คู่มือ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

Mahasarakham University

คู่มือ
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

โดย

ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้ดำเนินนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของรัฐบาล และการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มหาวิทยาลัยมีความต้องการที่จะพัฒนาและวางระบบงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงานให้เป็นไปในแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2556 ขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ คณะทำงาน และบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เข้าใจขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อีกทั้งเพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง และเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้คณะ/หน่วยงาน

มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556 จะเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สารบัญ

หน้า

คำนำ ..... **ก**

บทที่ 1 บทนำ **1**

เหตุผลและความจำเป็น 1

ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 1

บทที่ 2 ขอบเขตและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม **5**

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 5

ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 5

กรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 6

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาสารคาม 11

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 11

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/หน่วยงาน 12

บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 12

บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน **17**

ระบบการบริหารความเสี่ยง **17**

ขั้นตอนที่ 1 การระบุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจที่เชื่อมโยง

กับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย 17

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง 19

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและจัดอันดับความเสี่ยง 21

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 24

ขั้นตอนที่ 5 การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง 28

ระบบการควบคุมภายใน **32**

องค์ประกอบที่ 1 ประเมินสภาพแวดล้อมของการควบคุม 33

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง 33

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมควบคุม 33

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร 33

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามประเมินผล 34

สารบัญ

หน้า

ภาคผนวก 43

ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาสารคาม 44

แผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556 46

แผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556 49

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม 52

บทที่ 1
บทนำ

เหตุผลและความจำเป็น

ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 มาตรา 15 (3) (ก) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐนำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษามีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา โดยระบุเป็นตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อลดมูลเหตุที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ มหาวิทยาลัยมหาสารคามจึงกำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ภายในองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผล และมีหลักการในการหาทางลดความเสียหายหรือป้องกันปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการหน่วยงานทุกระดับ และจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคามขึ้นเพื่อให้ทุกหน่วยงานศึกษาใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย(ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ ตัวอย่างความเสี่ยงทางด้านนี้ เช่น ความเสี่ยง

โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารการจัดการ การขาดระบบควบคุม ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กรที่ได้รับผลจากภาคการเมือง ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) เหมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การรับ-จ่ายเงินค่าหน่วยกิต การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดจากผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3. การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อทราบระดับความเสี่ยง แล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยง

- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน 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 และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้การป้องกันหรือลดความเสี่ยงสามารถจัดการได้โดย

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. กิจกรรมควบคุม หมายถึง กระบวนการปฏิบัติที่ทุกคนในองค์กรร่วมกันพิจารณากำหนดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 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. ระบบการควบคุมภายใน หมายถึง การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงกันของกระบวนการของกิจกรรมหรือการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนจบ

8. การวางระบบการควบคุมภายใน หมายถึง การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุม และนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2
ขอบเขตและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยมหาสารคามโดยอธิการบดีได้กำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ภายในองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผล และมีหลักการในการหาทางลดความเสียหายหรือป้องกันปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2554 ข้อ 6 ที่ “กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐประเมินการควบคุมภายในแล้วรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา” ซึ่งนโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาสารคาม รายละเอียดดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน
2. การบริหารความเสี่ยงต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานที่กำหนด มีการติดตามและประเมินผลด้วยวิธีที่เหมาะสม และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
3. การบริหารความเสี่ยงต้องบูรณาการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่างๆ
4. ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. การปฏิบัติหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
6. นำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์

ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้วางระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย และให้เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และวิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง ในประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 5 ประเด็น ในประเด็นดังต่อไปนี้

1) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร

2) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

5) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและด้านความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

6) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

7) อื่นๆตามบริบทของมหาวิทยาลัย

กรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. ให้คณะ/หน่วยงาน จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ของคณะ/หน่วยงาน โดยจะต้องครอบคลุมพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน โดยให้ครอบคลุมพันธกิจหลัก 4 ด้านของมหาวิทยาลัย และคณะ/หน่วยงาน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และพิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการประเมินแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก) และแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ข)

3. พิจารณาความเสี่ยงจากรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 โดยหากยังมีความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ให้พิจารณาหาแนวทางควบคุมอย่างต่อเนื่อง และนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในร่วมกับความเสี่ยงที่เกิดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

4. การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต้องดำเนินการวิเคราะห์อย่างน้อย 5 ด้าน โดยให้ครอบคลุมบริบทของมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)

2) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตรการบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ

5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

6) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

7) อื่นๆ ตามบริบท

5. การประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดอันดับความเสี่ยงให้ใช้เกณฑ์การประเมินตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และให้ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)

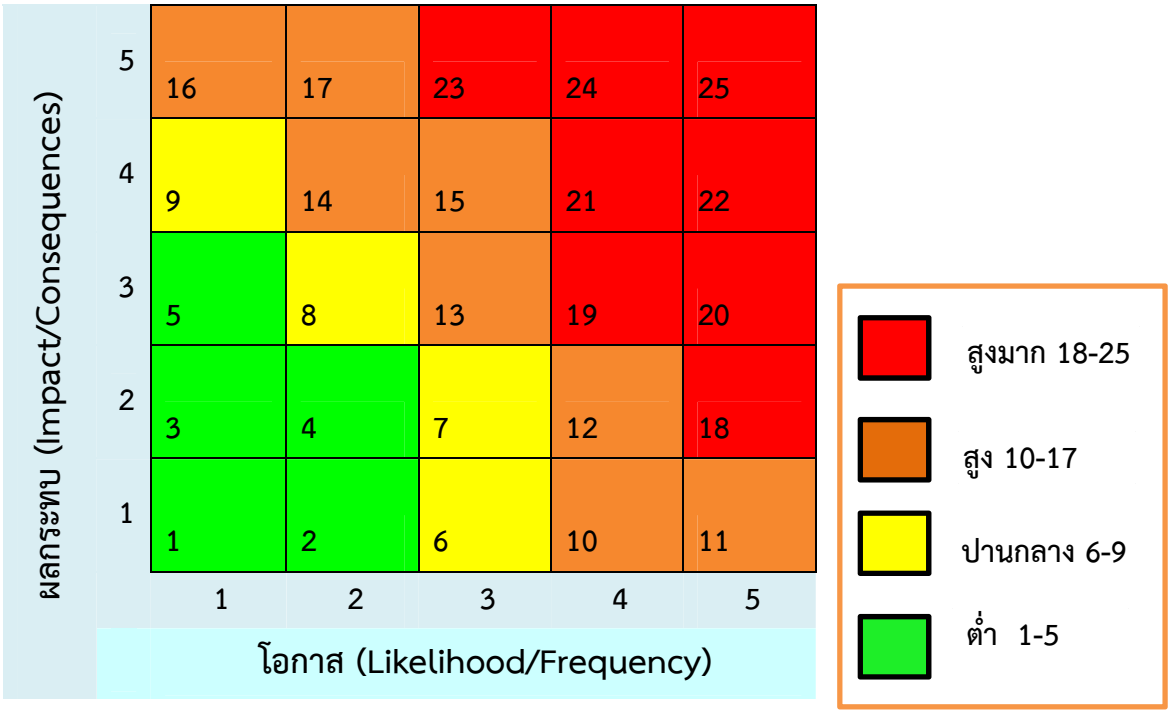
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง /เกิดขึ้นเป็นประจำ หรือเกิดขึ้นทุกครั้ง
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง /เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย หรือเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 25 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต
4	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 20 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม /กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพลภาพไม่สามารถทำงานได้
3	ปานกลาง	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 15 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม /กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน ปานกลาง/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 10 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม /กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน พอสมควร/ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
1	น้อยมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 5 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม /กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง

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)



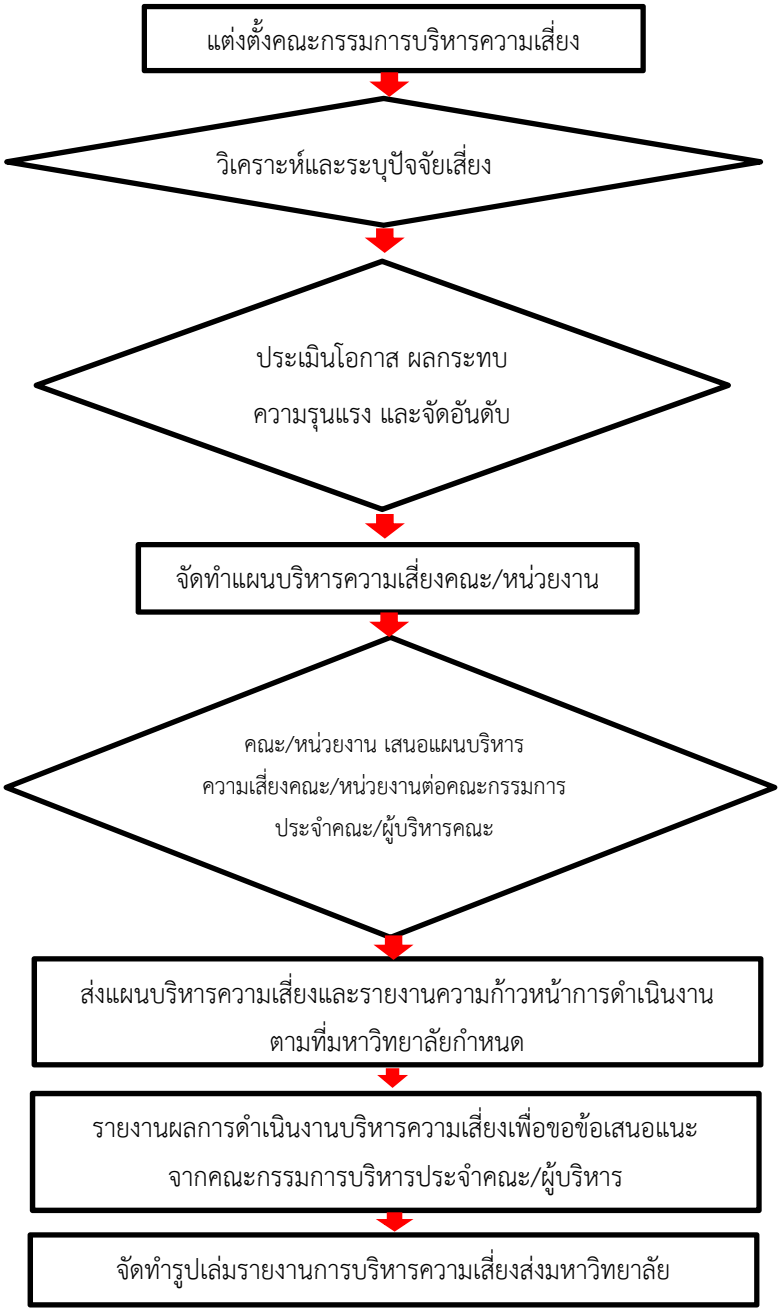
6. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ให้คณะ/หน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง-สูงมาก

7. ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยงานต้องรายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน ตามแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในคณะ/หน่วยงาน ดังนี้

วันที่	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน
12 ธ.ค.55	1. คณะ/หน่วยงาน ส่งคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในคณะ/หน่วยงาน แก่มหาวิทยาลัย
28 ม.ค.56	1. วิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยงและประเมินภาคผนวก ก และ ข พร้อมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
15 ก.พ.56	1. คณะ/หน่วยงาน ส่งแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในคณะ/หน่วยงาน แก่มหาวิทยาลัย
29 มี.ค.56	1. คณะ/หน่วยงานรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 6 ด. แก่ผู้บริหารคณะ/หน่วยงานและมหาวิทยาลัย

วันที่	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน
28 มิ.ย.56	1. คณะ/หน่วยงานรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 9 ด. แก่ผู้บริหารคณะ/หน่วยงานและมหาวิทยาลัย
15 ส.ค.56	1. จัดทำแบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปย.1)
	2. รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)
30 ส.ค.56	1. จัดส่งแบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปย.1) และรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)
25 ก.ย.56	1. คณะ/หน่วยงานรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 12 ด. แก่ผู้บริหารคณะ/หน่วยงานและมหาวิทยาลัย
	2. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง งวดก่อน (ERM 4)(ณ 30 ก.ย.56)
30 ก.ย. 56	1. คณะ/หน่วยงาน สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในรายงานต่อผู้บริหารคณะเพื่อขอข้อเสนอแนะ
	2. จัดทำพร้อมส่งรูปเล่มรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแก่มหาวิทยาลัย

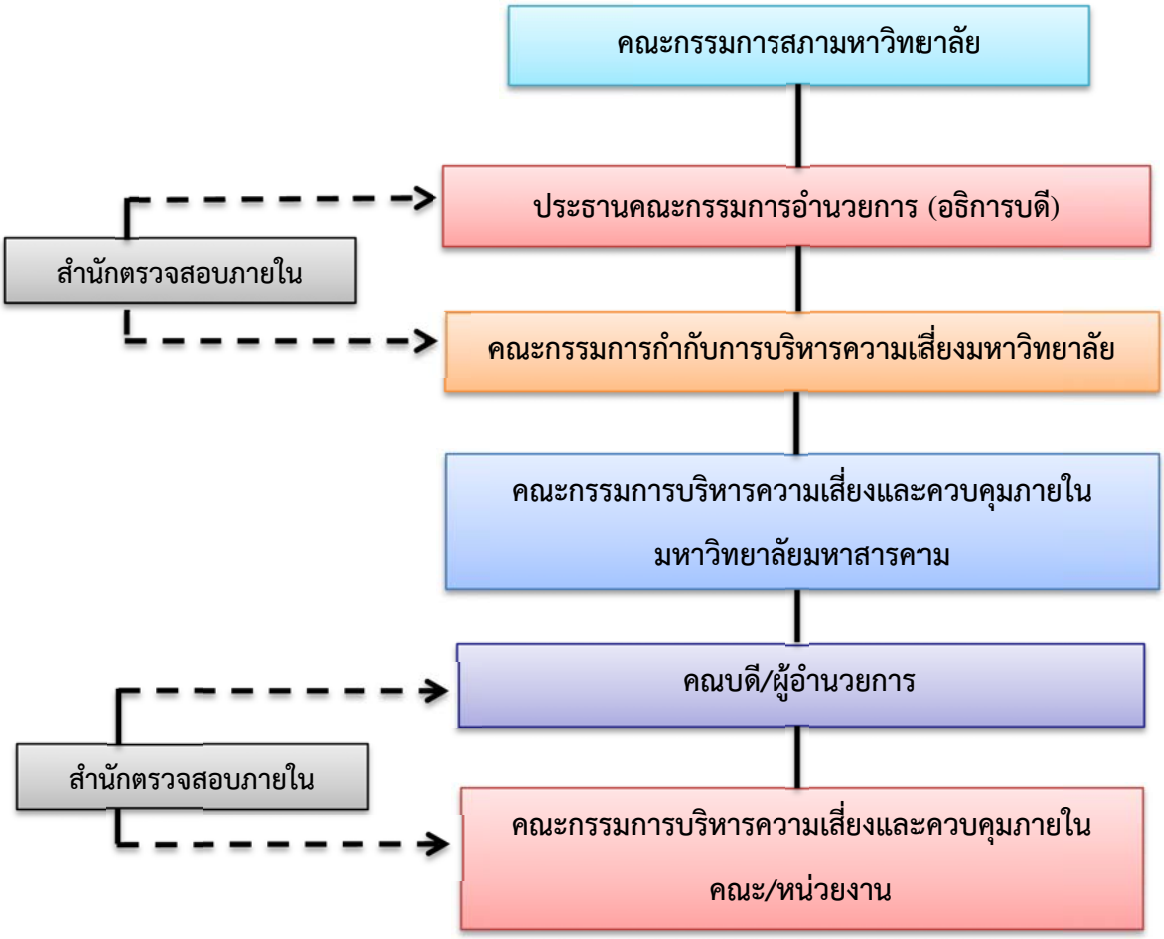
8. Flow chart ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง คณะ/หน่วยงาน



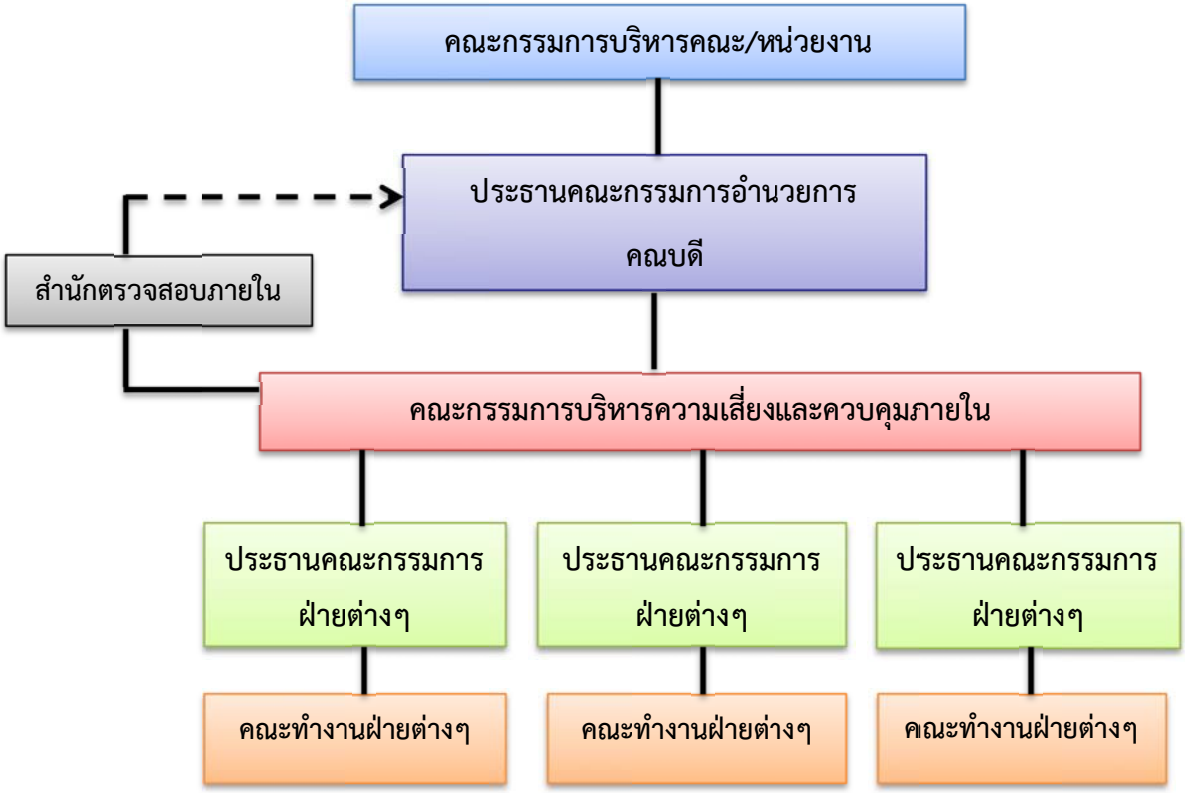
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เพื่อให้การกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล มหาวิทยาลัยจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และวางระบบบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ตามยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยมีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/หน่วยงาน



บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน 2. ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
2. คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	1. กำกับการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดหลักการ แนวทางการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย 2. ให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3. กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
3. อธิการบดี	1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและสร้างความเข้าใจ ให้ยึดเป็นแนวปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 2. ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3. มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ 4. ให้ความเห็นชอบ แผน - ผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และให้ขอเสนอแนะจนมั่นใจว่ามีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและปฏิบัติได้ 5. เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้เกี่ยวข้อง หน้าที่และความรับผิดชอบภายใน 90 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ 6. เสนอรายงานแผน-ผล การบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการกำกับฯ และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย
4. คณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย	1. พิจารณาและกำหนดนโยบาย โครงสร้าง หลักเกณฑ์ แนวทาง และกรอบการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในและแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา 3. มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ 4. วิเคราะห์ ระบุ สอบทาน ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ตลอดจนบูรณาการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกันอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร 5. ให้ความเห็นชอบในแผนการบริหารงานความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 6. นำแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพและสอดคล้อง กับหลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 7. กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	8. กำหนดแนวทางการติดตาม การประเมินความคืบหน้าในบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 9. พิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และสนับสนุน แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการยกระดับการบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพ 10. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุน และส่งเสริมศักยภาพการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	1. ทบทวน สอบทานแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานรายด้าน 2. วิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง และบูรณาการแผนบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงาน เป็นแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย รายด้าน ตามกระบวนการ COSO-ERM เสนอต่อกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัย 3. ติดตามการดำเนินงาน และประเมินความคืบหน้าในบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในรายด้าน 4. พิจารณาและประเมิน ความเพียงพอ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน และให้ข้อแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง เสนอต่อกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงฯ 5. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในที่พบในแต่ละด้าน เสนอต่อกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงฯ 6. เสนอหลักการ แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
6. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในคณะ/หน่วยงาน	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในคณะ/หน่วยงาน 2. ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
7. คณบดี/ผู้อำนวยการ	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในคณะ/หน่วยงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. ติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน
8. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในคณะ/หน่วยงาน	1. นำนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงาน 2. ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับหน่วยงาน ตามแนวทาง COSO-ERM 3. นำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร กำกับติดตาม และขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับระดับมหาวิทยาลัย 4. พิจารณาและประเมิน ความเพียงพอ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน 5. ให้ข้อแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง เสนอต่อกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ 6. จัดทำรายงาน สรุปผลการดำเนินงาน และวางแผนจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ มหาวิทยาลัย/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯคณะ/หน่วยงาน/คณะกรรมการบริหารคณะ/หน่วยงาน
9. สำนักตรวจสอบภายใน	1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน 2. ตรวจสอบ และรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจว่า ดำเนินการตามวิธีที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ 3. ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น 4. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปส.) เสนอต่ออธิการบดี
10. ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา	1. ประสานงาน การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	2. จัดทำร่างแผนปฏิบัติงาน แผนบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ร่างสรุปการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขอเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ 3. จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเสนอคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ 4. ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ 5. ประสานงานกับหน่วยงานย่อย เพื่อติดตามการประเมินและแก้ไขวิธีควบคุม 6. พัฒนากระบวนการและกลไกในการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

บทที่ 3
กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระบบการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) เป็นกระบวนการการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆเพื่อหาแนวทางมาตรการควบคุมหรือแนวทางในการป้องกันแก้ไข หรือลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้น เพื่อให้คณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงได้พัฒนาแบบฟอร์มในการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ขึ้น เพื่อให้คณะ/หน่วยงานสามารถดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 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 ตามแผนบริหารความเสี่ยงงวดก่อนหน่วยงาน
5) แบบฟอร์ม ERM 5 ติดตามรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

■ ขั้นตอนที่ 1 การระบุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจคณะ/หน่วยงาน ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

ให้คณะ/หน่วยงานดำเนินการการระบุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจคณะ/หน่วยงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยตาม**แบบฟอร์ม ERM 1 การรายงานสภาพแวดล้อมภายในองค์กร**

ERM 1

แบบรายงานสภาพแวดล้อมการบริหารงานหน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน.....

ณ วันที่ ..... เดือน..... พ.ศ. 2555

ยุทธศาสตร์ (1)	วัตถุประสงค์(เป้าประสงค์) (2)	ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก (3)	วัตถุประสงค์ของกิจกรรมหลัก (4)

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ. .....

โดย

- ระบุยุทธศาสตร์ ของคณะ/หน่วยงาน ลงใน สดมภ์ (1)
- ระบุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจ และยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ที่เรียกว่าวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร ลงในสดมภ์ (2)
- ระบุขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลักจะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ลงในสดมภ์ (3)
- ระบุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก ลงในสดมภ์ (4)

ตัวอย่างแบบฟอร์ม ERM 1 การรายงานสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ERM 1

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

ยุทธศาสตร์ (1)	วัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) (2)	ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก (3)	วัตถุประสงค์ของกิจกรรมหลัก (4)
ยุทธศาสตร์ที่ 1. การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพภายใต้การเรียนการสอนที่ทันสมัยตามเกณฑ์มาตรฐานและการจัดอันดับสากล	เป้าประสงค์ที่ 1.1 ทุกหลักสูตรได้มาตรฐานและผ่านการรับรองของสภาวิชาชีพ	<u>การจัดหลักสูตร</u> การจัดทำหลักสูตรให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ของสภาวิชาชีพ	เพื่อให้หลักสูตรได้รับการรับรองจากสภาวิชาชีพ
	เป้าประสงค์ที่ 1.2. อาจารย์ผู้สอนมีศักยภาพจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<u>การเรียนการสอน</u> อาจารย์ผู้สอนภายในคณะมีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	เพื่อพัฒนาศักยภาพอาจารย์ผู้สอนของคณะในการผลิตผลงานวิชาการ
	เป้าประสงค์ที่ 1.3 บัณฑิตที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน	<u>ด้านผลิตบัณฑิต</u> มีกลไกการควบคุมคุณภาพในการผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน	เพื่อเสริมสร้างคุณภาพบัณฑิตให้มีความรู้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานระดับประเทศ
	เป้าประสงค์ที่ 1.4 นิสิตของคณะเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรมและช่วยเหลือสังคม	<u>ด้านนิสิต</u> ผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องตามเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	เพื่อให้ได้บัณฑิตที่ตรงตามเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

■ ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/ประเภทความเสี่ยง

ให้คณะ/หน่วยงานดำเนินการระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/ประเภทความเสี่ยง ตาม**แบบฟอร์ม ERM 2 รายงานการวิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง**

ERM 2

แบบรายงานการวิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง

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

ยุทธศาสตร์ (1)	ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ประเภทความเสี่ยง SOFC				ระดับความเสี่ยง			การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ (12)	ผลการควบคุม			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (16)	มาตรการควบคุมเพิ่มเติม (17)	ลำดับความเสี่ยง (18)
				ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (S) (5)	ด้านการปฏิบัติงาน (O) (6)	ด้านทรัพยากร (F) (7)	ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C) (8)	โอกาส (9)	ผลกระทบ (10)	ระดับความเสี่ยง (11)		เพียงพอ (13)	ไม่เพียงพอ (14)	เพียงพอแต่ไม่ปฏิบัติตาม (15)			
จาก ERM1(1)	จากERM1(3)																

ชื่อผู้รายงาน.....(ลายเซ็นคณบดี ก).....
(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย.....(ชื่อ-สกุลคณบดี ก.....)
ตำแหน่ง.....(คณบดีคณะ ก)
วันที่ ..... เดือน .....พ.ศ. .....

โดย

- การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงให้วิเคราะห์ให้ครอบคลุมพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และพิจารณากระบวนการขั้นตอนหลักในการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ให้ครอบคลุมประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังต่อไปนี้

1) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร
2) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
5) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและด้านความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
6) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
7) อื่นๆตามบริบทของมหาวิทยาลัย

- การระบุปัจจัยเสี่ยง เมื่อวิเคราะห์และสามารถระบุความเสี่ยงแล้วให้พิจารณาประกอบด้วยว่าความเสี่ยงที่ระบุนั้นเกิดจากสาเหตุใด ปัจจัยใด ทั้งนี้ให้พิจารณาทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ ให้คณะ/หน่วยงานวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงโดยนำ 1) ผลการปฏิบัติราชการในแต่ละยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และคณะ/หน่วยงาน ที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ปี 2555 โดยหากยังมีความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ให้พิจารณานำมาควบคุมอย่างต่อเนื่อง

- การระบุประเภทความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยงว่าเป็นความเสี่ยงชนิดใด ซึ่งประเภทความเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและสามารถระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ประเภทความเสี่ยงได้แล้ว ให้นำความเสี่ยงที่ได้บันทึกลงใน ERM 2 สดมภ์ (3) และปัจจัยเสี่ยง ลงในสดมภ์ (4) ประเภทความเสี่ยงลงในสดมภ์ (5) หรือ (6) หรือ (7) หรือ (8) (ขึ้นอยู่กับประเภทที่ระบุ)

■ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและจัดลำดับดับความเสี่ยง

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

การประเมินโอกาสที่จะเกิด โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งนี้ให้คณะ/หน่วยงานประเมินความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงจากเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยการประชุมปรึกษาหารือกันในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน เมื่อได้ข้อยุติ ให้นำโอกาสที่ได้ ลงใน ERM 2 สดมภ์ (9)

มหาวิทยาลัยโดยคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง /เกิดขึ้นเป็นประจำ หรือเกิดขึ้นทุกครั้ง
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง /เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย หรือเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น

การประเมินผลกระทบ ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งนี้ให้คณะ/หน่วยงานประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงจากเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยการประชุมปรึกษาหารือกันในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน เมื่อได้ข้อยุติและผลกระทบ ลงใน ERM 2 สดมภ์ (10)

มหาวิทยาลัยโดยคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลกระทบขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

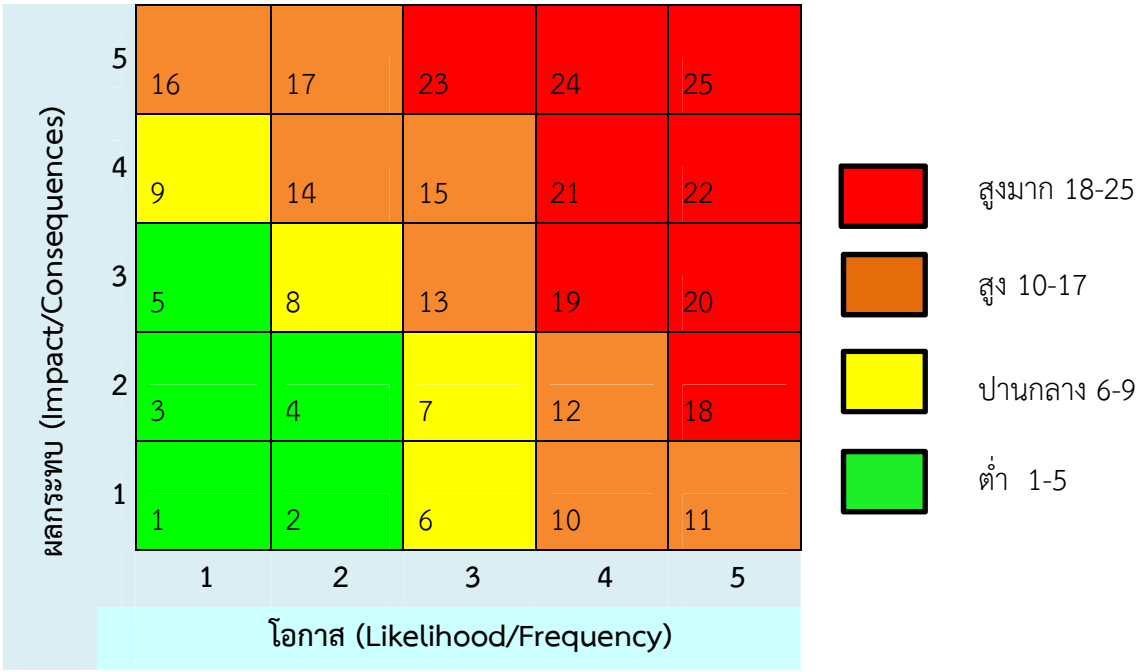
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 25 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต
4	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 20 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม /กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพลภาพไม่สามารถทำงานได้
3	ปานกลาง	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 15 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม /กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน ปานกลาง/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 10 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม /กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน พอสมควร/ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
1	น้อยมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 5 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม /กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง

การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ ทั้งนี้ให้คณะ/หน่วยงานประเมินระดับความเสี่ยงจากเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดโดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อระบุถึงตำแหน่งของความเสี่ยง เมื่อทราบระดับความเสี่ยงจากแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) แล้ว ให้นำไปลงใน ERM 2 สดมภ์ (11)

มหาวิทยาลัยโดยคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินค่าระดับความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง ดังนี้

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

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



เมื่อทราบระดับความเสี่ยงแล้ว ให้คณะ/หน่วยงานดำเนินการดังนี้

1) ระบุการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ลงใน ERM 2 สดมภ์ (12)

2) ประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ว่าเพียงพอหรือไม่ โดยใส่ผลประเมินลงในลงใน ERM 2 สดมภ์ (13) หรือ (14) หรือ (15) (ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคณะ/หน่วยงานประเมินการควบคุม)

3) ประเมินและระบุความเสี่ยงที่เหลืออยู่ลงในลงใน ERM 2 สดมภ์ (16)

4) ระบุมาตรการควบคุมเพิ่มเติมลงในลงใน ERM 2 สดมภ์ (17)

5) จัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย

ทั้งนี้ การดำเนินการในข้อ 1), 2), 3) และ 4) สามารถนำไปใช้ในการควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงานได้

ตัวอย่างการกรอกแบบรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (ERM2)

ERM 2

แบบรายงานการวิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง

คณะ..... ณ วันที่ .....เดือน .....พ.ศ. .....

ยุทธศาสตร์ (1)	ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ประเภทความเสี่ยง SOFC				ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่ (12)	ผลการควบคุม			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (16)	มาตรการปรับปรุงการควบคุมเพิ่มเติม (17)	ลำดับความเสี่ยง (18)
				ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (S) (5)	ด้านการปฏิบัติงาน (O) (6)	ด้านทรัพยากร (F) (7)	ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C) (8)	โอกาส (9)	ผลกระทบ (10)	ระดับความเสี่ยง (11)		เพียงพอ (13)	ไม่เพียงพอ (14)	เพียงพอแต่ไม่ปฏิบัติตาม (15)			
ยุทธศาสตร์ที่ 1. การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพภายใต้การเรียนการสอนที่ทันสมัยตามเกณฑ์มาตรฐานและการจัดอันดับสากล	การจัดทำหลักสูตรให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ของสภาวิชาชีพ	หลักสูตรยังไม่ได้รับการรับรองจากสภาวิชาชีพ	1.จำนวนอาจารย์ไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน 2.สถานที่จัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอ	√		√		4	5	24	1.จัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปีเสนอสภามหาวิทยาลัย 2.จัดสร้างโรงพยาบาล 3.มหาวิทยาลัยจัดสรรอัตรากำลังให้ตามเกณฑ์ที่กำหนด 4.ปรับปรุงห้องเรียนตามเกณฑ์สภาวิชาชีพ		√		หลักสูตรยังไม่ได้รับการรับรองจากสภาวิชาชีพ	1.ปรับปรุงหลักสูตรตามข้อเสนอแนะของสภาวิชาชีพ 2.เข้าตรวจรับรองหลักสูตรตามมาตรฐานวิชาชีพ	1

■ ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

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

โดยให้คณะ/หน่วยงานพิจารณาโดยวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย ของแต่ละกิจกรรม/โครงการที่จะนำมาบริหารความเสี่ยง ว่า มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ งบประมาณ ประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อพิจารณารอบคอบและเลือกกิจกรรม/โครงการได้แล้วให้คณะ/หน่วยงาน ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตาม**แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ERM3)**

แผนบริหารความเสี่ยง

ERM 3

ชื่อหน่วยงาน.....

ณ วันที่ ..... เดือน..... พ.ศ. .....

ลำดับความเสี่ยง ที่..... ยุทธศาสตร์ ที่.....

เป้าประสงค์ .....

1. ความเสี่ยง :	
1) กิจกรรม/โครงการบริหารความเสี่ยง :	
2) วัตถุประสงค์กิจกรรม/โครงการ :	6) ผลที่ว่าจะได้รับ
3) เป้าหมายกิจกรรม/โครงการ :	.....
4) งบประมาณกิจกรรม/โครงการบริหารความเสี่ยง.....	.....
5) ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs) :	

ปัจจัยเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)	การจัดการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ (3)	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			การจัดการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม (7)	ระยะเวลาดำเนินการ		ผู้รับผิดชอบ (10)
			โอกาส (4)	ผลกระทบ (5)	ระดับความเสี่ยง (6)		เริ่มต้น (8)	แล้วเสร็จ (9)	
		( ) หลีกเลี่ยง โดย..... ( ) ควบคุม โดย..... ( ) ถ่ายโอน โดย..... ( ) ยอมรับ โดย.....							

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ. .....

โดย

1. ให้ระบุชื่อกิจกรรม/โครงการ ในแบบ ERM 3 ข้อ 1)
2. ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมโครงการนั้นๆ ลงในแบบ ERM 3 ข้อ 2)
3. ระบุเป้าหมายของกิจกรรม/โครงการนั้นๆ ลงในแบบ ERM 3 ข้อ 3)
4. ระบุงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม/โครงการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ ลงในแบบ ERM

3 ข้อ 4)

5. ระบุตัวชี้วัดเพื่อวัดความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม/โครงการที่นำมาบริหารความเสี่ยง ลงในแบบ ERM 3 ข้อ 5)

6. ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับจากากรดำเนินการกิจกรรม/โครงการเพื่อบริหารความเสี่ยง ลงในแบบ ERM 3 ข้อ 6)

7. ใส่ข้อมูล ปัจจัยเสี่ยง ประเภทความเสี่ยง ตามแบบ ERM 2 สดมภ์ (4) และ ERM 2 สดมภ์ (5) หรือ (6) หรือ (7) หรือ (8) (ขึ้นอยู่กับประเภทที่ระบุ) ลงในแบบ ERM 3 สดมภ์ (1) และสดมภ์ (2)

8. ระบุการจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ โดยแนวทางในการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

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

2) การควบคุม (Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุม หรือมีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม

3) การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

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

ทั้งนี้ ให้คณะ/หน่วยงานประเมินการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ว่าเป็นประเภทใดแล้วเติมข้อมูลลงใน ERM 3 สดมภ์ (3)

9. ใส่ข้อมูล โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง ตามแบบ ERM 2 สดมภ์ (9) หรือ (10) หรือ (11) ลงในแบบ ERM 3 สดมภ์ (4), (5) และ(6)

10. ใส่ข้อมูลการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมตามแบบ ERM 2 สดมภ์ (17) ลงในแบบ ERM 3 สดมภ์ (7)

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

12. ระบุผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรม/โครงการที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยง

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ERM3)

แผนบริหารความเสี่ยง

ERM 3

คณะ/หน่วย.....

ณ วันที่ .....เดือน..... พ.ศ. .....

ลำดับความเสี่ยง ที่ 1 ยุทธศาสตร์ ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพภายใต้การเรียนการสอนที่ทันสมัยตามเกณฑ์มาตรฐานและการจัดอันดับสากล

เป้าประสงค์ที่ 1.1 ทุกหลักสูตรได้มาตรฐานและผ่านการรับรองของสภาวิชาชีพ

1. ความเสี่ยง : หลักสูตรยังไม่ได้รับการรับรองจากสภาวิชาชีพ	
1) กิจกรรม/โครงการบริหารความเสี่ยง : ดำเนินการจัดทำกิจกรรมตามเกณฑ์สภาวิชาชีพ	
2) วัตถุประสงค์กิจกรรม/โครงการ : เพื่อให้หลักสูตรผ่านการรับรองจากสภาวิชาชีพ	6) ผลที่ว่าจะได้รับ
3) เป้าหมายกิจกรรม/โครงการ : ปีการศึกษา 2556	หลักสูตรได้รับการรับรองจากสภาวิชาชีพ
4) งบประมาณกิจกรรม/โครงการบริหารความเสี่ยง : 1,500,000 บาท	
5) ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs) : หลักสูตรได้รับการรับรองจากสภาวิชาชีพ ภายในปี 56	

ปัจจัยเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)	การจัดการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ (3)	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			การจัดการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม (7)	ระยะเวลาดำเนินการ		ผู้รับผิดชอบ (10)
			โอกาส (4)	ผลกระทบ (5)	ระดับความเสี่ยง		เริ่มต้น (8)	แล้วเสร็จ (9)	
1.จำนวนอาจารย์ไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน 2.โรงพยาบาลไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์สภาวิชาชีพ 3.ห้องปฏิบัติการอุปกรณ์ไม่เพียงพอ 4.ห้องเรียนไม่ได้มาตรฐาน 5.ห้องสมุดคณะไม่เป็นตามเกณฑ์สภาวิชาชีพ	ด้านทรัพยากร	(√) ควบคุม โดย 1) ได้รับการจัดสรรอัตราอาจารย์จากมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์สภาวิชาชีพ 2) จัดสร้างโรงพยาบาล 3) ปรับปรุงห้องปฏิบัติการโดยซื้อครุภัณฑ์ตามเกณฑ์สภาวิชาชีพ 4) ปรับปรุงห้องเรียน 5) ปรับปรุงห้องสมุดและจัดซื้อหนังสือ	4	5	24 (สูงมาก)	1.ปรับปรุงหลักสูตรตามข้อเสนอแนะของสภาวิชาชีพ 2.จัดทำเอกสารมคอ.3-7 เสนอสภาวิชาชีพ	1 ต.ค.55	30 ก.ย.56	- คณบดี - น.ส.....

■ ขั้นตอนที่ 5 การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยกำหนดการดำเนินการสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุก 3 เดือน ตามแผนงานการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556 ดังนี้

การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

การติดตามแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง งวดก่อน โดยใช้ **แบบฟอร์มติดตามผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง งวดก่อน (ERM 4)**

ERM-4

แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยงงวดก่อนหน่วยงาน

หน่วยงาน.....

ณ วันที่ .....เดือน..... พ.ศ. .....

กระบวนการปฏิบัติงาน/ กิจกรรม วัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่และสาเหตุ (2)	การจัดการความเสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (4)	สถานะการดำเนินงาน* (5)	วิธีการติดตาม (6)	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข (7)
1. กิจกรรมหลัก .... วัตถุประสงค์	.... เนื่องจาก		เริ่มต้น ..... แล้วเสร็จ			

★ ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด

✓ ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

× ยังไม่ดำเนินการ

Ø อยู่ระหว่างดำเนินการ

ชื่อผู้รายงาน.....
(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย.....)
ตำแหน่ง.....
วันที่..... เดือน.....พ.ศ. .....

โดยในการติดตาม ให้คณะ/หน่วยงาน นำกระบวนงานหลัก/กิจกรรม/โครงการที่มีความเสี่ยงเหลืออยู่จากแผนบริหารความเสี่ยงงวดก่อน มารายงานสถานะการจัดการความเสี่ยงในแบบ ERM 4 สดมภ์ (5) พร้อมข้อมูลวิธีการติดตามการดำเนินงานโดยใช้สัญลักษณ์ใต้ตารางในการแสดงสถานะการดำเนินงาน ลงในแบบ ERM 4 สดมภ์ (6) และปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานลงในแบบ ERM 4 สดมภ์ (7)

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มติดตามผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงงวดก่อน (ERM 4)

ERM-4

แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยงงวดก่อน

คณะ.....

ณ วันที่..... เดือน.....พ.ศ. .....

กระบวนการปฏิบัติงาน/กิจกรรม วัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่และสาเหตุ (2)	การจัดการความเสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (4)	สถานะการดำเนินงาน* (5)	วิธีการติดตาม (6)	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข (7)
<u>กิจกรรมหลัก</u> ด้านการผลิต 1.ทุกหลักสูตรได้มาตรฐานและผ่านการรับรองของสภาวิชาชีพ <u>วัตถุประสงค์</u> 1.1 พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพมาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ 1.2 ผ่านการรับรองของสภาวิชาชีพ	การปรับปรุงหลักสูตรตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (TQF)ไม่แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด <u>เนื่องจาก</u> 1.จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่เพียงพอ 2.กระบวนการปรับปรุงหลักสูตรต้องใช้เวลาในการดำเนินการและอยู่ในระหว่างการจัดทำ มคอ.01 ของสาขาวิชา	ลด/ ควบคุม Treat	30 กันยายน 2555 - ประธานหลักสูตร - หัวหน้าภาควิชา - ฝ่ายวิชาการ	★	1.แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการดำเนินการตามแผน 5 ปี ที่ส่งให้สภาวิชาชีพ 2.จัดทำแผนอัตรากำลังในการบรรจุอาจารย์ตามคุณวุฒิที่ต้องการประจำปี 3.จัดทำหลักสูตรให้ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ 4.จัดอบรมความรู้ความเข้าใจในการจัดทำ มคอ.01	-

2. ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6, 9 และ12 เดือน โดยใช้**แบบฟอร์มติดตามรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (ERM 5)** ในการติดตาม

ERM-5

แบบรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .....

คณะ/หน่วยงาน..... ณ รอบ .....เดือน

ลำดับความเสี่ยงที่..... ยุทธศาสตร์ ที่.....

เป้าประสงค์ .....

ความเสี่ยง : .....ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs) : .....

ปัจจัยเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)	ระดับความเสี่ยง ณ เริ่มประเมินความเสี่ยง			กิจกรรม/โครงการบริหารความเสี่ยง (6)	ระยะเวลาดำเนินการ		ผู้รับผิดชอบ (9)	ผลการดำเนินงานตามแผนงานกิจกรรม/โครงการ (11)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (12)	สถานะกิจกรรม/โครงการ (13)	ระดับความเสี่ยง ( ) ณ รอบ 6 ด.(มี.ค.) ( ) ณ รอบ 9 ด.(มิ.ย.) ( ) ณ รอบ 12 ด.(ก.ย.)		
		โอกาส (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับความเสี่ยง (5)		เริ่มต้น (7)	แล้วเสร็จ (8)					โอกาส (14)	ผลกระทบ (15)	ระดับความเสี่ยง (16)
											( ) แล้วเสร็จ ( ) ไม่แล้วเสร็จ			

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ. .....

โดยเป็นการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการที่จะนำมาบริหารความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามแบบ ERM 3 แผนบริหารความเสี่ยงให้คณะ/หน่วยงานจัดทำรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ โดยนำข้อมูลจากแบบฟอร์ม ERM 3 แผนบริหารความเสี่ยงมาบันทึกลงใน แบบ ERM 5 รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการ ดังนี้

1) ERM 5 สดมภ์ (1) นำมาจาก ERM 3 สดมภ์ (1)

2) ERM 5 สดมภ์ (2) นำมาจาก ERM 3 สดมภ์ (2)

3) ERM 5 สดมภ์ (3) ,(4) และ(5) นำมาจาก ERM 3 สดมภ์ (4) ,(5) และ(6)

4) ERM 5 สดมภ์ (6) นำมาจาก ERM 3 ข้อ 1)

5) ERM 5 สดมภ์ (7) และ(8) นำมาจาก ERM 3 สดมภ์ (8) และ(9)

6) ERM 5 สดมภ์ (9) นำมาจาก ERM 3 สดมภ์ (10)

7) ERM 5 สดมภ์ (11) ให้คณะ/หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานของกิจกรรม/โครงการ

8) ERM 5 สดมภ์ (12) ให้คณะ/หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยง

9) ERM 5 สดมภ์ (13) ให้คณะ/หน่วยงานรายงานสถานะการดำเนินงานของกิจกรรม/โครงการ ว่า แล้วเสร็จแล้วหรือไม่

10) ERM 5 สดมภ์ (14), (15) และ(16) ให้คณะ/หน่วยงานประเมินโอกาส ผลกระทบและระดับความเสี่ยงจากแผนภูมิความเสี่ยง ว่า ณ ช่วงเวลารายงานนั้น โอกาส ผลกระทบ ที่เกิดความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงลดหรือไม่อย่างไร

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มติดตามรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (ERM 5)

ERM-5

แบบรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

คณะ/หน่วยงาน.....ก..... ณ รอบ .....6.....เดือน

ลำดับความเสี่ยงที่ 1 ยุทธศาสตร์ ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพภายใต้การเรียนการสอนที่ทันสมัยตามเกณฑ์มาตรฐานและการจัดอันดับสากล

เป้าประสงค์ที่ 1.1 ทุกหลักสูตรได้มาตรฐานและผ่านการรับรองของสภาวิชาชีพ

ความเสี่ยง : หลักสูตรยังไม่ได้รับการรับรองจากสภาวิชาชีพ ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง(KRIs) : หลักสูตรได้รับการรับรองจากสภาวิชาชีพ ภายในปี 56

ปัจจัยเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)	ระดับความเสี่ยง ณ เริ่มประเมินความเสี่ยง			กิจกรรม/โครงการบริหารความเสี่ยง (6)	ระยะเวลาดำเนินการ		ผู้รับผิดชอบ (9)	ผลการดำเนินงานตามแผนงานกิจกรรม/โครงการ (11)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (12)	สถานะกิจกรรม/โครงการ (13)	ระดับความเสี่ยง (√) ณ รอบ 6 ด.(มี.ค.) ( ) ณ รอบ 9 ด.(มิ.ย.) ( ) ณ รอบ 12 ด.(ก.ย.)		
		โอกาส (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับความเสี่ยง (5)		เริ่มต้น (7)	แล้วเสร็จ (8)					โอกาส (14)	ผลกระทบ (15)	ระดับความเสี่ยง (16)
1.จำนวนอาจารย์ไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน 2.โรงพยาบาลไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์สภาวิชาชีพ 3.ห้องปฏิบัติการอุปกรณ์ไม่เพียงพอ	ด้านทรัพยากร	4	5	24 (สูงมาก)	จัดทำกิจกรรมตามเกณฑ์สภาวิชาชีพ 10 ข้อ	มิ.ย.55	พ.ค.56	- คณบดี - น.ส. ก	ดำเนินการตามเกณฑ์สภาวิชาชีพได้ 5 ข้อ จาก 10	หลักสูตรยังไม่ได้รับการรับรองจากสภาวิชาชีพ	(√) ไม่แล้วเสร็จ	3	5	23 (สูงมาก)

ระบบการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

4) สารสนเทศ และ การสื่อสาร (Information and Communications)

5) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบที่ 1 : สภาพแวดล้อมของการควบคุม

"สภาพแวดล้อมของการควบคุม" ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการจัดองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร การสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน และเกิดจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง

"การประเมินความเสี่ยง" คือ การระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุ**วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน** รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง วัตถุประสงค์ของหน่วยงานแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1) ระดับหน่วยรับตรวจ โดยการกำหนดภารกิจของหน่วยรับตรวจ และกำหนดวัตถุประสงค์ของภารกิจนั้น กรณีหน่วยรับตรวจคือ พิจารณา ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ของภารกิจพิจารณาจากเป้าประสงค์

2) ระดับส่วนงานย่อย โดยการกำหนด**กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรม งาน** (ซึ่งปรากฏในแบบ ปย.2 คอลัมน์ที่ 1) ที่ส่งผลให้วัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจบรรลุผลสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 3 : กิจกรรมการควบคุม

"กิจกรรมการควบคุม" คือ มาตรการ วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่กำหนดให้บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง กิจกรรมที่ปฏิบัติกันตามปกติที่มีลักษณะการควบคุม ได้แก่ การสอบทานงาน การตรวจสอบ การควบคุมงาน การให้คำแนะนำ การแบ่งแยกหน้าที่ การรักษาความปลอดภัย การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การจดบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ การรวบรวมและจัดเก็บเอกสาร การจัดให้มีกิจกรรมควบคุมจำนวนเท่าใด ขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงของหน่วยงาน ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมภายในที่ปฏิบัติโดยทั่วไป เช่น การกำหนดนโยบายและแผนงานที่แสดงทิศทางของหน่วยงาน การกำหนดขอบเขตของอำนาจที่มอบให้แก่บุคลากรที่เป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจน และสื่อสารให้ทราบทั่วกัน การสอบทานการปฏิบัติงานและสถานการณ์ที่จำเป็นต้องติดตามเป็นลายลักษณ์อักษร การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายตามแผนงานและวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างที่มีสาระสำคัญ การจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือหนังสือเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบและอ้างอิงได้

องค์ประกอบที่ 4 : สารสนเทศและการสื่อสาร

"สารสนเทศ" หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน กล่าวคือ มีความถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ทันเวลา และมีความน่าเชื่อถือ

บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศ ผู้บริหารใช้ในการบริหาร ผู้ปฏิบัติงานใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ดังนั้นจึงต้องมีข้อมูลสารสนเทศ อย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา เพื่อช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 5 : การติดตามประเมินผล

"การติดตามประเมินผล" เพื่อสอบทานว่าระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีการปฏิบัติจริงเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามประเมินผลทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามผลการควบคุมในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินการควบคุมเป็นรายครั้ง ซึ่งประกอบด้วย **การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง** กับการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ กล่าวคือ เป็นการประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น อาจทำโดยผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก

แนวทางการดำเนินงานควบคุมภายใน

1. ให้คณะ/หน่วยงานประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน จาก ภาคผนวก ก แบบประเมินประเมินองค์ประกอบการการควบคุมภายใน เมื่อประเมินแล้วจะทราบว่าองค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบของหน่วยงานเป็นอย่างไร ให้นำข้อมูลสรุปผลการประเมินที่ได้จากการประเมิน ภาคผนวก ก มาเขียนรายงานใน**แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)**

แบบ ปย. 1

ชื่อส่วนงานย่อย.....
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม .... 2. การประเมินความเสี่ยง .... 3. กิจกรรมการควบคุม .... 4. สารสนเทศและการสื่อสาร .... 5. การติดตามประเมินผล	

ผลการประเมินโดยรวม

.....
.....

ชื่อผู้รายงาน.....
(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)
ตำแหน่ง.....
วันที่..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

การเขียนรายงานตามแบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)

แบบ ปย.1 มีส่วนที่ต้องเขียนรายงาน แยกเป็น 3 ส่วน คือ

1. องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ให้รายงานว่า ส่วนงานย่อยได้จัดให้มีปัจจัย วิธีการ การปฏิบัติงาน ฯลฯ อะไรบ้าง ในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ทั้ง 5 องค์ประกอบ

2. ผลการประเมิน/ข้อสรุป ให้รายงานว่า ปัจจัย วิธีการ การปฏิบัติงาน ที่ส่วนงานย่อยจัดให้มีในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในนั้น มีความเพียงพอ มีความเหมาะสม (กับขนาด ลักษณะ และ

ความซับซ้อนของส่วนงานย่อย) และส่งผลให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิผลหรือไม่ กรณีไม่เพียงพอ ไม่เหมาะสม ให้เสนอว่าควรเพิ่มเติม ควรปรับปรุงอย่างไร โดยให้คำนึงถึงความสามารถในทางปฏิบัติและประโยชน์ที่ได้รับมีความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับต้นทุนที่ต้องเสียไป

3. ผลการประเมินโดยรวม ให้รายงานว่า ส่วนงานย่อยมีปัจจัย วิธีการ การปฏิบัติงานครบทั้ง 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายในหรือไม่ ปัจจัย วิธีการ การปฏิบัติงานในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน มีประสิทธิผลและเพียงพอที่จะทำให้วัตถุประสงค์ในแต่ละภารกิจของส่วนงานย่อยประสบความสำเร็จ มีแนวทางการปรับปรุงองค์ประกอบของการควบคุมภายในหรือไม่ ถ้ามีจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ตัวอย่างการเขียนรายงานตามแบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)

แบบ ปย.1

คณะ.....ก.....มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่ .....เดือน..... พ.ศ. .....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติที่ถูกต้องและที่ไม่ถูกต้องรวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง มีการจัดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาและบุคลากรเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่รวมทั้งมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในระดับที่เหมาะสมเพียงพอ	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการควบคุมภายในเพื่อให้บุคลากรเกิดทัศคติที่ดีโดยทุกหน่วยงานต้องจัดทำการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลซึ่งทุกหน่วยงานมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนและมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมและมีทักษะในการทำงานอย่าง
2. การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันในการที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยงบประมาณและทรัพยากรที่กำหนดไว้ และผู้บริหารมีกระบวนการในการระบุความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของหน่วยงานได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลมาใช้ โดยกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ แต่ยังมีหลายหน่วยงานที่ไม่สามารถประเมินความเสี่ยง

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอ	
3. กิจกรรมการควบคุม หน่วยงานมีการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้ กิจกรรมเพื่อการควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความระมัดระวังและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอ	ในภาพรวมมีกิจกรรมควบคุมที่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยกิจกรรมควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติโดยผู้บริหารและหัวหน้างานกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามในระดับที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
4. สารสนเทศและการสื่อสาร มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงานต่อความต้องการของผู้ใช้และมีการสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับที่เหมาะสมเพียงพอ	ในภาพรวมหน่วยงานมีระบบสารสนเทศที่สามารถใช้งานได้ครอบคลุมระหว่างหน่วยงานและสำนักงานทุกแห่ง รวมทั้งจัดหารูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจน ทันเวลาและสะดวกต่อผู้ใช้ผ่านระบบเครือข่ายรวมทั้งได้จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในระดับที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
5. การติดตามประเมินผล หน่วยงานมีการประเมินผลแบบรายครั้ง เป็นครั้งคราว กรณีพบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ความมั่นใจว่า ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับการพิจารณาสนองตอบและมีการวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานโดยกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของฝ่ายบริหาร ผู้ควบคุมงานและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในระดับที่เหมาะสมเพียงพอ	ผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสิ้นปีมีการประเมินตนเองร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งมีการประเมินอิสระโดยผู้ตรวจสอบภายใน ผลการประเมินมีการจัดทำรายงานพร้อมข้อเสนอแนะเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อสั่งการแก้ไขและกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีต่อไป โดยสรุปในภาพรวมการติดตามประเมินผลอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ชื่อผู้รายงาน.....คณบดี ก.....
(นาย.....)
ตำแหน่ง.....คณบดี.....
วันที่..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

2. ให้คณะ/หน่วยงาน ประเมินแบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ข) ซึ่งมหาวิทยาลัยได้นำแบบสอบถามการควบคุมภายในของ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินมาปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสมกับแต่ละเรื่องหรือแต่ละกิจกรรมโดยสร้างแบบสอบถามเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ใน ภาคผนวก ข เพื่อให้ทราบความเสี่ยงในด้านต่างๆที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน โดยในภาคผนวก ข ของมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วยแบบสอบถาม 5 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสอบถามด้านนโยบายและการบริหาร สำหรับสอบถามผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านนโยบายและการบริหาร

ชุดที่ 2 แบบสอบถามด้านทรัพยากร สำหรับสอบถามผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการเงิน และงบประมาณด้านพัสดุ ด้านบุคลากร ด้านระบบสารสนเทศ ด้านอาคารสถานที่ แบบสอบถามประกอบด้วย

1) การเงินและงบประมาณ
2) ด้านพัสดุ
3) ด้านบุคลากร
4) ด้านระบบสารสนเทศ
5) ด้านอาคารสถานที่

ชุดที่ 3 แบบสอบถามด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ชุดที่ 4 แบบสอบถามด้านธรรมาภิบาล

ชุดที่ 5 แบบสอบถามด้านเหตุการณ์ภายนอก

เมื่อประเมินภาคผนวก ข เสร็จจะทราบทราบความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ให้นำข้อมูลที่ได้จากการประเมิน ภาคผนวก ข มาเขียนรายงานใน**แบบรายงานผลการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)**

แบบ ปย. 2

ชื่อส่วนงานย่อย.....

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..... เดือน..... พ.ศ. .....

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ. .....

วิธีการเขียนรายงานตามแบบรายงานผลการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)

แบบ ปย.2 มีส่วนที่ต้องเขียนรายงาน แยกเป็น 7 คอลัมน์ คือ

คอลัมน์ 1 “กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม และวัตถุประสงค์ของการควบคุม” ให้กำหนดประเด็นที่จะรายงาน โดยระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการให้ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีหลายวัตถุประสงค์

คอลัมน์ 2 “การควบคุมที่มีอยู่” ให้ระบุว่ามีกิจกรรมการควบคุมภายในอะไรบ้างที่ควบคุมโอกาสการเกิดของปัจจัยเสี่ยง หรือกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสียหายที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคขัดขวางการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

คอลัมน์ 3 “การประเมินผลการควบคุม” ให้ระบุว่ากิจกรรมที่ระบุในคอลัมน์ 2 นั้น ได้นำไปปฏิบัติหรือไม่ ถ้าปฏิบัติแล้วกิจกรรมที่มีอยู่นั้นมีจำนวนเพียงพอ และมีความเหมาะสมหรือไม่ หากมีจำนวนเพียงพอและมีความเหมาะสมแล้ว ผลที่ได้จากการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมช่วยให้ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ประโยชน์ที่ได้รับคุ้มค่ากับต้นทุนของการควบคุมหรือไม่

ทั้งนี้ ถ้ามีระบบการควบคุมภายในและปฏิบัติจริง ผลจากการปฏิบัติได้สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถือว่าระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิผล

คอลัมน์ 4 “ความเสี่ยงที่มีอยู่” การรายงานมี 3 กรณี คือ

1) กรณีกิจกรรมที่ระบุในคอลัมน์ 2 มิได้นำไปปฏิบัติ ให้ระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่

2) กรณีกิจกรรมที่ระบุในคอลัมน์ 2 ได้ปฏิบัติแล้วและมีประสิทธิผล หากพบว่ามีความเสี่ยงใหม่หรือปัจจัยเสี่ยงใหม่ ให้ระบุว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงนั้นคืออะไร

3) กรณีกิจกรรมที่ระบุในคอลัมน์ 2 ได้ปฏิบัติแล้วและยังไม่มีประสิทธิผล ให้ระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่

คอลัมน์ 5 “การปรับปรุงการควบคุม” หากเป็นกรณีที่ 3) ให้ระบุว่าจะปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่อย่างไร หากเป็นกรณีที่ 2) ให้ระบุว่าความเสี่ยงใหม่ ปัจจัยเสี่ยงใหม่นั้น มีกิจกรรมควบคุมที่ต้องมีเพิ่มขึ้น คืออะไร นอกจากนี้หากมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จะปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่อย่างไรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การควบคุมนั้นมีประสิทธิผลอยู่เสมอ

คอลัมน์ 6 “กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ” ให้ระบุว่ากิจกรรมในคอลัมน์ 5 มีกำหนดเสร็จเมื่อใด รวมถึงผู้ใดที่รับผิดชอบการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้น ๆ

คอลัมน์ 7 “หมายเหตุ” ให้ระบุข้อมูลอื่น ๆ ที่ต้องการแจ้งให้ทราบ

ตัวอย่างการเขียนรายงานตามแบบรายงานผลการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)

แบบ ปย. 2

คณะ..... มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 25.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผลการควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุงการควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)
1. ประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรบุคคล	มีแผนพัฒนาบุคลากรสำหรับบุคลากรในการฝึกทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	ไม่เพียงพอ	ยังไม่มีแผนการจูงใจให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง	1. กำหนดแผนการจูงใจและสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง 2. จัดกิจกรรมการจูงใจบุคลากร เช่น การคัดเลือกบุคลากรผู้ปฏิบัติงานดีเด่นของหน่วยงาน	30 กันยายน 2556 งานบุคคลของคณะ	

ทั้งนี้ หากการรายงานตามแบบ ปย.2 ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนแล้ว ถือเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า CSA เป็นกระบวนการสร้างความรับผิดชอบในการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนที่เป็นผู้ปฏิบัติในแต่ละกิจกรรมของส่วนงานย่อยที่สนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยรับตรวจ วิธีการก็คือ นำกิจกรรมของส่วนงานย่อยกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้นมาเชื่อมโยงกัน แล้วทำการระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ของงานนั้นและประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

วัตถุประสงค์ของ CSA เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในงานได้พิจารณาการปฏิบัติงานของตนเองอย่างแท้จริง และยอมรับที่จะทำการปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม มิฉะนั้น ผลกระทบของการทำงาน เช่น การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานก็จะเกิดกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

ผลที่จะได้จาก CSA คือ

1) ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงวัตถุประสงค์ของกิจกรรมและกระบวนการทำงานนั้นๆ

2) เข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระดับส่วนงานย่อย และวัตถุประสงค์ในภาพรวมของหน่วยรับตรวจ

3) สามารถกำหนดการควบคุมภายในที่จำเป็น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4) สามารถกำหนดแผนปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของส่วนงานย่อย

ผนวก

ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ประกาศมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามข้อกำหนดของระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๕๔ ข้อ ๖ โดยมีการบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน

๒. การบริหารความเสี่ยงต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานที่กำหนด มีการติดตามและประเมินผลด้วยวิธีที่เหมาะสม และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๓. การบริหารความเสี่ยงต้องบูรณาการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่างๆ

๔. ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

๕. การปฏิบัติหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ

๖. นำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์

ประกาศ ณ วันที่ ๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย สมัปปิโต)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปี 2556

แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา ปีงบประมาณ พ.ศ.2556												ปี งปม. 2557			ผู้รับผิดชอบ
		ไตรมาส1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			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.	
1	ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย	↔															คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
2	ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย		↔														คณะกรรมการอำนวยการ/ฝ่ายเลขานุการ
3	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแต่ละด้านของมหาวิทยาลัย		↔	↔													อธิการบดี/ฝ่ายเลขานุการ
4	ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2556 /เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะ/หน่วยงานเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย		↔	↔	↔												คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
5	จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง					↔											คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
6	เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงฯ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณา						↔										คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
7	เสนอแผนบริหารความเสี่ยงฯต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ						↔										คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
8	เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงฯต่อคณะ/หน่วยงาน หรือมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ						↔										อธิการบดี/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
9	กำกับติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ (ERM-5) รอบ 6 เดือน จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละด้าน						↔										คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
10	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยฯ							↔									คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
11	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ ของมหาวิทยาลัย ต่อสภามหาวิทยาลัย รอบ 6 เดือน							↔									คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา ปีงบประมาณ พ.ศ.2556												ปี งปม. 2557			ผู้รับผิดชอบ
		ไตรมาส1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			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.	
12	กำกับติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ (ERM-5) รอบ 9 เดือน จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละด้าน									↔							คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
13	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยฯ									↔							คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
14	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ ของมหาวิทยาลัย ต่อสภามหาวิทยาลัย รอบ 9 เดือน										↔						คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
15	ติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง งวดก่อน											↔					คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
16	กำกับติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 12 เดือน จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละด้าน												↔				คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายเลขานุการ
17	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยฯ												↔				ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา
18	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ ของมหาวิทยาลัย ต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อนำข้อเสนอแนะมาจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงฯ ปี 2557													↔			ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา
19	รับการตรวจประเมินการบริหารความเสี่ยงและการความคุมภายในจากสำนักตรวจสอบภายใน													↔	↔		ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา
20	จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงฯ ส่ง สตง. สกอ. และกระทรวงศึกษาธิการ															↔	ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา

ลงชื่อ .....

(นางสาวพนมพร ปัจจวงษ์)

รักษาการผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา

เลขานุการคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2 / พฤศจิกายน / 2555

ลงชื่อ .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย สมัปปิโต)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2 / พฤศจิกายน / 2555

แผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน
ปี 2556

แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556												ปี งปม. 2557			ผู้รับผิดชอบ
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			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.	
1	ทบทวนหรือแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน		↔														คณะ/หน่วยงาน
2	ประชุมชี้แจงแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำคณะ/หน่วยงาน		↔														ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา
3	คณะ/หน่วยงาน วิเคราะห์ ระบุ ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง/ประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรง/จัดอันดับความเสี่ยง			↔	↔												คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน
4	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและกรอบแนวทางของมหาวิทยาลัย/ส่งแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อมหาวิทยาลัย					↔											คณะ/หน่วยงาน
5	ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของหน่วยงาน ปี 2556						↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔				คณะ/หน่วยงาน
6	รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานความเสี่ยงฯ ปี 2556 รอบ 6 เดือน ต่อผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน/มหาวิทยาลัย						↔										คณะ/หน่วยงาน
7	รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานความเสี่ยงฯ ปี 2556 รอบ 9 เดือน ต่อผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน/มหาวิทยาลัย									↔							คณะ/หน่วยงาน
8	จัดทำรายงานผลการความคุมภายใน (ปย 1, ปย 2, ผนวก ก, ผนวก ข) และจัดส่งมหาวิทยาลัย											↔					คณะ/หน่วยงาน
9	รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงฯ ปี 2556 รอบ 12 เดือน ต่อผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน/มหาวิทยาลัย												↔				คณะ/หน่วยงาน
10	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง งวดก่อน ต่อผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน/มหาวิทยาลัย												↔				คณะ/หน่วยงาน

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556												ปี งปม. 2557			ผู้รับผิดชอบ
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			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.	
11	รายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดต่อผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556												↔				คณะ/หน่วยงาน
12	สรุปผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเสนอต่ออธิการบดีผ่านศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา												↔				คณะ/หน่วยงาน/ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา
13	รับการตรวจประเมินการบริหารความเสี่ยงและการความคุมภายในจากสำนักตรวจสอบภายใน													↔	↔	↔	คณะ/หน่วยงาน

ลงชื่อ .....

(นางสาวพนมพร ปัจจวงษ์)

รักษาการผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา

เลขานุการคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2 / พฤศจิกายน / 2555

ลงชื่อ .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย สมัปปิโต)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2 / พฤศจิกายน / 2555

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการ
และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<u>หน้าที่</u>

๑) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งแผนดำเนินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

๒) ส่งเสริมสนับสนุน และให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องต่างๆ แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๓) กำกับติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

๔) อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๒.๑ ด้านการผลิตบัณฑิตและพัฒนานิสิต

๑) ศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา ประเทพา	ประธานกรรมการ
๒) รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยพันธ์ แสนทวีสุข	รองประธานกรรมการ
๓) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนานิสิต (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัดดา แสนสีหา)	กรรมการ
๔) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนานิสิต (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ)	กรรมการ
๕) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร	กรรมการ
๖) นางอรอนงค์ เมฆพรรณโอภาส	กรรมการ
๗) นางสังวาล ศิริ	กรรมการ
๘) นางทิพวรรณ เจริญศักดิ์	กรรมการ
๙) นางสาวกรวิกา เทียมวงษ์	กรรมการ
๑๐) นางมยุรี ผาผง	กรรมการ
๑๑) นายเกื้อกูล ดวงจันทร์ทิพย์	กรรมการ
๑๒) นายเกรียงศักดิ์ มูลจันทร์	กรรมการ
๑๓) นางเยาวภา ปรีวาสนา	กรรมการ
๑๔) นางสาวศิริพร ไสยรัตน์	กรรมการและเลขานุการ
๑๕) นางสาวบุษบา หรัญรัตน์	กรรมการและเลขานุการ
๑๖) นางมนัสนันท์ ทรงอาจ	กรรมการและเลขานุการ
๑๗) นางสาวอรทัย มัครมย์	กรรมการและเลขานุการ

๒.๒ ด้านการบริการวิชาการ

๑) ศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา ประเทพา	ประธานกรรมการ
๒) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุกต์ ศรีวิไล	รองประธานกรรมการ
๓) ดร.สุริทอง ศรีสะอาด	กรรมการ
๔) นายสุนทร เดชชัย	กรรมการ
๕) นายภานุวรรณ จันหาญ	กรรมการ
๖) นายพนมกร เวชกามา	กรรมการ

๓) อาจารย์ ดร.อินธิสาร ไชยสุข กรรมการ
๔) นางณัฐยา จอมพุทรา กรรมการ
๖) นางสินีนาฎ พรั่งพร้อมกุล กรรมการ
๗) นายสมเกียรติ สรรพทรัพย์ กรรมการ
๘) นางสาวศิเรมอร ประทุมทิพย์ กรรมการและเลขานุการ
๙) นางนาถลดา ศิริสำราญ กรรมการและเลขานุการ

๒.๖ ด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยสีเขียว

๑) รองศาสตราจารย์สุรชา อมรพันธุ์ ประธานกรรมการ
๒) รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยพันธ์ แสนทวีสุข รองประธานกรรมการ
๓) อาจารย์อารีรัตน์ รักษาศิลป์ กรรมการ
๔) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทนงศักดิ์ มูลตรี กรรมการ
๕) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติ ศรีสะอาด กรรมการ
๖) อาจารย์ ดร.ณัฐวิทย์ จิตราพิเนตร กรรมการ
๗) นายชำนาญ มีนิยม กรรมการ
๘) นายสมเกียรติ สรรพทรัพย์ กรรมการและเลขานุการ
๙) นางสาววรลักษณ์ ศรีบรรณสาร กรรมการและเลขานุการ

๒.๗ ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

๑) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิน บุตรดีสุวรรณ ประธานกรรมการ
๒) รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยพันธ์ แสนทวีสุข รองประธานกรรมการ
๓) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุกต์ ศรีวิไล กรรมการ
๔) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงคุณ จันทจร กรรมการ
๕) อาจารย์วรรณศักดิ์พิจิตร บุญเสริม กรรมการ
๗) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ราชันย์ นิลวรรณาภา กรรมการ
๘) นายสิทธิศักดิ์ จันทร์สมุด กรรมการ
๑๐) นางสาวอนุกูล บุญอ่อน กรรมการ
๑๑) นายณรงค์ศักดิ์ ราวะรินทร์ กรรมการ
๑๒) นางนุชนารถ เจ๊กมา กรรมการและเลขานุการ
๑๓) นางสาวเพ็ญประภา โยธาทูน กรรมการและเลขานุการ
๑๔) นางสาววัชญา หระมาตย์ กรรมการและเลขานุการ

<u>หน้าที่</u>

๑) ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือสร้างความล้มเหลว ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของคณะ ให้ครอบคลุมตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และครอบคลุมบริบทในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ๔ ด้าน คือ ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านทรัพยากร และด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

๒) ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดอันดับความเสี่ยงที่เกิดจากการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง

๓) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556

ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย สมัปปิโต	อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยพันธ์ แสนทวีสุข	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตและพัฒนาองค์กร
นางสาวพนมพร ปัจจวงษ์	รักษาการผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา

ผู้เขียน/เรียบเรียง/รูปเล่ม

นางสาววาสนา ปาปะตัง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ตรวจทาน

นางสาวแจ่มจันทร์ วังแพน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
นางสาววาสนา ปาปะตัง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
นางเปรมฤดี วรรณสุทธะ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ออกแบบปก

นายจรัญ รัตนทิพย์	นักวิชาการคอมพิวเตอร์

ปีที่พิมพ์

ธันวาคม 2555

จำนวน 150 เล่ม

ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ชั้น 2 อาคารบรมราชกุมารี ต.ขามเรียง อ.กันทรวิชัย จ.มหาสารคาม 44150
โทรศัพท์/โทรสาร 0-43754-313 เบอร์ภายใน 1255, 1256, 1324, 1375 www.qa.msu.ac.th