



คู่มือการบริหารความเสี่ยง
เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต
ฉบับทบทวน ปีบัญชี 2567

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการกับสถานการณ์และรองรับความไม่แน่นอน ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุภารกิจขององค์กร ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และยังเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มและพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นอีกด้วย รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการทำงาน และได้เรียนรู้แนวคิด ขั้นตอน และกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานที่กำหนด โดยบุคลากรในองค์กรทุกระดับได้มีส่วนร่วม วิเคราะห์ และคาดการณ์เหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการ ความเสี่ยงในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร เพื่อให้กระบวนการงานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

และในปี พ.ศ. 2567 เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ได้ดำเนินการทบทวน/ปรับปรุงคู่มือการบริหาร ความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนที่กรมบัญชีกลางกำหนดไว้อย่างครบถ้วน โดยยังคงเนื้อหาและรายละเอียดต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร เป็นสื่อกลางให้บุคลากรทุกระดับของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต เข้าใจถึงความสำคัญและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง สามารถนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งขององค์กรได้อีกด้วย

นายพนมบุตร จันทรโชติ

อธิบดีกรมศิลปากร

ประธานคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและเหตุผล	4
1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือบริหารความเสี่ยง	4
1.3 เป้าหมาย	5
1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	5
1.5 พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Dictionary)	5
บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	
2.1 ประวัติความเป็นมา	8
2.2 วิสัยทัศน์	8
2.3 ภารกิจ	8
2.4 วัตถุประสงค์	8
2.5 ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	9
2.6 นโยบาย/เป้าประสงค์	9
2.7 โครงสร้างการบริหารงานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	10
2.8 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	10
บทที่ 3 นโยบาย ขั้นตอนและวิธีดำเนินการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	
3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	11
3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	11
3.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	12
3.4 ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ	12
บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	15
บทที่ 5 แผนการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	31

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2566 ด้านที่ 4 การบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน โดยยึดตามกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ของThe Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรอื่นๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้น คณะทำงานบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต จึงได้จัดทำ/ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน และใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

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

- 4) เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสียหาย ช่วยลดโอกาสและผลกระทบของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับเงินทุน

1.3 เป้าหมาย

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

1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสถานะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

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

1.5 พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Dictionary)

ลำดับที่	Risk Items	ความหมาย
1.	ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
2.	โอกาส (Opportunity)	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
3.	การควบคุม (Control)	ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไก ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้น เพื่อเพิ่มความมั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินงานจะประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมเหล่านี้ ได้แก่ การป้องกัน (Prevention) การตรวจพบ(Detection) และการแก้ไข (Correction)
4.	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้

ลำดับ ที่	Risk Items	ความหมาย
5.	การบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยรวม (Enterprise Wide Risk Management)	<p>การบริหารความเสี่ยง โดยมีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กรประกอบเข้าด้วยกันและมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรม การบริหารความเสี่ยง ควรสอดคล้องกับ แผนงาน วัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร • พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุม ความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความแน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • มีความคิดแบบมองไปข้างหน้าโดยบังชี้ ความเสี่ยงอะไรที่อาจเกิดขึ้นบ้าง และหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง • ได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
6.	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ประเภทและจำนวนความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ แต่เป็นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้
7.	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerances)	ความเปี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หรือความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบกับการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่องค์กรยอมให้เกิดขึ้นได้
8.	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (Inherent Risk)	ความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญจากการดำเนินกิจกรรม โดยปกติก่อนที่จะมีการดำเนินการหรือการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงนั้น ๆ
9.	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลือ หลังจากมีการดำเนินการจัดการหรือกำหนดใหม่ มาตรการควบคุมความเสี่ยงนั้น ๆ หากประเมินแล้วพบว่า ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ยังมีระดับเหนือเส้นอ้างอิง ต้องกลับไปทบทวน มาตรการจัดการความเสี่ยงใหม่
10.	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) : S	ความเสี่ยงที่มีผลกระทบกับ นโยบาย โครงสร้าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุ กลยุทธ์ และเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรได้

ลำดับ ที่	Risk Items	ความหมาย
11.	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) : O	ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอันเป็นปกติขององค์กร โดยพิจารณาครอบคลุมถึง คน ระบบงาน ขั้นตอนการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร
12.	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) : F	ความเสี่ยงจากการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินขององค์กร
13.	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) : C	ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น
14.	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการที่ใช้ในการระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรรวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็น ต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง
15.	คำรับรองการปฏิบัติราชการ	ข้อตกลง ผลงานระหว่างหัวหน้าส่วนราชการกับผู้บังคับบัญชา โดยมีสาระสำคัญคือ หัวหน้าส่วนราชการ ขอให้คำรับรองว่า จะมุ่งมั่นปฏิบัติราชการให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของตัวชี้วัดในระดับสูงสุด เพื่อให้ เกิดประโยชน์แก่ประชาชน
16.	การพัฒนาการปฏิบัติราชการ	การพัฒนาการบริหารราชการและการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของ ส่วนราชการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยต้องใช้วิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี
17.	การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนอง ความต้องการ 7) มีการประเมินผล

บทที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

2.1 ประวัติความเป็นมา

กรมศิลปากรเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจในการอนุรักษ์ สืบทอด และสร้างสรรค์งานด้านมรดกทางศิลปวัฒนธรรมของชาติหลายสาขา ทั้งงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ ศิลปกรรม สถาปัตยกรรม ประวัติศาสตร์ โบราณคดี ตลอดจนภาษาและวรรณกรรม การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจดังกล่าวจำเป็นต้องใช้งบประมาณและเงินทุนสนับสนุนจำนวนมาก

เงินทุนหมุนเวียนการสังคีตที่กรมศิลปากรจัดตั้งขึ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักการสังคีตในการดำรงรักษาไว้ ซึ่งคุณค่ามรดกทางศิลปวัฒนธรรมของชาติ อันถือเป็นการสืบทอดงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ให้คงอยู่และเป็นเอกลักษณ์ของชาติสืบไป การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตครอบคลุมภารกิจหลักของสำนักการสังคีต 3 ประการ ได้แก่ 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 ตลอดจนเผยแพร่ชื่อเสียงของประเทศสู่ระดับสากล

2.2 วิสัยทัศน์

เป็นเงินทุนหมุนเวียนที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุน อนุรักษ์ เผยแพร่ หรือส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงคุณภาพ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงนาฏดุริยางคศิลป์ของสำนักการสังคีต

2.3 ภารกิจ

- 1) สนับสนุนการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบทอด และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ของสำนักการสังคีต
- 2) สนับสนุนการส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์สู่สาธารณชน
- 3) สนับสนุนงานด้านแหล่งเรียนรู้และสถานที่สำหรับจัดการแสดงของหน่วยงานหรือบุคคล เพื่อหารายได้การกุศลและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

2.4 วัตถุประสงค์

เพื่อใช้ง่ายในการอนุรักษ์ เผยแพร่ หรือส่งเสริมวัฒนธรรมของชาติ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงนาฏศิลป์ 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 สนับสนุนการให้บริการใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติสำหรับการจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์

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

เป้าประสงค์ 4 ผู้ใช้บริการเข้าใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติและผู้ขอความอนุเคราะห์จัดการแสดงนอกสถานที่เกิดความพึงพอใจ

เป้าประสงค์ 5 มีฐานข้อมูลของผู้ใช้บริการหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

เป้าประสงค์ 1 การส่งเสริมการสร้างบริการดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

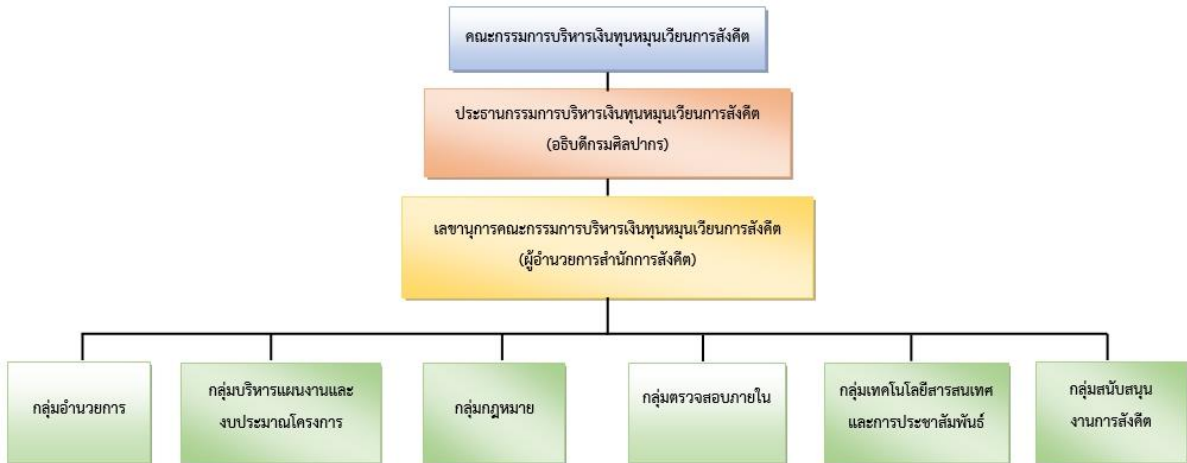
เป้าประสงค์ 2 การส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

เป้าประสงค์ 3 การบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

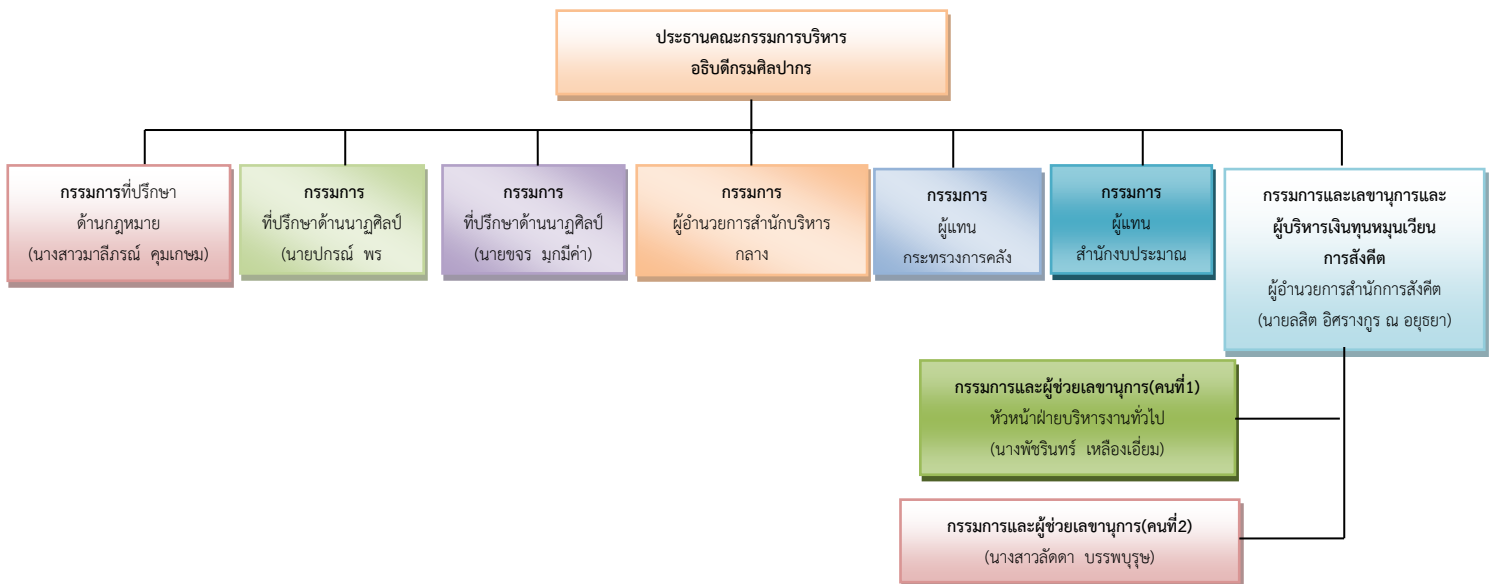
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

เป้าประสงค์ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 โครงสร้างการบริหารงานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต



2.8 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต



บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนการสังคิตมีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ตามกลยุทธ์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

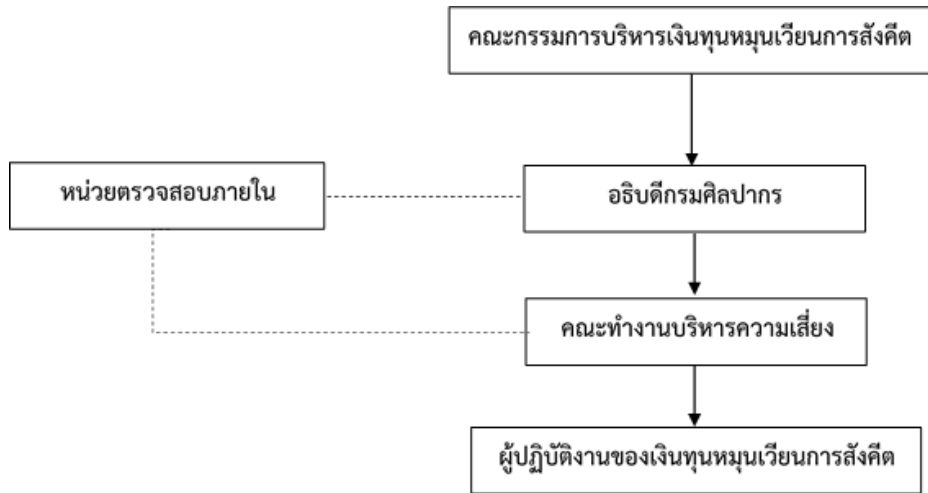
- 1) ให้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- 2) มีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงให้ครบถ้วนทั้งองค์กร โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กระบวนการที่สำคัญ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) มีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามหลักของ 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
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร คือ ประธานคณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ
- หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่รับผิดชอบในการนำเอาวิสัยทัศน์ขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไปกำหนดเป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเพียงแบบเดียว จำเป็นต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยพิจารณาได้จากวัฒนธรรมองค์กร ความซับซ้อนของการดำเนินงาน ประเภทและลักษณะขององค์กรเป็นองค์ประกอบ สิ่งสำคัญของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คือ การที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร 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 และระยะเวลาการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- 2) หน่วยงานผู้รับผิดชอบนำกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเห็นชอบมาทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต พร้อมเผยแพร่ให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบ
- 3) หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด และนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา
- 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 (Monitorine)
- (8) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) Communication)

(1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

(3) การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณา กำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

(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

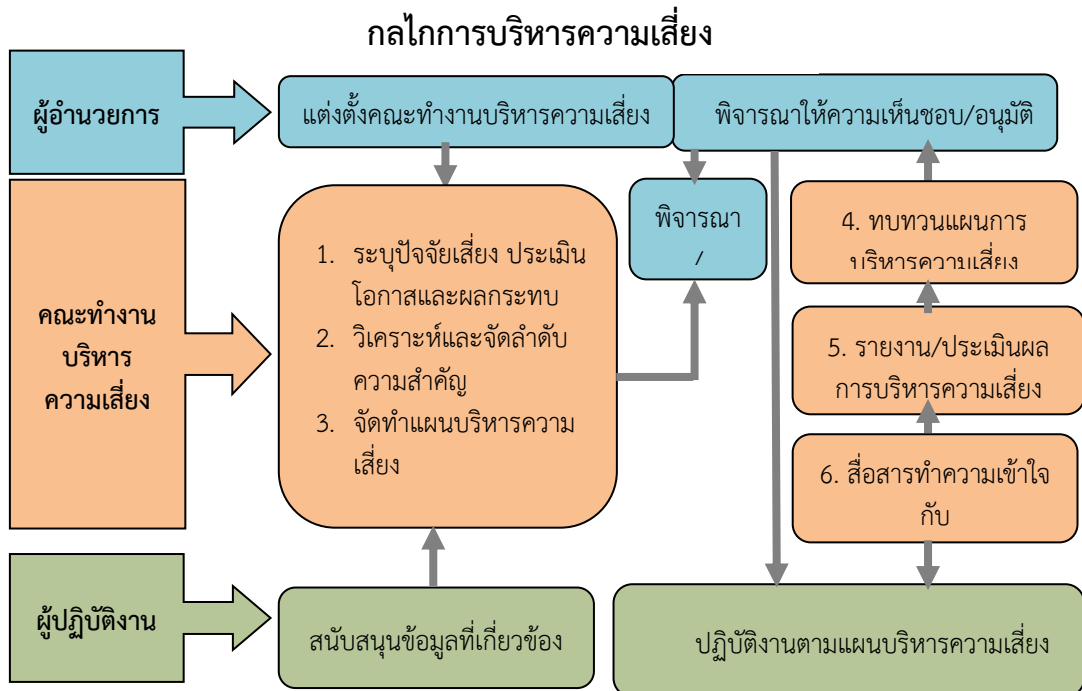
(7) การติดตามประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

(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** มีหน้าที่แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป
- 2) **คณะทำงานบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต
- 3) **ผู้ปฏิบัติงาน** หรือเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง



บทที่ 4

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต 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) เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผน การบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ผู้บริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
6. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผลมาตรการหรือกลไกควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้เงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง



ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การเข้าใจถึงภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน

ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้มีการระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลง ประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชีด้วย

เงินทุนหมุนเวียนการสังคีตได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียน การสังคีต สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนการสังคีตสามารถดำเนินงานได้ตามภารกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนด ในแผนปฏิบัติการประจำปี ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนการสังคีตสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ ตรวจสอบได้ และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เพื่อให้การระบุความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ 4 ประเด็น

2.1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์โครงสร้าง องค์กร ภาวะการแข่งขัน และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย รัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

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

- ความเสี่ยงจากบุคลากร (People Risk) เป็นความเสี่ยงการปฏิบัติงานที่เกิดจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของบุคลากร รวมถึงความสามารถและจริยธรรมของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานหรือฐานะทางการเงินขององค์กร ด้วยเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอาจมีความสามารถไม่เพียงพอ หรือมีความสามารถแต่ไม่ตรงกับ ลักษณะของงาน (Incompetency)

2. บุคลากรภายในองค์กรทุจริต (Fraud) เช่น การปลอมแปลงเอกสาร

3. จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (Inadequacy)

- ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการ แม้บุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้มีความสามารถตรงลักษณะงาน ตั้งใจทำงาน ด้วยความขยันหมั่นเพียร และซื่อสัตย์สุจริต แต่ความเสี่ยงอาจมีสาเหตุจากระบบการควบคุมภายในไม่ดีพอหรือไม่เหมาะสม (Internal Control Risk) เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานไม่เหมาะสม กำหนดขอบเขตอำนาจอนุมัติ ไว้อย่างไม่ชัดเจน เป็นต้น สำหรับภาครัฐควรมีการวางระบบบริหารความเสี่ยงกระบวนการที่มุ่งสร้างคุณค่าเพื่อให้ เป็นไปตามมาตรฐานปฏิบัติงานที่กำหนดการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ อาจนำแนวคิด การออกแบบระบบควบคุมมาใช้ได้ โดยมีปัจจัยหลัก คือ วัตถุประสงค์การควบคุม ความคุ้มค่าการควบคุม ความ ทันการณ์ของการติดตาม ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

- ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี (Technology Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระบบคอมพิวเตอร์ หรือ เครื่องข่ายสื่อสารขององค์กรเกิดความล้มเหลว ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักหรือไม่

สามารถให้บริการได้ เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ข้อมูลไม่มีความปลอดภัยจากการโจรกรรม การไม่สามารถกู้ระบบได้อย่างทันท่วงที เป็นต้น

- ความเสี่ยงจากเหตุปัจจัยภายนอก (External) เกิดจากสาเหตุภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานหรือฐานะทางการเงินขององค์กร เช่น การเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนอันเป็นเท็จ การทุจริตจาก บุคคลภายนอก การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย การจ้างผู้บริการภายนอก และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

2.3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการ บริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำ บัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

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

2.4.1 ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นความเสี่ยง ที่องค์กรจะต้องพยายามลดให้น้อยหรือหมดไป เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการ ปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร การบริหารทรัพย์สิน เป็นต้น

2.4.2 ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นเหนือ ความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบทางลบให้มากที่สุด เช่น เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคม พฤติกรรมผู้บริโภค กฎหมาย สิ่งแวดล้อม และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

เมื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงแล้วเสร็จ จึงเป็นขั้นตอนของการพิจารณา ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน โดยนำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุใหม่ ความเสี่ยงที่มีอยู่จากการดำเนินงาน ที่ผ่านมา และความเสี่ยงที่มีอยู่ภายหลังจากการควบคุมภายในมาพิจารณา โดยใช้เกณฑ์ที่แสดงใน “ตารางที่การ พิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมภายใน” กล่าวคือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า 3 จะถือว่า ประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ จะต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงต่อไป

ตารางการพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม		ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการ ติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของ แต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการ รายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของ องค์กร	มีการติดตามและมีการ รายงานให้ผู้บริหารทราบเป็น ระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของ องค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการ ติดตามและรายงานผลที่ ชัดเจน

(ตัวอย่าง) ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต โดยสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมภายใน และระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ยุทธศาสตร์เงินทุน/ ตัวชี้วัดตาม PA	ประเด็นความเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสนับสนุนงานด้านการอนุรักษ์เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ให้คงอยู่สืบไป	S1 มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการใช้สถานที่จัดกิจกรรมและจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด	<ul style="list-style-type: none"> ● ตอบสนอง(ปัจจัยภายใน) <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบการแสดงนาฏศิลป์ ดนตรี เป็นแนวอนุรักษ์และสืบทอด ไม่สามารถปรับรูปแบบให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ชม/ผู้จัดงานได้เท่าที่ควร - การให้บริการจัดการแสดงต้องอยู่ภายใต้ระเบียบ ข้อปฏิบัติของเงินทุนฯ อาจส่งผลให้เกิดความไม่สะดวกต่อผู้รับบริการเท่าที่ควร - โรงละครแห่งชาติ กรุงเทพฯ กำหนดปิดปรับปรุงทั้งระบบ ในระหว่างปี พ.ศ. 2566-2568 ไม่สามารถให้บริการใช้สถานที่ในช่วงเวลาดังกล่าวได้ ● ตอบสนอง(ปัจจัยภายนอก) <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานที่ให้บริการจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ที่สามารถปรับรูปแบบการแสดงให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ชม/ผู้จัดงานได้ดีกว่า 	2 (รายได้จากการแสดงที่ขอความอนุเคราะห์จากบุคคล/หน่วยงานภายนอกและให้บริการใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติจัดกิจกรรมย้อนหลัง 3 ปี)	1 (ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน)	1 (ไม่มีการติดตามเนื่องจากเป็นปัจจัยภายนอก)	มีคู่แข่งเพิ่มสูงขึ้น รายได้จากการให้บริการจัดการแสดงลดน้อยลงหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์เงินทุน/ ตัวชี้วัดตาม PA	ประเด็นความเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
		<ul style="list-style-type: none"> - มีหน่วยงานที่ให้บริการเช่าใช้สถานที่จัดงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีศักยภาพสูง อาทิ ด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้านการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ดึงดูดความสนใจผู้ใช้บริการ เป็นต้น 				
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สนับสนุนการนำมรดกศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์มาเสริมสร้างความมั่นคงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต	F1 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายในการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> ● ประสิทธิผล (ปัจจัยภายใน) <ul style="list-style-type: none"> - โรงละครแห่งชาติมีแผนปิดปรับปรุงเป็นระยะเวลา 3 ปี ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมการแสดงได้ - การแสดงแนวอนุรักษ์ไม่สามารถปรับรูปแบบได้ตามกระแสนิยม ● ตอบสนอง(ปัจจัยภายนอก) <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มผู้ชมการแสดงมีจำนวนจำกัด ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ชมสูงอายุ - การจัดการแสดงนอกสถานที่ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง 	2 (ค่าเฉลี่ยรายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิย้อนหลัง 3 ปี)	1 (ไม่สามารถควบคุมปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานได้)	5 (รายงานผลการดำเนินงานรายเดือน)	รายได้จากการจัดการแสดงทั้งในและนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

- การระบุปัจจัยเสี่ยงหรือความเสี่ยง แสดงรายละเอียดดังตารางการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน ทั้งนี้ ต้องพิจารณาทั้งปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

(ตัวอย่าง) การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน

ปัจจัยเสี่ยงปี 66

ปัจจัยเสี่ยง ปี 67

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2567	รหัสใหม่
RES-1	สถานการณ์การระบาดของโรคติดต่ออันตราย อาจส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ติดตามผล ต่อเนื่อง	-	RES-1
		เพิ่มใหม่	มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการใช้สถานที่จัดกิจกรรมและจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด	RES-1
RES-2	ความไม่แน่นอนทางการเมืองและเหตุการณ์การชุมนุมประท้วง	ติดตามผล ต่อเนื่อง	-	
REO-1	รูปแบบการแสดงแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	รูปแบบการแสดงแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	REO-1
REO-2	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมรุ่นใหม่ได้ดีเท่าที่ควร	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมรุ่นใหม่ได้ดีเท่าที่ควร	REO-2
REO-3	อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	REO-3
REF-1	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	REF-1

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินค่าความเสี่ยงโดยพิจารณาขอบเขตซึ่งเหตุการณ์แฝง อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีหลักการว่า เมื่อเจ้าของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ สามารถระบุหรือบ่งชี้ความเสี่ยงได้แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่า เหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการนั้นๆ จะสามารถจัดการหรือแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงเพื่อผลักดันกิจกรรมขั้นตอนต่อไปให้ประสบความสำเร็จของแผนงานตามกรอบเวลาได้หรือไม่

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

เหตุการณ์ 1 : ความสำเร็จของการปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายให้มีความสอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต		
ประเด็นปัจจัยเสี่ยง C1 : ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายไม่มีความสอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต		
ผลกระทบ : 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 ได้ทั้งก่อนและหลังการดำเนินงาน ซึ่งพิจารณาตามความสำคัญ รวมถึงการประเมินที่วัดเชิงคุณภาพด้วยตารางวัด ความเสี่ยง โดยจัดแบ่งเป็นระดับความเสี่ยงและแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการจัดระดับ ความสำคัญความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) รวมทั้ง ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (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	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 และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้วให้ขึ้นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเงินลงทุนหมุนเวียนการสังคิต ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ต้องจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป โดยความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ดังนี้

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

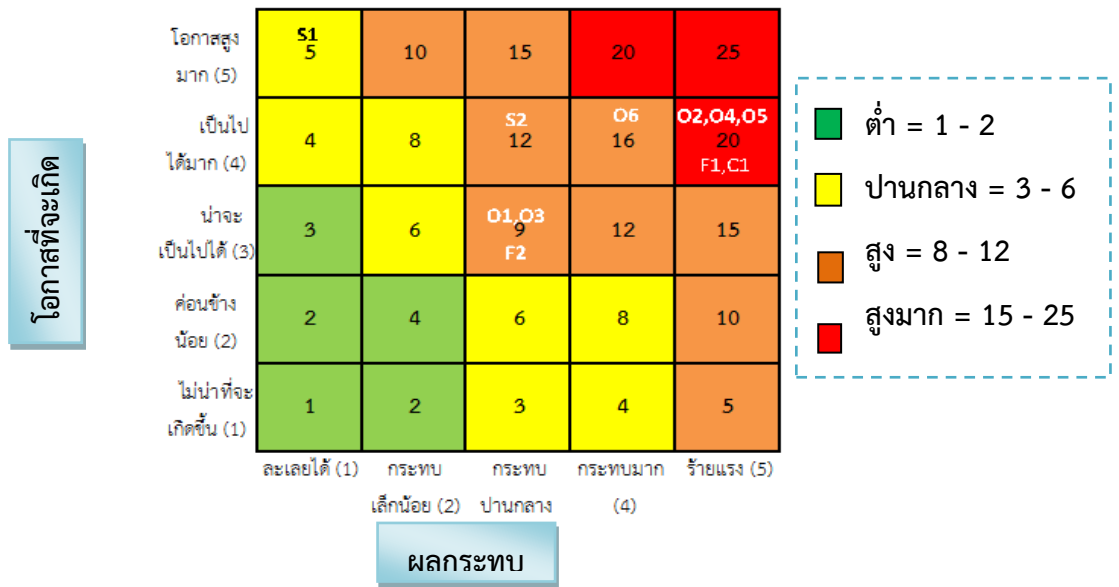
(ตัวอย่าง) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการวิเคราะห์ความเสี่ยง ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

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 มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการใช้สถานที่จัดกิจกรรม และจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด	4	3	12			✓		ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	O1 รูปแบบการแสดงเป็นแนวอนุรักษ์สืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	3	2	6		✓			พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไประดับที่รับไม่ได้
ด้านการเงิน (Financial Risk)	F1 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4	5	20				✓	ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)	C1 ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่าย ยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต พ.ศ.2563	2	4	8		✓			พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไประดับที่รับไม่ได้

(ตัวอย่าง) การประเมินความเสี่ยงของเงินทุนฯ โดยใช้ตารางเมทริกซ์

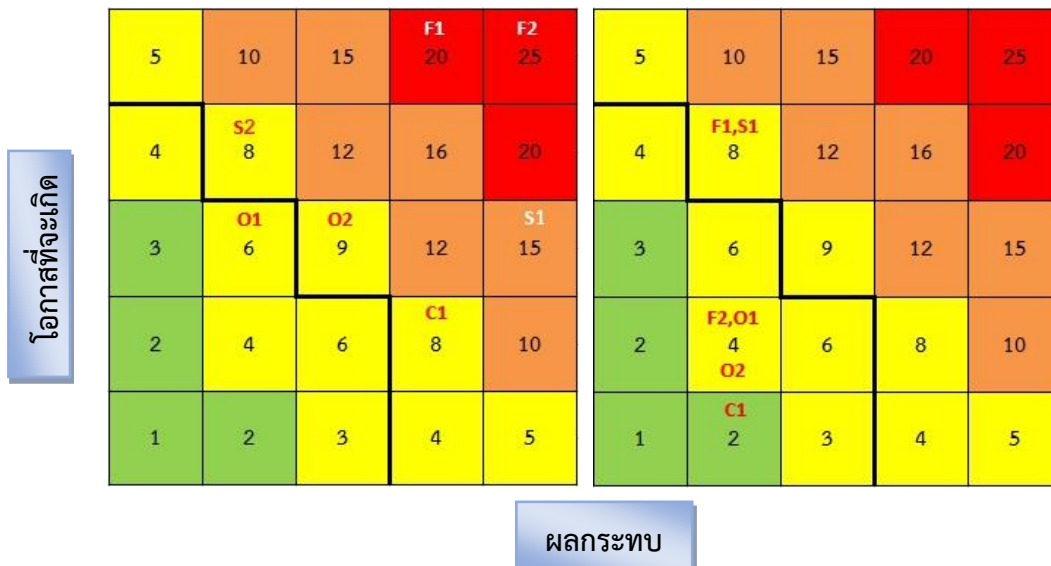


ทั้งนี้ การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุน พิจารณาได้จาก ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) หากเกิดความเสี่ยงขึ้น เพื่อหาระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ที่จะเกิดตามหลักความสัมพันธ์ และควรมีการกำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง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

แผนภาพและแนวโน้มความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2567

ณ 1 ตุลาคม 2566

เป้าหมาย ณ 30 กันยายน 2567



4. การจัดการความเสี่ยง

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

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยน หรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1) **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูง 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 กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบ เนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย 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) 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
C1 ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากร ด้านรับ-จ่าย ยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียน การสังกัด พ.ศ.2563	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อผลการประเมิน และการดำเนินงานของ เงินทุนฯ	-	-	-	-	-	วิธีควบคุมความเสี่ยง
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อผลการประเมิน และการดำเนินงานของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	
	ควบคุม	ปรับปรุงระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังกัด	- แผนการปรับปรุงแก้ไข ประกาศ/ระเบียบ/ข้อกำหนดด้านรายรับ-รายจ่ายของเงินทุนหมุนเวียนการสังกัด ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน และข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังกัด	√		- ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ดำเนินการโดยบุคลากรจากหน่วยงานต้นสังกัด)	การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนการสังกัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น	
	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 - การสอบถามผลการปฏิบัติงาน - การรักษาความปลอดภัย/การเข้าถึงข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน/การมอบหมายงาน

เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยง โดยในการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ผู้อำนวยการกลุ่ม/สำนัก เป็นผู้พิจารณา กำหนดผู้รับผิดชอบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นผู้กำหนดว่าส่วนงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหาร ความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบถามเป็นระยะด้วย

6. การติดตามและประเมินผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการ ความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหาร จัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน 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)การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ใน การดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน

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

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จะต้องถูกระบุ บันทึกและจัดเก็บไว้ มีการสื่อสารในรูปแบบ และกรอบเวลาที่ช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนได้ 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 14 วัน หลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบจากคณะ กรรมการบริหารฯ	คณะทำงาน บริหารความ เสี่ยง
2.	นำข้อมูลในรูปแบบไฟล์ (แผนบริหารความเสี่ยง) เผยแพร่ในเว็บไซต์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต สำนักการสังคิต กรมศิลปากร	ภายใน 14 วัน หลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบจากคณะ กรรมการบริหารฯ	
3.	ช่องทางอื่นๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)	พิจารณาให้สอดคล้องกับ แนวทาง/ช่องทาง	

บทที่ 5

แผนการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต มีแนวทางในการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมการรองรับต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาบททวนจากรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณก่อนหน้า (เช่น ปีงบประมาณ 2566 ให้นำรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณ 2565 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
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)										
C1 ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต พ.ศ.2563	12	ดำเนินการปรับปรุง/แก้ไขประกาศและระเบียบด้านรับ-จ่ายให้มีความเหมาะสมกับสภาวการณ์ปัจจุบันและสอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	เพื่อการดำเนินงานของเงินทุนฯมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้การประเมินผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด	ต.ค.65 ถึง ก.ย.66	ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้	ไม่มีค่าใช้จ่าย	คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ (ฝ่ายนิติการและฝ่ายเลขานุการฯ)	2	2	4
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) (เรียงตามระดับความเสี่ยงสูง>ต่ำ)										
O2 การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิตยังไม่มีความพร้อมและทั่วถึง	9	1. การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุกและแผนปฏิบัติการประจำปี 2. การจัดการแสดงด้านนาฏดุริยางคศิลป์สัญจรสู่ภูมิภาค	- เพื่อมีแนวทางในการส่งเสริมงานด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต - เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้มีความหลากหลาย	ต.ค.64 ถึง ก.ย.65	ลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงจากความเสี่ยง	10,000.-	คณะทำงานฝ่ายประชาสัมพันธ์	2	2	4

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต
(ฉบับทบทวน ปีบัญชี 2567)

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