



คู่มือการบริหารความเสี่ยง
เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต
ฉบับทบทวน กุมภาพันธ์ 2564

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยงที่ดี นอกจากจะช่วยลดโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรแล้ว ยังช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ในการดำเนินงานขององค์กรในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต จะยึดหลักการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : COSO มาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่องค์กรยอมรับได้

ในปี พ.ศ. 2564 เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ได้ดำเนินการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนที่กรมบัญชีกลางกำหนดไว้อย่างครบถ้วน โดยยังคงเนื้อหาและรายละเอียดต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร เป็นสื่อกลางให้บุคลากรทุกระดับของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต เข้าใจถึงความสำคัญและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งขององค์กรได้อีกด้วย

นายประทีป เพ็งตะโก

อธิบดีกรมศิลปากร

ประธานคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและเหตุผล	4
1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือบริหารความเสี่ยง	5
1.3 เป้าหมาย	5
1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	5
1.5 นิยามความเสี่ยง	5
บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	
2.1 ประวัติความเป็นมา	7
2.2 วิสัยทัศน์	7
2.3 ภารกิจ	7
2.4 วัตถุประสงค์	8
2.5 ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	8
2.6 นโยบาย/เป้าประสงค์	8
2.7 โครงสร้างการบริหารงานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	9
2.8 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	9
บทที่ 3 นโยบาย ขั้นตอนและวิธีดำเนินการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	
3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	10
3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	10
3.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	11
3.4 ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ	11
บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	15
บทที่ 5 แผนการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	33

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบายแนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2564 ด้านที่ 4 การบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน โดยยึดตามกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้กำก้กักความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรอื่นๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้น คณะทำงานบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต จึงได้จัดทำและทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับสภาวะการณปัจจุบัน และใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมินควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของเงินทุน
- 3) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบาย
- 4) เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยง ช่วยลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเงินทุน

1.3 เป้าหมาย

- 1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2) มีคู่มือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของเงินทุน
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบาย
- 4) ป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยง ช่วยลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเงินทุน

1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสถานะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

- 1) การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
- 2) ลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
- 4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

1.5 นิยามความเสี่ยง

1.5.1 ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน

และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ลักษณะของความเสีย สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
- 2) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรือ นโยบาย
- 3) ผลกระทบของความเสีย คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

1.5.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสียลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

1.5.3 ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System)

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

บทที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

2.1 ประวัติความเป็นมา

กรมศิลปากรเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจในการอนุรักษ์ สืบทอด และสร้างสรรค์งานด้านมรดกทางศิลปวัฒนธรรมของชาติหลายสาขา ทั้งงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ ศิลปกรรม สถาปัตยกรรม ประวัติศาสตร์ โบราณคดี ตลอดจนภาษาและวรรณกรรม การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจดังกล่าว จำเป็นต้องใช้งบประมาณและเงินทุนสนับสนุนจำนวนมาก

เงินทุนหมุนเวียนการสังคีตที่กรมศิลปากรจัดตั้งขึ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักการสังคีตในการธำรงรักษาไว้ซึ่งคุณค่ามรดกทางศิลปวัฒนธรรมของชาติ อันถือเป็นการสืบทอดงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ให้คงอยู่เป็นเอกลักษณ์ของชาติสืบไป การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตครอบคลุมภารกิจหลักของสำนักการสังคีต 3 ประการ ประการที่ 1 คือ การอนุรักษ์มรดกศิลปวัฒนธรรมให้คงความเป็นเอกลักษณ์ของชาติ อาทิ การจัดการแสดง ณ โรงละครแห่งชาติทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 3 แห่ง คือ โรงละครแห่งชาติกรุงเทพ โรงละครแห่งชาติภาคตะวันตก จังหวัดสุพรรณบุรี และโรงละครแห่งชาติภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดนครราชสีมา ตลอดจนการแสดงเนื่องในวาระสำคัญ ๆ ของชาติ ประการที่ 2 คือ การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์สู่สาธารณชน อาทิ การจัดการแสดงและการบรรเลงดนตรีไทยและสากลในงานพิธีต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานหรือบุคคลขอความอนุเคราะห์ และประการที่ 3 คือ บทบาทในฐานะเป็นแหล่งเรียนรู้และให้บริการงานด้านศิลปวัฒนธรรม อาทิ การจัดการแสดงตามสถานศึกษา หรือการเชิญสถานศึกษาต่าง ๆ เข้าชมการแสดงที่จัดขึ้นตามเนื้อหาในบทเรียน และการให้บริการด้านสถานที่แก่หน่วยงานและบุคคลที่จัดการแสดงหารายได้เพื่อการกุศลและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติ ซึ่งการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเป็นการสนับสนุนให้ภารกิจของสำนักการสังคีตเกิดสัมฤทธิ์ผล เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ตลอดจนเผยแพร่ชื่อเสียงของประเทศสู่ระดับโลก

2.2 วิสัยทัศน์

เป็นเงินทุนหมุนเวียนที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุน อนุรักษ์ เผยแพร่ หรือส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงคุณภาพ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงนาฏดุริยางคศิลป์ของสำนักการสังคีต

2.3 ภารกิจ

- 1) สนับสนุนการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบทอด และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ของสำนักการสังคีต
- 2) สนับสนุนการส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์สู่สาธารณชน

- 3) สนับสนุนงานด้านแหล่งเรียนรู้และสถานที่สำหรับจัดการแสดงของหน่วยงานหรือบุคคล เพื่อหารายได้การกุศลและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

2.4 วัตถุประสงค์

เพื่อช่วยในการอนุรักษ์ เผยแพร่ หรือส่งเสริมวัฒนธรรมของชาติ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดง นาฏศิลป์ เช่น โขน ละคร ดนตรีไทย ดนตรีสากล และการส่งเสริมการแสดงพื้นเมือง

2.5 ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การสนับสนุนงานด้านการอนุรักษ์เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ให้คงอยู่สืบไป

ยุทธศาสตร์ที่ 2: สนับสนุนการนำมรดกศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์มาเสริมสร้างความมั่นคงเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

ยุทธศาสตร์ที่ 3: สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพมาตรฐานศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

2.6 นโยบาย/เป้าประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

เป้าประสงค์ 1 สนับสนุนการจัดการแสดงนาฏศิลป์ดนตรีที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพตามมาตรฐานของกรมศิลปากร

เป้าประสงค์ 2 สนับสนุนการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์สู่สาธารณชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

เป้าประสงค์ 1 สนับสนุนการให้บริการจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ที่เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป

เป้าประสงค์ 2 สนับสนุนการให้บริการใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติสำหรับจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์

เป้าประสงค์ 3 มีระเบียบ/ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตที่มีความสอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พ.ศ. 2563 และพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558

เป้าประสงค์ 4 ผู้ใช้บริการเข้าใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติและผู้ขอความอนุเคราะห์จัดการแสดงนอกสถานที่เกิดความพึงพอใจ

เป้าประสงค์ 5 มีฐานข้อมูลของผู้ใช้บริการหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

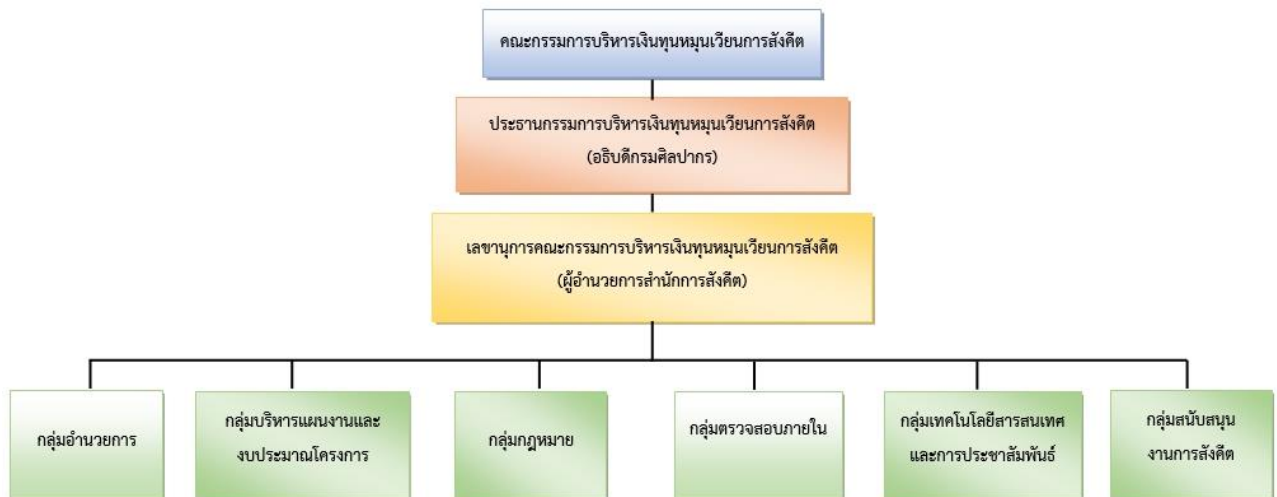
เป้าประสงค์ 1 การส่งเสริมการสร้างบริการดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และการบริหาร
จัดการเงินลงทุนหมุนเวียนการสังคิต

เป้าประสงค์ 2 การส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

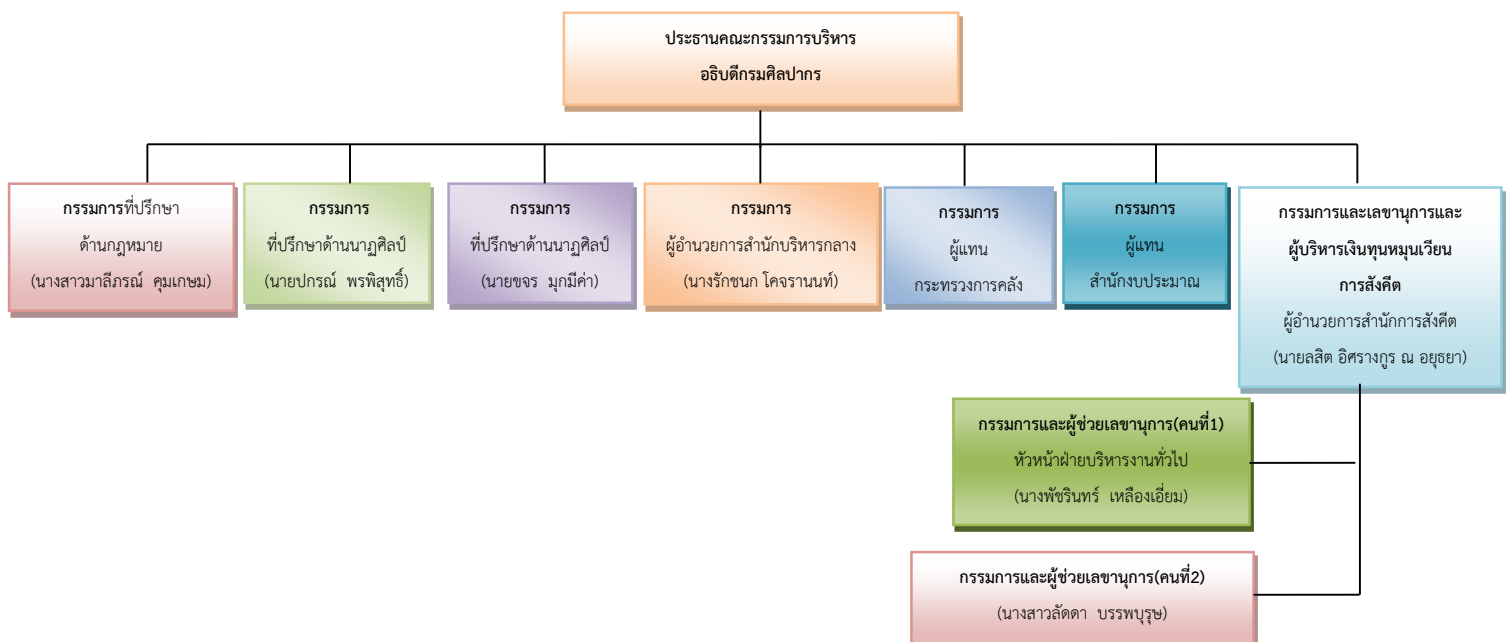
เป้าประสงค์ 3 การบริหารจัดการเงินลงทุนหมุนเวียนการสังคิตที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

เป้าประสงค์ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 โครงสร้างการบริหารงานของเงินลงทุนหมุนเวียนการสังคิต



2.8 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารเงินลงทุนหมุนเวียนการสังคิต



บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนการสังคิตมีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ตามกลยุทธ์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ให้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- 2) มีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงให้ครบถ้วนทั้งองค์กร โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กระบวนการที่สำคัญ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) มีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามหลักของ COSO ERM
- 4) การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงให้พิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)
- 5) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจำแนกตามแผนงาน/โครงการ/กระบวนการที่สำคัญ โดยให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน
- 6) มีการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 7) ให้ทุกฝ่ายมีการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง โดยให้เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่รับผิดชอบมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ เพื่อปรับปรุงกิจกรรมควบคุมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

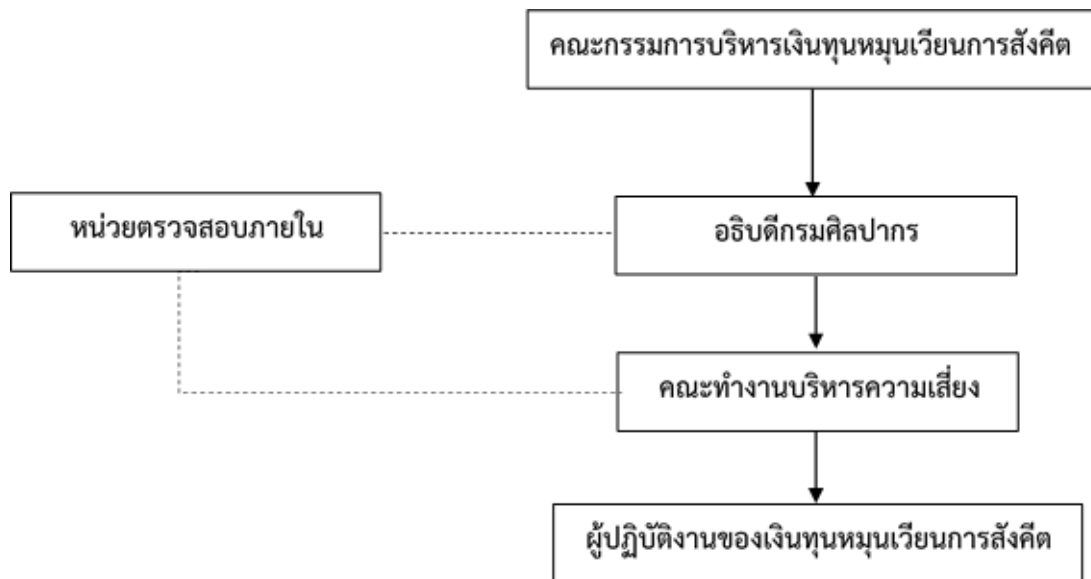
3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย

- คณะกรรมการที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง
 - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง
- อย่างน้อยควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร คือ ประธานคณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ

– หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่รับผิดชอบในการนำเอาวิสัยทัศน์ขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไปกำหนดเป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเพียงแบบเดียว จำเป็นต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยพิจารณาได้จากวัฒนธรรมองค์กร ความซับซ้อนของการดำเนินงาน ประเภทและลักษณะขององค์กรเป็นองค์ประกอบ สิ่งสำคัญของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คือการที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ดังภาพประกอบ



3.3 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนการสังคิตสามารถดำเนินงานได้ตามภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนการสังคิตสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ ตรวจสอบได้ และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

3.4 ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ

- 1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดกรอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ประจำปีงบประมาณ ตัวชี้วัดความสำเร็จ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาประเมินความเสี่ยง/

ปัจจัยเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง รูปแบบรายงาน และ ระยะเวลาการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

2) หน่วยงานผู้รับผิดชอบนำกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เห็นชอบมาทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต พร้อม เผยแพร่ให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบ

3) หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ในการ พิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด และนำเสนอ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา

4) หัวหน้าหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่คัดเลือกมาบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

องค์ประกอบ ERM : COSO Enterprise Risk Management
(1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
(2) การกำหนดเป้าหมาย (Objective Setting)
(3) การระบุความเสี่ยง (Event Identification)
(4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
(5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
(6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
(7) การติดตามประเมินผล (Monitoring)
(8) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) Communication

(1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบ เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

(3) การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบกฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

(4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

(5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

(7) การติดตามประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

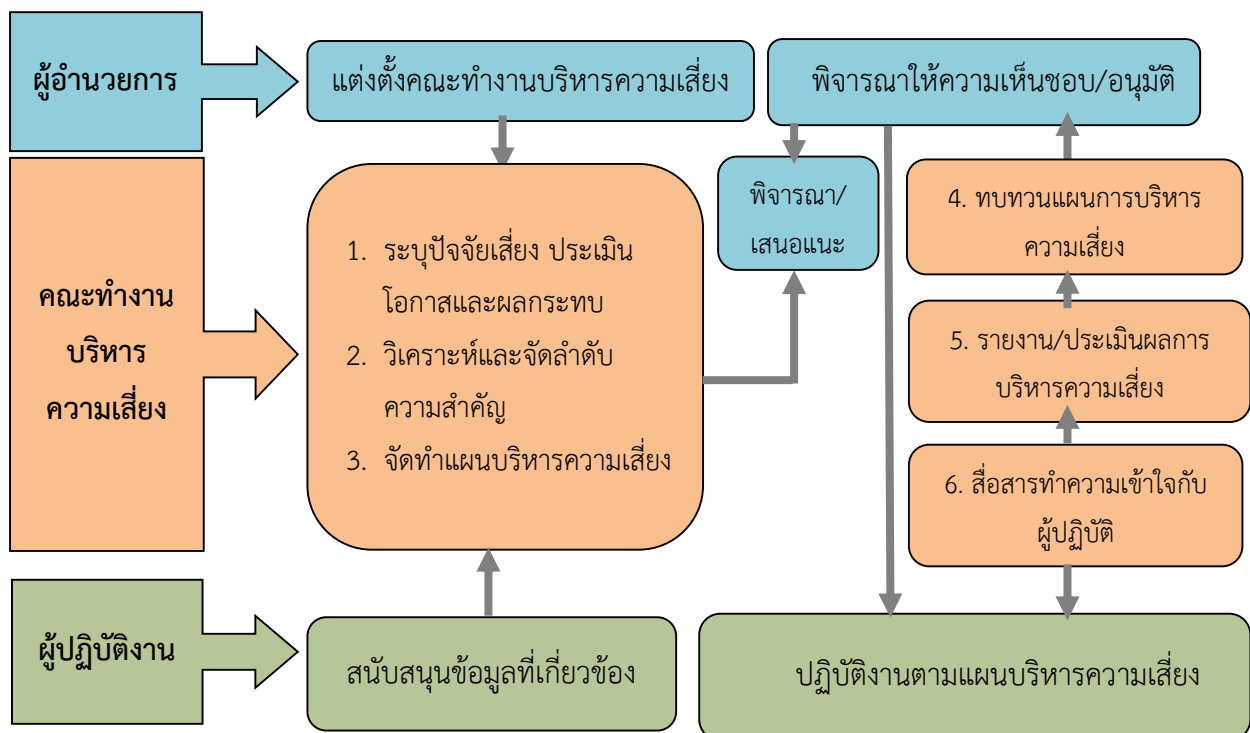
(8) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจำเป็นต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงข้างต้นมีกระบวนการที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 2 ถึง 7 ซึ่งเรียกว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยมีขั้นตอนที่ 1 และ 8 เป็นองค์ประกอบเสริมให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 6 ขั้นตอน ให้มีประสิทธิภาพ

1.1 กลไกการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) **ผู้อำนวยการ** มีหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป
- 2) **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต
- 3) **ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง** มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

กลไกการบริหารความเสี่ยง



บทที่ 4

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยระบุ วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่องินทุน จำนวน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการประจำปีของเงินทุนหมุนเวียนฯ
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม
4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses) เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่ได้รับด้วย
5. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ผู้บริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
6. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้เงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง



ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การเข้าใจถึงภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้มีการระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชีด้วย

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิตได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนการสังคิตสามารถดำเนินงานได้ตามภารกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนการสังคิตสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ ตรวจสอบได้ และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เพื่อให้การระบุความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ 4 ประเด็น

2.1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

2.2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาล (Good Governance) ในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี ประเภทความเสี่ยงปฏิบัติการ ได้แก่

- **ความเสี่ยงจากบุคลากร (People Risk)** เป็นความเสี่ยงการปฏิบัติงานที่เกิดจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของบุคลากร รวมถึงความสามารถและจริยธรรมของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือฐานะทางการเงินขององค์กร ด้วยเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอาจมีความสามารถไม่เพียงพอ หรือมีความสามารถแต่ไม่ตรงกับลักษณะของงาน (Incompetency)
2. บุคลากรภายในองค์กรทุจริต (Fraud) เช่น การปลอมแปลงเอกสาร
3. จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (Inadequacy)

- **ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการ แม้บุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้มีความสามารถตรงลักษณะงาน ตั้งใจทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร และซื่อสัตย์สุจริต แต่ความเสี่ยงอาจมีสาเหตุจากระบบการควบคุมภายในไม่ดีพอหรือไม่เหมาะสม (Internal Control Risk) เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานไม่เหมาะสม กำหนดขอบเขตอำนาจอนุมัติไว้อย่างไม่ชัดเจน เป็นต้น สำหรับภาครัฐควรมีการวางระบบบริหารความเสี่ยงกระบวนการที่มุ่งสร้างคุณค่าเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานปฏิบัติงานที่กำหนดการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ อาจนำแนวคิดการออกแบบระบบควบคุมมาใช้ได้ โดยมีปัจจัยหลัก คือ วัตถุประสงค์การควบคุม ความคุ้มค่าการควบคุม ความทันการณ์ของการติดตาม ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

- **ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี (Technology Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระบบคอมพิวเตอร์หรือเครือข่ายสื่อสารขององค์กรเกิดความล้มเหลว ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักหรือไม่สามารถให้บริการได้ เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ข้อมูลไม่มีความปลอดภัยจากการโจรกรรม การไม่สามารถกู้ระบบได้อย่างทันท่วงที เป็นต้น

- **ความเสี่ยงจากเหตุปัจจัยภายนอก (External)** เกิดจากสาเหตุภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือฐานะทางการเงินขององค์กร เช่น การเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนอันเป็นเท็จ การทุจริตจากบุคคลภายนอก การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย การจ้างผู้บริการภายนอก และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

2.3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

2.4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C) หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีมาตรฐานต่างๆ หรือ กฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็น อุปสรรคในการปฏิบัติงาน

การระบุปัจจัยเสี่ยงหรือความเสี่ยง แสดงรายละเอียดดังตารางการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน ทั้งนี้ ต้องพิจารณาทั้งปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

2.4.1 ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นความเสี่ยงที่องค์กรจะต้องพยายามลดให้น้อยหรือหมดไป เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร การบริหารทรัพยากร เป็นต้น

2.4.2 ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบทางลบให้มากที่สุด เช่น เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคม พฤติกรรมผู้บริโภค กฎหมาย สิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

(ตัวอย่าง) การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน

ปัจจัยเสี่ยงปี 63

ปัจจัยเสี่ยง ปี 64

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2563	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2564	รหัสใหม่
RES-1	มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการใช้สถานที่และให้บริการจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ ทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด	ติดตามผล ต่อเนื่อง	-	RES-1
REO-1	รูปแบบการแสดงแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีตอาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTĐ	รูปแบบการแสดงแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีตอาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	REO-1
REO-2	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตยังไม่มี ความต่อเนื่องและทั่วถึง	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTĐ	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ยังไม่มีต่อเนื่องและทั่วถึง	REO-2
REO-3	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (ประชาสัมพันธ์/การจัดทำตัวชี้วัดด้านต่างๆ)	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTĐ	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (ประชาสัมพันธ์/การจัดทำตัวชี้วัดด้านต่างๆ)	REO-3
REO-4	ขาดการวิเคราะห์ผู้ใช้บริการหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตได้อย่างครบถ้วน	ติดตามผล ต่อเนื่อง	-	

เมื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงแล้วเสร็จ จึงเป็นขั้นตอนของการพิจารณา ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน โดยนำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุใหม่ ความเสี่ยงที่มีอยู่จากการดำเนินงานที่ผ่านมา และความเสี่ยงที่มีอยู่ภายหลังจากการควบคุมภายในมาพิจารณา โดยใช้เกณฑ์ที่แสดงใน “ตารางที่การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมภายใน” กล่าวคือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า 3 จะถือว่า ประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ จะต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงต่อไป

ตาราง การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม		ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

(ตัวอย่าง) ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

ยุทธศาสตร์เงินทุน/ ตัวชี้วัดตาม PA	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S O F C	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่	หมายเหตุ
			ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม		
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ไม่มีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินและเหตุการณ์ ไม่คาดคิด อาทิ ภัยธรรมชาติ อัคคีภัย และเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง	S1	1	3	2	ความเสียหายที่อาจเกิด จากสถานการณ์ฉุกเฉิน และ/หรือเหตุการณ์ไม่ คาดคิด	
2. ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)	ขาดการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับ องค์ประกอบการแสดงด้านเทคนิค แสงสี เสียง ส่งผลให้รูปแบบการแสดงไม่มีความน่าสนใจ	O1	3	3	4	รูปแบบการแสดงนาฏศิลป์ ดนตรี ไม่มีความน่าสนใจ	
3. ด้านการเงิน (Financial Risk)	รายได้จากการจัดการแสดงทั้งในและนอกสถานที่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F1	2	4	4	รายได้รวมสุทธิของเงินทุน หมุนเวียนไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ยรายได้สูง (ต่ำ)กว่า ค่าใช้จ่ายสุทธิ ย้อนหลัง 3 ปี
4. ด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	การดำเนินงานตามระเบียบเงินทุนหมุนเวียนไม่มี ความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	C1	2	3	4	การดำเนินงานด้านการ จัดเก็บรายได้ไม่มีความ สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน	

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินค่าความเสี่ยงโดยพิจารณาขอบเขตซึ่งเหตุการณ์แฝง อาจส่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีหลักการว่า เมื่อเจ้าของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ สามารถระบุหรือบ่งชี้ความเสี่ยงได้แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่า เหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการนั้นๆ จะสามารถจัดการหรือแก้ไขปัญหาล่วงเพื่อผลักดันกิจกรรมขั้นตอนต่อไปให้ประสบความสำเร็จของแผนงานตามกรอบเวลาได้หรือไม่

ทั้งนี้ เจ้าของแผนงานจะต้องประเมินว่า ปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบ (Impact) ต่อความสำเร็จนั้น มีมากน้อยเพียงใด และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) บ่อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อไปจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะมีผลต่อแผนงาน/โครงการ/กระบวนการนั้นๆ ดังนี้

(1) โอกาส (Probability) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดูได้จากความถี่ของการเกิดความสูญเสียเป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่เกิดความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้

การประเมินความถี่ของความสูญเสียไม่ควรที่จะอิงข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) เช่น ถ้าปัจจุบันพนักงานขับรถขององค์กรต้องขับรถเพื่อไปงานราชการเป็นระยะทางมากกว่าปีที่แล้วสองเท่า ฉะนั้นจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์เมื่อปีที่แล้ว ย่อมไม่สามารถสะท้อนความถี่ของอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในปี

(2) ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ความเสียหายมีความรุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก การระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อยต้องอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก และสำหรับองค์กรภาครัฐ สิ่งที่ควรคำนึงถึงด้วย คือ ความสูญเสียที่อาจเกิดกับชุมชน ไม่ใช่ความสูญเสียต่อองค์กรเท่านั้น

3.1 หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อต้องการให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ/กระบวนการ

ในการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน ควรจะต้อง กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนที่เป็นรูปธรรม และนำปัจจัยเสี่ยงมาประเมินจากข้อมูลสถิติ เพื่อมิให้เกิดการประเมินด้วยความรู้สึก แต่เป็นการประเมินจากข้อเท็จจริง เช่น เกิดขึ้นเป็นประจำ หมายถึง เกิดขึ้นกี่ครั้งต่อปี หรือผลกระทบสูงมากนั้น หมายถึงเป็นมูลค่าเท่าใด เมื่อเกิดความเสียหายขึ้นในแต่ละครั้ง โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ ที่นำมาวิเคราะห์และบริบทของงานนั้นๆ

หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับ	เกณฑ์ในการประเมินโอกาส (Likelihood)	ผลกระทบของเหตุการณ์ (Impact)
5	เกิดขึ้นเป็นประจำ	สูงมาก
4	เกิดขึ้นบ่อย	สูง
3	เกิดขึ้นปานกลาง	ปานกลาง
2	เกิดขึ้นได้บ้าง	น้อย
1	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือไม่น่าเกิด	น้อยมาก หรือไม่ส่งผลกระทบ

ตัวอย่าง การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	เกิดขึ้นเป็นประจำ	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	เกิดขึ้นบ่อย	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	เกิดขึ้นปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	เกิดขึ้นได้บ้าง	2-3 ปีต่อครั้ง
1	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือไม่น่าเกิด	5 ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก หรือไม่ส่งผลกระทบ	ไม่เกิน 10,000 บาท

หากกลุ่มงานไม่มีข้อมูลในอดีตที่สามารถนำมาใช้ระบุความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยง ซึ่งอันที่จริงแล้วเป็นปัญหาพื้นฐานขององค์กรที่เพิ่งเริ่มจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กร กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันประเมินความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยงในเกณฑ์ที่เห็นว่าเหมาะสมในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด นอกจากนี้กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ได้รับการระบุควรร่วมกันพิจารณาเพื่อเสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกสำหรับการจัดการกับความสูญเสียแต่ละรายการ

ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

เหตุการณ์ 1 : ความสำเร็จของการปรับปรุง แก๊โซ ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายให้มีความสอดคล้องกับ ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ประเด็นปัจจัยเสี่ยง C1 : ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายไม่มีความสอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการ บริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ผลกระทบ : การปรับปรุงค่าธรรมเนียมในด้านต่างๆ มีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบันโอกาสที่จะเกิด		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)
5	สูงมาก	การปรับปรุง แก๊โซ ข้อบังคับเงินทุนฯ แล้วเสร็จ ต่ำกว่า 60%
4	สูง	การปรับปรุง แก๊โซ ข้อบังคับเงินทุนฯ แล้วเสร็จ 70%
3	ปานกลาง	การปรับปรุง แก๊โซ ข้อบังคับเงินทุนฯ แล้วเสร็จ 80%
2	น้อย	การปรับปรุง แก๊โซ ข้อบังคับเงินทุนฯ แล้วเสร็จ 90%
1	น้อยมาก	การปรับปรุง แก๊โซ ข้อบังคับเงินทุนฯ แล้วเสร็จ 100%

ผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
5	สูงมาก	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย(รวม)เป็นไปตามเป้าหมาย ต่ำกว่า50%
4	สูง	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย(รวม)เป็นไปตามเป้าหมาย 60%
3	ปานกลาง	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย(รวม)เป็นไปตามเป้าหมาย 70%
2	น้อย	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย(รวม)เป็นไปตามเป้าหมาย 80%
1	น้อยมาก	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย(รวม)เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่า90%

3.2 การจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ
 ของความเสี่ยง ผลจากการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงข้างต้น ทำให้ผู้บริหารความเสี่ยงทราบถึง
 ความสำคัญที่ไม่เท่ากันของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำแผนภูมิ
 การบริหารความเสี่ยง

สำหรับการประเมินระดับความเสี่ยงควรจัดทำลงในตารางประเมินและดำเนินการประเมินความเสี่ยงใหม่
 หลังจากดำเนินการแล้วระยะหนึ่ง เพื่อติดตามผลว่าความเสี่ยงลดลงหรือไม่ ถ้ายังไม่ดีขึ้นก็ต้องทำแผนตอบสนอง
 ความเสี่ยงเพิ่ม หากทำแผนเพิ่มหลายครั้งแล้วความเสี่ยงไม่ลดลงก็ต้องยอมรับความเสี่ยงนั้น แต่ทั้งนี้แนวทาง
 จัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ซึ่งต้องพิจารณาตามวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางจัดการให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถ
 ติดตามและแก้ไขได้ง่ายทันท่วงที ดังนั้น ในการจัดทำต้องพิจารณา โอกาสและผลกระทบให้ดี เพื่อไม่ให้เกิดความ
 ผิดพลาดในการประเมิน ถ้าไม่แน่ใจอาจใส่ค่าเฉลี่ย แต่ต้องมีการตกลงและยอมรับกันก่อน รวมถึงการกำหนดหน่วย
 วัดที่ต้องจับต้องได้ และระดับที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกัน โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงสามารถดำเนินการ
 คู่มือบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต (ฉบับทบทวน กุมภาพันธ์ 2564)

ได้ทั้งก่อนและหลังการดำเนินงาน ซึ่งพิจารณาตามความสำคัญ รวมถึงการประเมินที่วัดเชิงคุณภาพด้วยตารางวัดความเสี่ยง โดยจัดแบ่งเป็นระดับความเสี่ยงและแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการจัดระดับความสำคัญความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) รวมทั้งขอบเขตระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) แสดงด้วยความสัมพันธ์ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสการเกิดเหตุการณ์} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ (Likelihood} \times \text{Impact)}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำ หมายถึงความเสี่ยง อยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้น ความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
1 - 3	ต่ำ
4 - 9	ปานกลาง
10 - 16	สูง
มากกว่า 16	สูงมาก

ความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

3.3 การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite และ risk tolerance) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้าน (Strategic Risk :S /Operational Risk :O /Financial Risk :F และ Compliance Risk : C) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และสามารถกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนความเสี่ยง และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้วให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ต้องจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป โดยความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1 - 4	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	5 - 9	ฟ้า	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10 - 16	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	20 - 25	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

(ตัวอย่าง) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการวิเคราะห์ความเสี่ยง ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร ด้วยการประเมินจาก ระดับความรุนแรง = โอกาส x ผลกระทบ ตามแนวทางการประเมิน

ระดับความรุนแรงที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น (ข้อ 3) สามารถนำไปประเมินความเสี่ยงดังตารางต่อไปนี้

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข)			ระดับความเสี่ยง (ใส่เครื่องหมาย ✓)				ความหมาย
		โอกาส	ผลกระทบ	ความเสี่ยง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
		(1-5)	(1-5)	(1-25)	(1-3)	(4-9)	(10-16)	(17-25)	
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1 มีหลายหน่วยงานที่ให้ บริการใช้สถานที่ และให้บริการจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรม ด้านนาฏดุริยางคศิลป์ ทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด	3	3	9		✓			พอยอมรับได้แต่ต้องมีการ ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ ให้ ความเสี่ยงเคลื่อน ย้ายไป ระดับที่รับไม่ได้
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	O1 รูปแบบการแสดงเป็นแนวอนุรักษ์สืบทอดจาก อดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	3	3	9		✓			พอยอมรับได้แต่ต้องมีการ ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ ให้ ความเสี่ยงเคลื่อน ย้ายไป ระดับที่รับไม่ได้
	O2 การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุน หมุนเวียนการสังคิตยังไม่มี ความต่อเนื่องและทั่วถึง	4	4	16			✓		ไม่สามารถยอมรับได้ต้อง จัดการความเสี่ยงทันที เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(ตัวอย่าง) การประเมินความเสี่ยงของเงินทุนฯ โดยใช้ตารางเมทริกซ์

โอกาสที่จะเกิด	โอกาสสูงมาก (5)	S1 5	10	15	20	25
	เป็นไปได้มาก (4)	4	8	S2 12	O6 16	O2,O4,O5 20 F1,C1
	น่าจะเป็นไปได้ (3)	3	6	O1,O3 9 F2	12	15
	ค่อนข้างน้อย (2)	2	4	6	8	10
	ไม่คาดว่าจะเกิดขึ้น (1)	1	2	3	4	5
		ละเอียดได้ (1)	กระทบเล็กน้อย (2)	กระทบปานกลาง (4)	กระทบมาก (4)	ร้ายแรง (5)
ผลกระทบ						

■ ต่ำ = 1 - 2

■ ปานกลาง = 3 - 6

■ สูง = 8 - 12

■ สูงมาก = 15 - 25

4. การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสดังกล่าว และมีความเสี่ยงสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น

2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

3) การควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบ เนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย อยู่ในระดับต่ำหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

คู่มือบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต (ฉบับทบทวน กุมภาพันธ์ 2564)

การวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยง โดยใช้
หลักการวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost-benefit analysis) ประกอบด้วย

1. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV : net present value) หมายถึง ผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์และต้นทุนของแผนงาน/โครงการในปีต่างๆ ซึ่งหาก $NPV > 0$ แสดงว่ามีความเหมาะสมในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

2. อัตราส่วนระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ต่อต้นทุน (B/C ratio : benefit cost) หมายถึง อัตราส่วนของมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ต่อมูลค่าปัจจุบันของต้นทุนแผนงาน/โครงการ ซึ่งหาก $B/C > 1$ แสดงว่ามีความเหมาะสมในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

3. อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR : internal rate of return) หมายถึง อัตราคิดลดที่ทำให้มูลค่าของผลประโยชน์เท่ากับมูลค่าปัจจุบันของต้นทุน IRR มีมากกว่าต้นทุนของเงินทุนหมุนเวียน แสดงว่า มีความเหมาะสมในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือ บางส่วนงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

(1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

(2) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่

(3) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis)

พิจารณาจากความคุ้มค่าของต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากมาตรการดังกล่าว โดยใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยง 4 แนวทาง คือ การยอมรับ การควบคุม การหลีกเลี่ยง หรือการถ่ายโอน ดังตัวอย่างตารางต่อไปนี้

ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
1. ยอดหนี้ค้างชำระอยู่ในระดับสูง	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักของกองทุน	-	-	-	-	-	วิธีควบคุมและการถ่ายโอนความเสี่ยงใน

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักของกองทุน	-	-	-	-	-	บางกิจกรรมในกรณีที่ต้องใช้ความ
	ควบคุม	สร้างความเข้าใจให้ผู้กู้ยืมให้ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบการชำระหนี้และเพิ่มมาตรการเร่งรัดและกระตุ้นการชำระหนี้ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการติดตามเร่งรัดหนี้	1. แผนการแจ้งภาระหนี้ให้ผู้กู้ยืมช่วงปลอดหนี้ 2. แผนการแจ้งภาระหนี้ให้ผู้กู้ยืมและผู้ค้าประกัน 3. แผนการปรับปรุงกระบวนการและระยะเวลาการฟ้องคดีและบังคับคดี 4. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามหนี้	√ √ - √	- - √ √	งบประมาณการรายการค่าใช้จ่ายส่งจดหมายให้ผู้กู้ยืมในช่วงปลอดหนี้จำนวนเงิน 1,451,979.-บาท ค่าใช้จ่ายในการแจ้งภาระหนี้ KTB/BANK จำนวน 31,369,451.28 บาท และคชจ.ในการส่งจดหมายบอกกล่าว ผู้ค้าประกัน จำนวน 60,538,872 บาท ไม่มีค่าใช้จ่าย (เป็นงานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายคดีและบังคับคดี) งบประมาณการโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามหนี้กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ปีงบประมาณ 2561 จำนวน 800,000 บาท	1. ผู้กู้ยืมที่กำลังศึกษาอยู่ระหว่างระยะเวลาปลอดหนี้ครบกำหนดชำระหนี้ และผู้กู้ยืมที่ค้างชำระหนี้ รวมทั้งผู้ค้าประกันจะได้รับหนังสือแจ้งภาระหนี้/หนังสือติดตามทวงถามหนี้และนำเงินมาชำระหนี้ 2. กองทุนฯ มีการปรับปรุงกระบวนการและระยะเวลาการฟ้องคดีและบังคับคดี เพื่อให้ข้อมูลผู้กู้ยืมได้รับการติดตามและเจรจาเร่งรัดให้ชำระหนี้ 3. กองทุนฯ มีผู้ชำนาญการติดตามหนี้เพื่อติดตามหนี้ผู้กู้ยืมเงิน กยศ. เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงของการดำเนินติดตามหนี้ให้ถูกต้องตาม พ.ร.บ. ติดตามหนี้ 4. กองทุนฯ มีการปฏิบัติตามกฎหมายโดยไม่ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ 5. กองทุนฯ คาดว่าอัตราการค้างชำระหนี้จะลดลงโดยเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลทุนหมุนเวียน ระดับ 5	ชำนาญและให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย
	ถ่ายโอน	สามารถถ่ายโอนได้บางกิจกรรมแต่ยังต้องมีการควบคุมการดำเนินงานของผู้รับถ่ายโอนอย่างใกล้ชิด	แผนการจ้างติดตามหนี้	-	√	งบประมาณบริหารกองทุนฯ ประจำปี 2561 จำนวน 429,000,000 บาท		

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยง และได้ค่าระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ต้องนำจัดการความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องประเมินกิจกรรมควบคุมว่ามีอยู่แล้วหรือไม่ หรือการควบคุมที่มีอยู่ได้ผลหรือไม่ เพื่อนำมาจัดการความเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้ (1) แผนงาน/โครงการ (2) เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร (3) ขั้นตอนการดำเนินการ (4) ระยะเวลา (5) งบประมาณ และ (6) ผู้รับผิดชอบ

5. กิจกรรมควบคุม

กิจกรรมควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน ค้นพบ และแก้ไข ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน - การอนุมัติ/รับรอง/ให้ความเห็นชอบงาน - การสอบทานผลการปฏิบัติงาน - การรักษาความปลอดภัย/การเข้าถึงข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน/การมอบหมายงาน

เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยง โดยในการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ผู้อำนวยการกลุ่ม/สำนัก เป็นผู้พิจารณา กำหนดผู้รับผิดชอบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นผู้กำหนดว่าส่วนงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหาร ความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย

6. การติดตามและประเมินผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบทานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1)การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

2)การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ใน การดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

สำหรับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องทำสรุป รายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต เพื่อให้มั่นใจว่า เงินทุนหมุนเวียนการสังคิตมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการ สามารถลดและควบคุมความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจน เป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความ เสี่ยง เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จะต้องถูกระบุ บันทึกและจัดเก็บไว้ มีการสื่อสารในรูปแบบ และกรอบเวลาที่ช่วยทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนได้ ซึ่งบุคลากร ทุกคนต้องได้รับข่าวสารที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงว่า “ความรับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญและต้องดำเนินการอย่างจริงจัง” โดยจัดให้มีช่องทางหรือสื่อในการสื่อสารสองทางที่มี ประสิทธิภาพ โดยเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ได้กำหนดแนวทางการสื่อสาร เพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในแต่ละปี โดยมีตัวอย่างแนวทาง/ช่องทางในการดำเนินการ ดังนี้

ลำดับ ที่	แนวทาง/ช่องทาง	ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1.	แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุน- หมุนเวียนการสังคิตที่ผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริหารฯ ไปยังเจ้าหน้าที่/บุคลากร ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิตรับทราบ	ภายใน ๑๔ วัน หลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบจากคณะ กรรมการบริหารฯ	คณะทำงาน บริหารความ เสี่ยง
2.	นำข้อมูลในรูปแบบไฟล์ (แผนบริหารความเสี่ยง) เผยแพร่ในเว็บไซต์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต สำนักการสังคิต กรมศิลปากร	ภายใน ๑๔ วัน หลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบจากคณะ กรรมการบริหารฯ	
3.	ช่องทางอื่นๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)	พิจารณาให้สอดคล้องกับ แนวทาง/ช่องทาง	

บทที่ 5

แผนการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต มีแนวทางในการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมการรองรับต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาบททวนจากรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณก่อนหน้า (เช่น ปีงบประมาณ 2564 ให้นำรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณ 2563 มาทบทวน) รวมถึงข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต และคัดเลือกความเสี่ยงในระดับปานกลางขึ้นไปจนถึงความเสี่ยงในระดับสูงมาก เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) นั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

สำหรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง (Medium) ก็มีมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงได้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

- 1) วิธีการดำเนินงาน (กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง)
- 2) ผู้รับผิดชอบ (ฝ่ายหรือกลุ่มงาน) ในแต่ละกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง
- 3) งบประมาณที่ใช้ดำเนินการ
- 4) กำหนดระยะเวลาดำเนินการของแผนงานนั้น

โดยมีรายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ดังตัวอย่างตามตารางด้านล่างนี้

(ตัวอย่าง)แผนบริหารความเสี่ยง ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลสำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง		
								ภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง		
								โอกาส/ความถี่	ผลกระทบ/ความรุนแรง	คะแนนรวม
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Operational Risk)										
S1 สถานการณ์การระบาดของโรคติดต่ออันตราย อาจส่งผลต่อจำนวนผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	12	การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์สร้างความตระหนักในการป้องกันเชื้อโรคติดต่ออันตรายผ่านช่องทางสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ	ให้ความรู้แก่ผู้ชม-การแสดง ผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไปในการสร้างความตระหนักในการป้องกันไวรัสโควิด-19 และเชื้อโรคติดต่ออันตราย	มี.ค.-ก.ย. 63	ลดโอกาสการเกิดความเสียหายและความรุนแรงจากความเสี่ยง	ไม่มีค่าใช้จ่าย	คณะทำงานเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	2	2	4
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) (เรียงตามระดับความเสี่ยงสูง>ต่ำ)										
O2 การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการ	10	1. การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุกและแผนปฏิบัติการประจำปี	- เพื่อมีแนวทางในการส่งเสริมงานด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุก	ต.ค. 62 - ก.ย.63	ลดโอกาสการเกิดความเสียหายและความรุนแรง	10,000.-	คณะทำงานฝ่ายประชาสัมพันธ์	2	2	4

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลสำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง		
								ภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง	โอกาส/ความถี่	ผลกระทบ/ความรุนแรง
สังคมยังไม่มีความพร้อมและทั่วถึง		2. การจัดการแสดงด้านนาฏดุริยางคศิลป์สัญจรสู่ภูมิภาค ผ 3. การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์รายการแสดงประจำปีไปยังสถาบันการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค	ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคม - เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้มีความหลากหลายและเข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้อย่างทั่วถึง		จากความเสี่ยง					

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต
(ฉบับทบทวน กุมภาพันธ์ 2564)

ที่ปรึกษา	นายประทีป เพ็งตะโก	อธิบดีกรมศิลปากร
คณะทำงาน	นายลลิต อิศรางกูร ณ อยุธยา	ผู้อำนวยการสำนักการสังคิต
	นางพัชรินทร์ เหลืองเอี่ยม	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
	นางสาวลัดดา บรรพบุรุษ	เจ้าพนักงานการเงินและพัสดุชำนาญงาน
คณะทำงาน	นางสาวสกวเดือน จันสีนะ	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
และเลขานุการฯ		