. มีการจัดทำประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์ เจ้าหน้าที่ภายในมหาวิทยาลัย และมีการเผยแพร่ให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน <p>นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมีการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยพิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม ตามประกาศ และข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม</p>
<p>๑.๒ ผู้กำกับดูแลหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสหรืออิสรภาพจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างไร</p>	<p>คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ให้ข้อเสนอแนะ การพัฒนาการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย อีกทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยก็มีทัศนคติที่ดีให้ความสำคัญในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมีการกำกับติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พร้อมให้การสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก มีการนำข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอกมาดำเนินการ และมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</p>

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

แบบ ปค. 4

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 ณ วันที่ กันยายน พ.ศ.

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
สภาพแวดล้อมการควบคุมของ.....	
1) หน่วยงานแสดงให้เห็นการยึดมั่นในคุณค่าของความจริงตรงและจริยธรรม
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 ส่วนงานย่อยได้จัดให้มีปัจจัย วิธีการ 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 มีประสิทธิภาพและเพียงพอที่จะทำให้วัตถุประสงค์ในแต่ละภารกิจของส่วนงานย่อยประสบความสำเร็จ มีแนวทางการปรับปรุงองค์ประกอบของการควบคุมภายในหรือไม่ ถ้ามีจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตัวอย่างการเขียนรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

แบบ ปค.4

คณะ.....ก.....มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่เดือน..... พ.ศ.

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

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ
<p>การดำเนินการตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย</p> <p>4. มหาวิทยาลัยมีนโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และมีการกำกับดูแลการดำเนินงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามข้อกำหนดตามระบบการควบคุมภายใน มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรโดยการยกย่องบุคลากรดีเด่น ด้วยการมอบโล่เชิดชูเกียรติ มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามสมรรถนะประจำตำแหน่งและมีแนวทางการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ตามแผนพัฒนาบุคลากร</p> <p>5. มหาวิทยาลัยกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามหน้าที่และลักษณะงานตามระบบการควบคุมภายใน</p>	

ผลการประเมินโดยรวม

มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีการดำเนินการควบคุมภายในครบทั้ง 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในของกรมบัญชีกลาง มีการควบคุมภายในที่มีความเหมาะสมเพียงพอ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ชื่อผู้รายงาน.....คณบดี ก.....

(นาย.....)

ตำแหน่ง.....คณบดี.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

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

ตัวอย่าง ภาคผนวก ข แบบสอบถามการควบคุมภายใน

แบบสอบถามด้านนโยบายและการบริหาร
หน่วยงาน
ณ วันที่ เดือน พ.ศ.

คำถาม	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	คำอธิบาย
1. ภารกิจ			
1.1) วัตถุประสงค์หลัก			
1. - หน่วยรับตรวจมีการกำหนดพันธกิจเป็นลายลักษณ์อักษร			
2. - ภารกิจที่กำหนดมีความชัดเจน และเข้าใจง่าย สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหรือไม่			
3. - มีการประกาศให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคนทราบนโยบาย ภารกิจ ของมหาวิทยาลัยหรือไม่			
4. - ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจหรือไม่			
5. - ผู้บริหารมีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจหรือไม่			
6. - การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ			
7. - วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนดสอดคล้องกับภารกิจ และสามารถวัดผลสำเร็จได้หรือไม่			
8. - วัตถุประสงค์ย่อยในระดับกิจกรรม หรือส่วนงานย่อยหรือไม่			
9. - มีการกำหนดวิธีการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจในงานที่ปฏิบัติว่าจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของส่วน งานย่อย ที่เขาปฏิบัติงานและบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กรหรือไม่			
1.2) การวางแผน			
1. - ฝ่ายบริหารมีการจัดทำแผน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนดหรือไม่			

ตัวอย่าง การประเมินภาคผนวก ข แบบสอบถามการควบคุมภายใน

แบบสอบถามด้านนโยบายและการบริหาร

หน่วยงาน

ณ วันที่ เดือนพ.ศ.

คำถาม	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	คำอธิบาย
1. การกิจ			
1.1) วัตถุประสงค์หลัก			
1. - หน่วยรับตรวจมีการกำหนดพันธกิจเป็นสายสายลักษณะอักษร	✓		ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ทั้งทางวิชาการ วิชาชีพ ทักษะชีวิต คุณธรรม และจริยธรรม ดำเนินการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนาการศึกษา ส่งเสริมการบริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและ อนุรักษ์ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ เพื่อความเป็นเลิศในระดับประเทศและนานาชาติ
2. - การกิจที่กำหนดมีความชัดเจน และเข้าใจง่าย สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหรือไม่	✓		หน่วยงานมีภารกิจหลัก ดังนี้ 1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและ นานาชาติ 2) สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรในคณะได้มีการทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนาวิชาการด้านการศึกษา และสาขาวิชาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง 3) ดำเนินการโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วไป เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ บุคคลองค์กร ชุมชนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 4) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรและนิสิตจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีเพื่อรักษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และ5) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ จัดและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและ ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
3. - มีการประกาศให้บุคลากรในคณะทราบถึงนโยบาย การกิจ โดยใช้สื่อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น เว็บไซต์ของคณะศึกษาศาสตร์ การแจ้งเวียนผ่านทางระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และการแจ้งในการประชุมบุคลากรทั้งหมดของคณะ	✓		มีการประกาศให้บุคลากรในคณะทราบถึงนโยบาย การกิจ โดยใช้สื่อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น เว็บไซต์ของคณะศึกษาศาสตร์ การแจ้งเวียนผ่านทางระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และการแจ้งในการประชุมบุคลากรทั้งหมดของคณะ
4. - ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจหรือไม่	✓		มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้ 1. หน่วยรับตรวจจะต้องมีการทำงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบกระบวนการการทำงานได้ 2. หน่วยรับตรวจจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ 3. บุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย และจะต้องเป็นผู้มีใจเปิดกว้าง สามารถปรับปรุงแก้ไขงานได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งต้องรู้จักช่วยเหลืองานผู้อื่น เมื่อว่างเว้นจากหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง 4. บุคลากรในคณะ ต้องทราบถึงเป้าหมายในการดำเนินงาน และจะต้องประสานความร่วมมือกันในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เมื่อประเมินภาคผนวก ข เสร็จจะทราบว่าความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ให้นำข้อมูลที่ได้จากการประเมิน 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 สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
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) ในปีงบประมาณ หรือปีปฏิทินถัดไป
9. คอลัมน์ (9) ระบุชื่อหน่วยงาน กลุ่มงาน ผู้ที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน ระยะเวลาดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายใน
10. คอลัมน์ (10) ระบุชื่อผู้รายงาน คือ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้บริหารสูงสุด
11. คอลัมน์ (11) ระบุตำแหน่งผู้รายงาน
12. คอลัมน์ (12) ระบุวันที่รายงาน

ตัวอย่างการเขียนแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

แบบ ปค.๕

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖

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

ทั้งนี้ หากการรายงานตามแบบ ปค.5 ได้ดำเนินการอย่างถูกต้อง ครบถ้วนแล้ว ถือเป็นการประเมิน
 การควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) เป็นกระบวนการสร้างความรับผิดชอบในการควบคุม
 ภายในให้แก่ทุกคนที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมของส่วนงานย่อย ที่สนับสนุนและสอดคล้องกับ
 วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน วิธีการก็คือ นำกิจกรรมของส่วนงานย่อยกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้นมา
 เชื่อมโยงกัน แล้วทำการระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ของงานนั้นและประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ซึ่งผลที่จะได้
 จากการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) คือ

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

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

■ **ขั้นตอนที่ 4** คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงานดำเนินการกำกับติดตามการดำเนินงานจากผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตามแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) ตามระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด

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

ระบบความเสี่ยงและควบคุมภายใน	
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	2566
เข้าสู่ระบบ	
ระบบความเสี่ยง	
ระบบควบคุมภายใน	
ภาคผนวก ก.	
ปค. 4	
ภาคผนวก ข.	
ปค. 5	
ติดตาม ปค. 5 งวด (ปี 65)	
ติดตาม ปค. 5 ปี 66	
เอกสารเพื่อประเมินเบื้องต้น	
คู่มือการใช้งานระบบ	
คู่มือการรายงาน ERM 5 รอบ 9 และ 12 เดือน	
<<	

ภาคผนวก ก. ของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปี 2566	
ภาคผนวก ก : แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน	
ข้อคำถาม	ค่าอธิบาย
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Contextual Environment)	
1.1 หน่วยงานแสดงให้เห็นการยึดมั่นในคุณค่าของวัฒนธรรมและจริยธรรม อย่างไร	
1.2 ผู้กำกับดูแลหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างไร	
1.3 หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้การกำกับดูแลของกำกับดูแลอย่างไร	
1.4 หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษามูลค่าที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อย่างไร	
1.5 หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อย่างไร	
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	
2.1 หน่วยงานมีการระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ อย่างไร	
2.2 หน่วยงานมีการระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น อย่างไร	
2.3 หน่วยงานมีการพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ อย่างไร	
2.4 หน่วยงานมีการระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน อย่างไร	

ภาพประกอบที่ 13 การรายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในในระบบบริหารความเสี่ยง (E-risk) ของคณะ/หน่วยงาน

เมื่อตรวจสอบสถานะการกรอกข้อมูลจากระบบบริหารความเสี่ยง (E-risk) แล้ว ทางมหาวิทยาลัยจะดำเนินการจัดทำบันทึกข้อความเพื่อกำกับติดตามคณะ/หน่วยงาน ที่ยังไม่ดำเนินการกรอกแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) ให้ดำเนินการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) ในระบบบริหารความเสี่ยง (E-risk) ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด

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

■ **ขั้นตอนที่ 6** การสอบทานการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/หน่วยงานเมื่อ สิ้นสุดปีงบประมาณ คณะ/หน่วยงานจะถูกสอบทานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย โดยคณะ/หน่วยงานจะต้องดำเนินการ ดังนี้

6.1 จัดทำรูปเล่มรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี และจัดส่งไปที่ สำนักตรวจสอบภายใน จำนวน 1 เล่ม

6.2 จัดเตรียมเอกสารหลักฐานอ้างอิงประกอบการดำเนินงานไว้สำหรับให้สำนักตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการบริหารความเสี่ยง

6.3 ก่อนสำนักตรวจสอบภายในจะดำเนินการสอบทานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน สำนักตรวจสอบภายในจะดำเนินการแจ้งปฏิทินการลงตรวจและสอบทานของคณะ/หน่วยงาน และแจ้งรายชื่อเอกสารที่ต้องการสอบทาน เพื่อให้คณะ/หน่วยงานได้จัดเตรียมไว้ในวันที่สำนักตรวจสอบภายในกำหนดลงตรวจ

■ **ขั้นตอนที่ 7** รายงานผลการสอบทานการดำเนินการควบคุมภายในโดยสำนักตรวจสอบภายในแก่ผู้บริหาร/ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งนี้ เมื่อผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการดำเนินงานการควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในจะแจ้งผลการสอบทานเป็นกระดาษทำการแก่ผู้บริหาร/ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้ที่เกี่ยวข้องให้รับทราบผลการสอบทาน เพื่อคณะ/หน่วยงาน จะได้ดำเนินการปรับปรุงการดำเนินการควบคุมภายในของคณะ/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 สาเหตุที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไม่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจของผู้บริหาร การตระหนักถึงความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

2. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

3. ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามมาตรการแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่

องค์กรกำหนด

4. การสมรู้ร่วมคิดกันโดยทุจริตกระทำการฉ้อโกง

5. การขาดความเข้าใจในกลไกของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัย

กำหนดขึ้น

6. การเลือกกิจกรรม/โครงการในการบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถจัดการความเสี่ยงได้

7. การพิจารณาความคุ้มค่ากับต้นทุนที่เกิดขึ้นผิดพลาด