



คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต  
ฉบับทบทวน มิถุนายน 2565

## คำนำ

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

ในปี พ.ศ. 2565 เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ได้ดำเนินการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง ให้ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนที่กรมบัญชีกลางกำหนดไว้อย่างครบถ้วน โดยยังคงเนื้อหาและรายละเอียดต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร เป็นสื่อกลางให้บุคลากรทุกระดับของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต เข้าใจถึงความสำคัญและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งขององค์กรได้อีกด้วย

นายกิตติพันธ์ พานสุวรรณ

อธิบดีกรมศิลปากร

ประธานคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 หลักการและเหตุผล	4
1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือบริหารความเสี่ยง	5
1.3 เป้าหมาย	5
1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	5
1.5 นิยามความเสี่ยง	5
<b>บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต</b>	
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
<b>บทที่ 3 นโยบาย ขั้นตอนและวิธีดำเนินการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต</b>	
3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	10
3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	10
3.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	11
3.4 ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ	11
<b>บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต</b>	15
<b>บทที่ 5 แผนการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต</b>	33

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สถานการณ์ดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบายแนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2565 ด้านที่ 4 การบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน โดยยึดตามกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้โดยคณะกรรมการฝ่ายบริหาร และบุคลากรอื่นๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้น คณะทำงานบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต จึงได้จัดทำและทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมินควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือบริหารความเสี่ยง

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

## 1.3 เป้าหมาย

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

## 1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 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 และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน

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

- 1) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย
- 2) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือ นโยบาย
- 3) ผลกระทบของความเสียหาย คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

### 1.5.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

### 1.5.3 ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System)

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั้งองค์กร

## บทที่ 2

### ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

#### 2.1 ประวัติความเป็นมา

กรมศิลปากรเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจในการอนุรักษ์ สืบทอด และสร้างสรรค์งานด้านมรดกทางศิลปวัฒนธรรมของชาติหลายสาขา ทั้งงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ ศิลปกรรม สถาปัตยกรรม ประวัติศาสตร์ โบราณคดี ตลอดจนภาษาและวรรณกรรม การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจดังกล่าว จำเป็นต้องใช้งบประมาณและเงินทุนสนับสนุนจำนวนมาก

เงินทุนหมุนเวียนการสังคีตที่กรมศิลปากรจัดตั้งขึ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักการสังคีตในการดำรงรักษาไว้ซึ่งคุณค่ามรดกทางศิลปวัฒนธรรมของชาติ 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

เพื่อใช้จ่ายในการอนุรักษ์ เผยแพร่ หรือส่งเสริมวัฒนธรรมของชาติ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดง นาฏศิลป์ เช่น โขน ละคร ดนตรีไทย ดนตรีสากล และการส่งเสริมการแสดงพื้นเมือง

## 2.5 ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

- ยุทธศาสตร์ที่ 1: การสนับสนุนงานด้านการอนุรักษ์เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ให้คงอยู่สืบไป
- ยุทธศาสตร์ที่ 2: สนับสนุนการนำมรดกศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์มาเสริมสร้างความมั่นคง  
เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต
- ยุทธศาสตร์ที่ 3: สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพมาตรฐานศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์  
เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 :เสริมสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

## 2.6 นโยบาย/เป้าประสงค์

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

เป้าประสงค์ 1 สนับสนุนการจัดการแสดงนาฏศิลป์ดนตรีที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพ  
ตามมาตรฐานของกรมศิลปากร

เป้าประสงค์ 2 สนับสนุนการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์สู่สาธารณชน

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

เป้าประสงค์ 1 สนับสนุนการให้บริการจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ที่เป็นที่ยอมรับ  
ของประชาชนทั่วไป

เป้าประสงค์ 2 สนับสนุนการให้บริการใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติสำหรับจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรม  
ด้านนาฏดุริยางคศิลป์

เป้าประสงค์ 3 มีระเบียบ/ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตที่มีความ  
สอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พ.ศ. 2563 และพระราชบัญญัติการ  
บริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558

เป้าประสงค์ 4 ผู้ใช้บริการเข้าใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติและผู้ขอความอนุเคราะห์จัดการแสดงนอก  
สถานที่เกิดความพึงพอใจ

เป้าประสงค์ 5 มีฐานข้อมูลของผู้ใช้บริการหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

เป้าประสงค์ 1 การส่งเสริมการสร้างบริการดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และการบริหารจัดการการเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

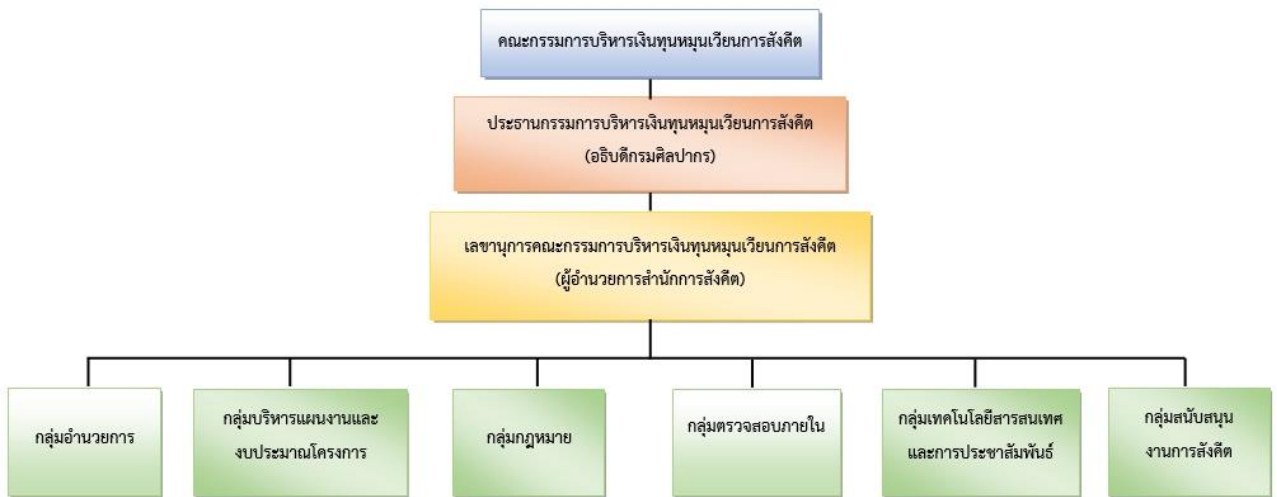
เป้าประสงค์ 2 การส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

เป้าประสงค์ 3 การบริหารจัดการการเงินทุนหมุนเวียนการสังคิตที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

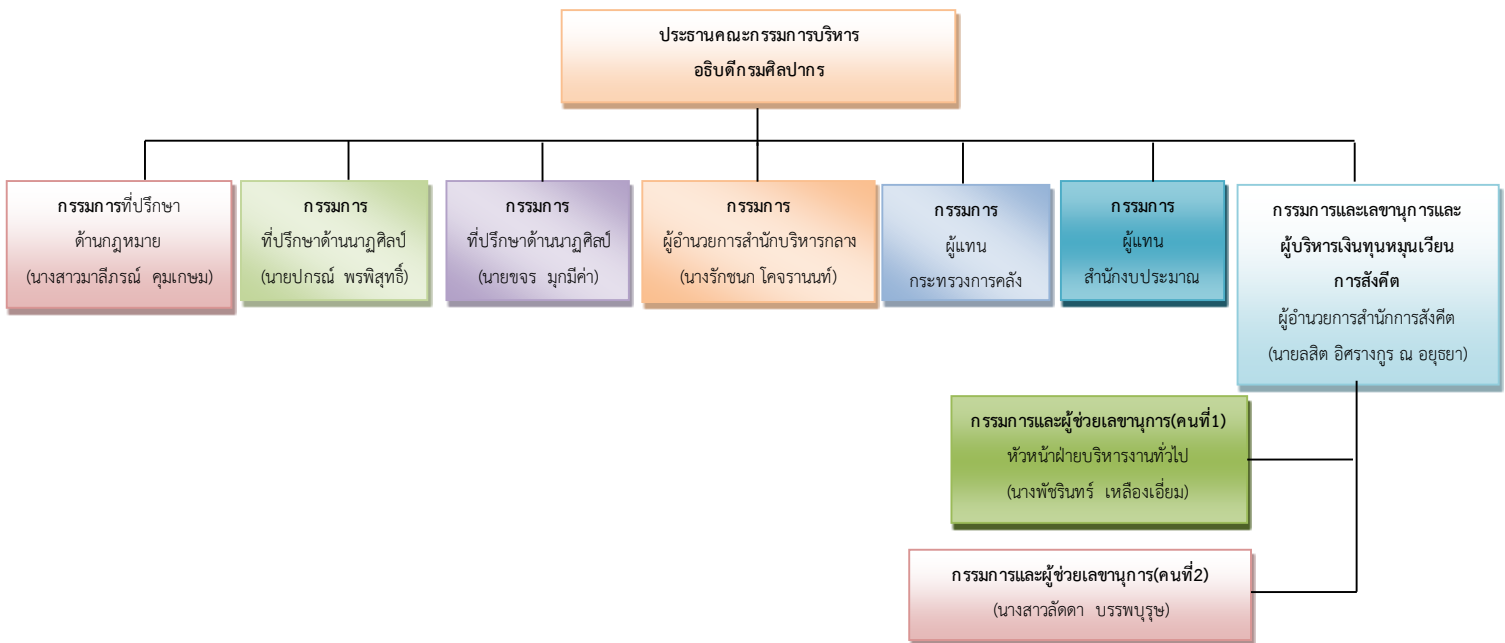
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

เป้าประสงค์ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 โครงสร้างการบริหารงานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต



2.8 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต



## บทที่ 3

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

#### 3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนการสังคิตมีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ตามกลยุทธ์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ให้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- 2) มีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงให้ครบถ้วนทั้งองค์กร โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กระบวนการที่สำคัญ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) มีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามหลักของ COSO ERM
- 4) การวิเคราะห์เพื่อ ระบุความเสี่ยงให้พิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านที่เกี่ยวข้อง 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

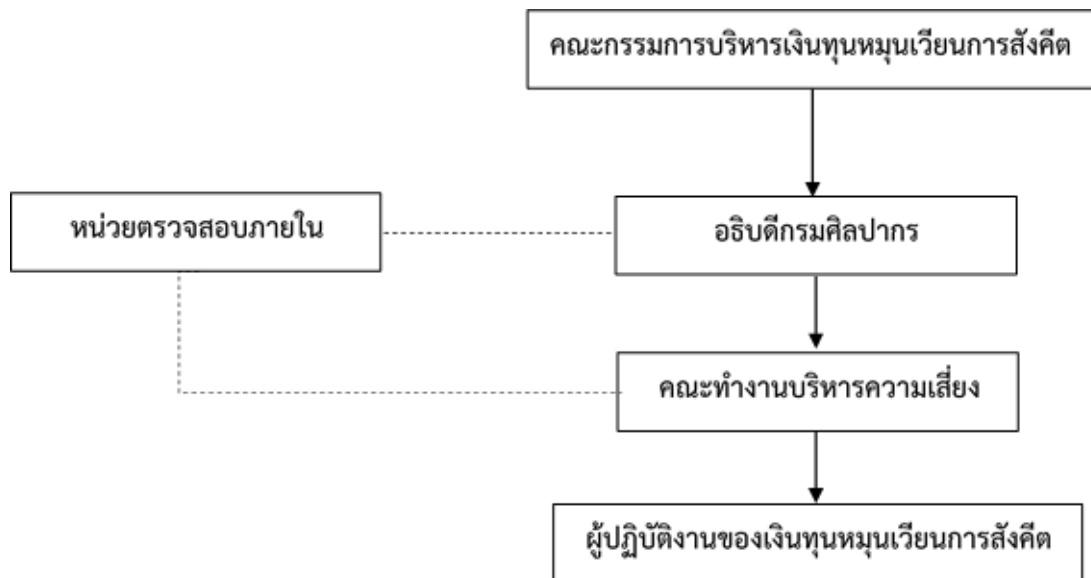
#### 3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

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 เสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พร้อม เผยแพร่ให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบ

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

4) หัวหน้าหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่คัดเลือกมาบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



(1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

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

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง 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) เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

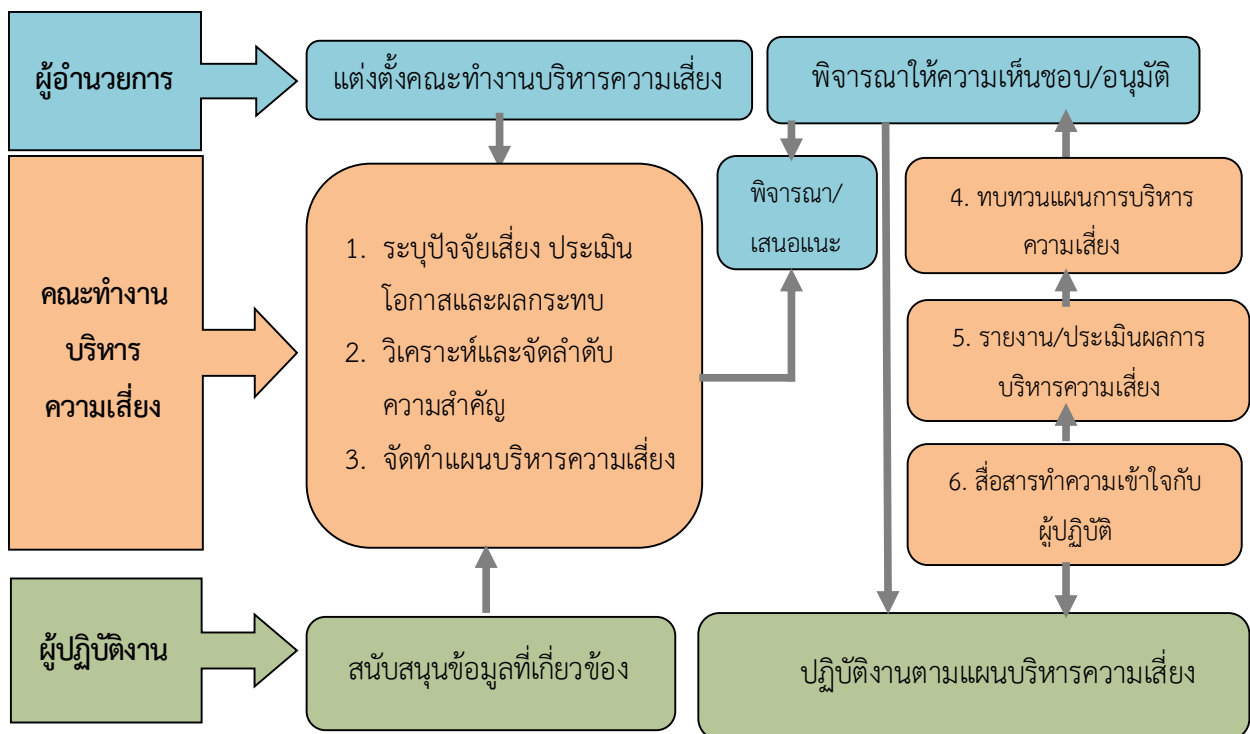
(8) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจำเป็นต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

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 และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยระบุ วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเงินทุน 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 และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 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 รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานประจำปีด้วย

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

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

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

- การระบุปัจจัยเสี่ยงหรือความเสี่ยง แสดงรายละเอียดดังตารางการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน  
ทั้งนี้ ต้องพิจารณาทั้งปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

(ตัวอย่าง) การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน

ปัจจัยเสี่ยงปี 63

ปัจจัยเสี่ยง ปี 64

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2563	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2564	รหัสใหม่
RES-1	มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการใช้สถานที่และให้บริการจัดการแสดง ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ ทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด	ติดตามผล ต่อเนื่อง	-	RES-1
REO-1	รูปแบบการแสดงแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีตอาจไม่สอดคล้องกับ กระแสนิยมในปัจจุบัน	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	รูปแบบการแสดงแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีตอาจไม่ สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	REO-1
REO-2	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตยังไม่มี ความต่อเนื่องและทั่วถึง	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ยังไม่มีความต่อเนื่องและทั่วถึง	REO-2
REO-3	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (ประชาสัมพันธ์/การ จัดทำตัวชี้วัดด้านต่างๆ)	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (ประชาสัมพันธ์/การจัดทำตัวชี้วัดด้านต่างๆ)	REO-3
REO-4	ขาดการวิเคราะห์ผู้ใช้บริการหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการ ปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตได้อย่างครบถ้วน	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	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน			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 ความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน	C1	2	3	4	การดำเนินงานด้านการ จัดเก็บรายได้ไม่มีความ สอดคล้องกับสภาวะการณ์ ปัจจุบัน	

### 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินค่าความเสี่ยงโดยพิจารณาขอบเขตซึ่งเหตุการณ์แฝง อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีหลักการว่า เมื่อเจ้าของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ สามารถระบุหรือบ่งชี้ความเสี่ยงได้แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่า เหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการนั้นๆ จะสามารถจัดการหรือแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงเพื่อผลักดันกิจกรรมขั้นตอนต่อไป ให้ประสบความสำเร็จของแผนงานตามกรอบเวลาได้หรือไม่

ทั้งนี้ เจ้าของแผนงานจะต้องประเมินว่า ปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จนั้น 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 ย่อมไม่สามารถสะท้อนความถี่ของอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในปีนี้

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

3.1 หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อต้องการให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ/กระบวนการ

ในการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน ควรจะต้อง กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนที่เป็นรูปธรรม และนำปัจจัยเสี่ยงมาประเมินจากข้อมูลสถิติ เพื่อมิให้เกิดการประเมินด้วยความรู้สึก แต่เป็นการประเมินจากข้อเท็จจริง เช่น เกิดขึ้นเป็นประจำ หมายถึง เกิดขึ้นก็ครั้งต่อปี หรือผลกระทบสูงมากนั้น หมายถึงเป็นมูลค่าเท่าใดเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นในแต่ละครั้ง 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/ปี
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 ซึ่งอันที่จริงแล้ว เป็นปัญหาพื้นฐานขององค์กรที่เพิ่งเริ่มจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กร กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันประเมิน ความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยงในเกณฑ์ที่เห็นว่าเหมาะสมในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งต้องสอดคล้องกับ หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด นอกจากนี้กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ ควรร่วมกันพิจารณาเพื่อเสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกสำหรับการจัดการกับความสูญเสียแต่ละรายการ

(ตัวอย่าง) การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

<b>เหตุการณ์ 1 :</b> ความสำเร็จของการปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายให้มีความสอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต		
<b>ประเด็นปัจจัยเสี่ยง C1 :</b> ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายไม่มีความสอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต		
<b>ผลกระทบ :</b> การปรับปรุงค่าธรรมเนียมในด้านต่างๆ มีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบันโอกาสที่จะเกิด		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)
5	สูงมาก	การปรับปรุง แก้ไข ข้อบังคับเงินทุนฯ แล้วเสร็จ ต่ำกว่า 60%
4	สูง	การปรับปรุง แก้ไข ข้อบังคับเงินทุนฯ แล้วเสร็จ 70%
3	ปานกลาง	การปรับปรุง แก้ไข ข้อบังคับเงินทุนฯ แล้วเสร็จ 80%
2	น้อย	การปรับปรุง แก้ไข ข้อบังคับเงินทุนฯ แล้วเสร็จ 90%
1	น้อยมาก	การปรับปรุง แก้ไข 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 โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสียหาย 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 มิถุนายน 2565)



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

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

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำ หมายถึงความเสี่ยง อยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้น ความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

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

ความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ				
	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 หรือ

ปรับเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนความเสี่ยง และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้วให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ต้องจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป โดยความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ดังนี้

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

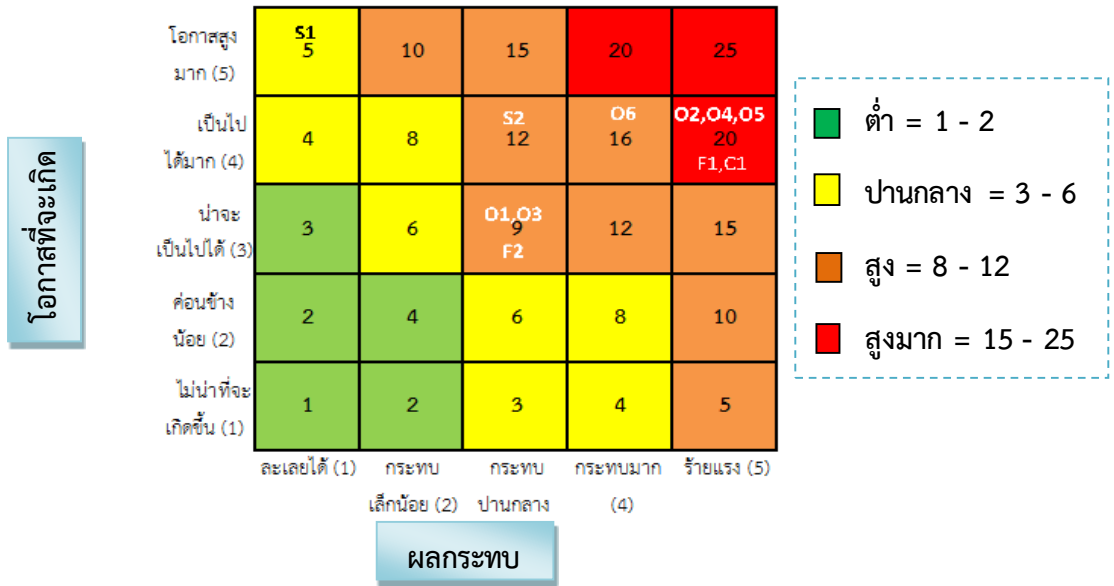
(ตัวอย่าง) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการวิเคราะห์ความเสี่ยง ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

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 สถานการณ์การระบาดของโรคติดต่ออันตราย อาจส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	5	15			✓		ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	O1 รูปแบบการแสดงเป็นแนวอนุรักษ์สืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	3	2	6		✓			พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไประดับที่รับไม่ได้
ด้านการเงิน (Financial Risk)	F1 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการจัดการแสดง นอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4	5	20				✓	ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)	C1 ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการบริหาร เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต พ.ศ.2563	2	4	8		✓			พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไประดับที่รับไม่ได้

(ตัวอย่าง) การประเมินความเสี่ยงของเงินทุนฯ โดยใช้ตารางเมทริกซ์

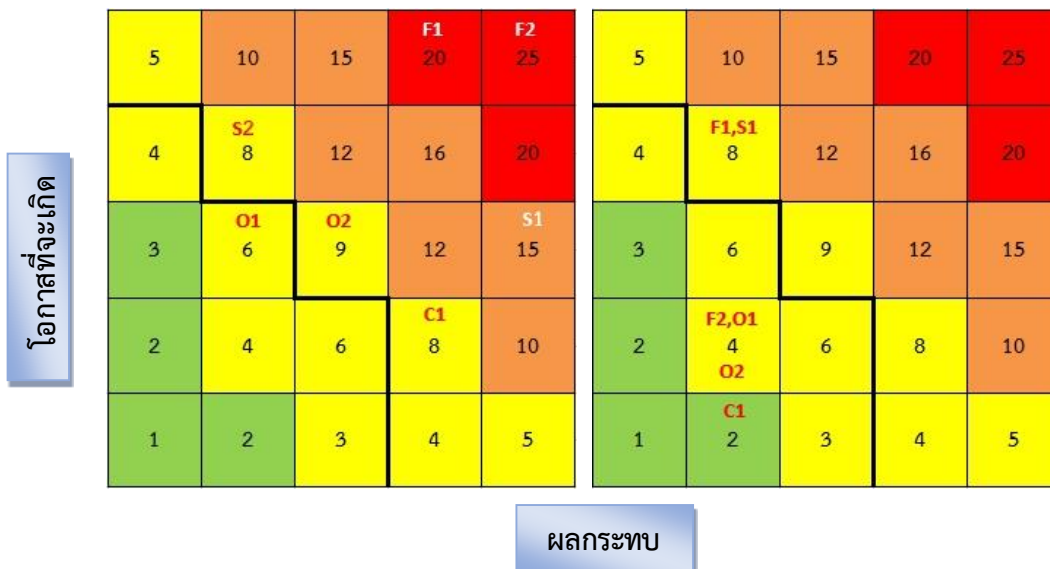


ทั้งนี้ การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุน พิจารณาได้จาก ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) หากเกิดความเสี่ยงขึ้น เพื่อหาระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ที่จะเกิดตามหลักความสัมพันธ์ และควรมีการกำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง ณ ตอนสิ้นปี เพื่อเป็นเป้าหมายให้ระดับความรุนแรงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในภาพตัวอย่างต่อไปนี้

แผนภาพและแนวโน้มความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565

ณ 1 ตุลาคม 2564

เป้าหมาย ณ 30 กันยายน 2565



#### 4. การจัดการความเสี่ยง

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

**ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง** การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยน หรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1) **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นสูง และมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น

2) **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบต่อผู้รับเหมา การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

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

4) **การยอมรับความเสี่ยง (Take)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มี การดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบ เนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ในระดับต่ำหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

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) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มหรือไม่
- (3) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

### การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis)

พิจารณาจากมูลค่าของต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากมาตรการดังกล่าว โดยใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยง 4 แนวทาง คือ การยอมรับ การควบคุม การหลีกเลี่ยง หรือการถ่ายโอน ดังตัวอย่างตารางต่อไปนี้

ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
S1 สถานการณ์ การระบาดของ โรคติดต่อ อันตราย อาจส่งผล ต่อจำนวน ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	-			วิธีควบคุม ความเสี่ยง โดย ดำเนินงานตาม กิจกรรม/ แผนการ ปฏิบัติงาน บริหารความ เสี่ยง
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้ชมการ แสดงและรายได้รวม ของเงินทุนฯ	-	-	-			
	ควบคุม	เนื่องจากเป็นปัจจัย เสี่ยงภายนอกที่ไม่ สามารถจัดการได้ จึง ทำได้เพียงเฝ้าระวัง และปฏิบัติตาม แนวทาง/มาตรการของ ภาครัฐ	1. แผนจัดทำสื่อ รณรงค์ขอแนะนำใน การเข้าชมการแสดง และการใช้บริการ ตามมาตรการรองรับ สถานการณ์การ ระบาดของเชื้อไวรัส โคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019	-	√	ไม่มีค่าใช้จ่าย	1. ผู้ชมการแสดงและ ผู้ใช้บริการ มีความรู้ ความ เข้าใจในวิธีการป้องกัน เชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (เบื้องต้น)	

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
			2. ปรับแผนการจัดการแสดงและการให้ใช้บริการสถานที่โรงละครแห่งชาติ โดยประเมินจากสถานการณ์การแพร่ระบาดและแนวทางการดำเนินงานของรัฐบาล	-	√	ไม่มีค่าใช้จ่าย	2. ผลการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลของกรมบัญชีกลาง	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	-	-	-	-	-	

### 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 ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน - การอนุมัติ/รับรอง/ให้ความเห็นชอบงาน - การสอบทานผลการปฏิบัติงาน - การรักษาความปลอดภัย/การเข้าถึงข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน/การมอบหมายงาน

เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยง โดยในการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ผู้อำนวยการกลุ่ม/สำนัก เป็นผู้พิจารณา กำหนดผู้รับผิดชอบส่วนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นผู้กำหนดว่าส่วนงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหาร ความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย

## 6. การติดตามและประเมินผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผล เป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบถามอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ 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) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

**สำหรับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง** คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต เพื่อให้มั่นใจว่า เงินทุนหมุนเวียนการสังคีตมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการ สามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

### สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จะต้องถูกระบุ บันทึกและจัดเก็บไว้ มีการสื่อสารในรูปแบบและกรอบเวลาที่ช่วยทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนได้ ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องได้รับข่าวสารที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงว่า “ความรับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญและต้องดำเนินการอย่างจริงจัง” โดยจัดให้มีช่องทางหรือสื่อในการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ โดยเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ได้กำหนดแนวทางการสื่อสาร เพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปี โดยมีตัวอย่างแนวทาง/ช่องทางในการดำเนินการ ดังนี้



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

## บทที่ 5

### แผนการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต มีแนวทางในการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมการรองรับต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาบททวนจากรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณก่อนหน้า (เช่น ปีงบประมาณ 2565 ให้นำรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณ 2564 มาทบทวน) รวมถึงข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต และคัดเลือกความเสี่ยงในระดับปานกลางขึ้นไปจนถึงความเสี่ยงในระดับสูงมาก เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) นั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

สำหรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง (Medium) ก็มีมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงได้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- 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
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Operational Risk)</b>										
S1 สถานการณ์การระบาดของโรคติดต่ออันตราย อาจส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	15	การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ สร้างความตระหนักในการป้องกันเชื้อโรคติดต่ออันตราย ผ่านช่องทางสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ	ให้ความรู้แก่ผู้ชม- การแสดง ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป ในการสร้างความตระหนักในการป้องกันไวรัสโควิด-19 และเชื้อโรคติดต่ออันตราย	ต.ค.64 ถึง ก.ย.65	ลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงจากความเสี่ยง	ไม่มีค่าใช้จ่าย	คณะทำงานเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	4	2	8
<b>ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) (เรียงตามระดับความเสี่ยงสูง&gt;ต่ำ)</b>										
O2 การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิตยังไม่มีอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง	9	1. การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุกและแผนปฏิบัติการประจำปี	- เพื่อมีแนวทางในการส่งเสริมงานด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	ต.ค.64 ถึง ก.ย.65	ลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงและความ	10,000.-	คณะทำงานฝ่ายประชาสัมพันธ์	2	2	4

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลสำเร็จ ที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง		
								ภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง		
								โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ/ ความรุนแรง	คะแนน รวม
		2. การจัดการแสดง ด้านนาฏดุริยางคศิลป์สัญจร สู่ภูมิภาค 3. การเผยแพร่และ ประชาสัมพันธ์รายการแสดง ประจำปีไปยังสถาบันการศึกษา ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค	- เพิ่มช่องทางการ ประชาสัมพันธ์ให้มี ความหลากหลายและ เข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้ อย่างทั่วถึง		รุนแรงจาก ความเสี่ยง					

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต  
(ฉบับทบทวน มิถุนายน 2565)

---

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