



CONTEMPORARY ART
PROMOTION FUND
กองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย



สำนักงาน
ศิลปวัฒนธรรม
ร่วมสมัย

คู่มือการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566

กองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย
สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

- ทบทวน-

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย กระทรวงวัฒนธรรม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง มีความจำเป็นถือว่าเป็นบทบาทสำคัญ ซึ่งกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ใช้นโยบายของ COSO ERM Framework เป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักสากล ในการบริหารความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) และการระบุความเสี่ยงแบ่งตามประเภทที่กระทรวงการคลังระบุไว้ ทั้ง ๔ ด้าน

สำหรับการบริหารความเสี่ยงหลักในด้านต่าง ๆ นั้น กองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ได้มีการปรับปรุงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย และมีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด ก็ต่อเมื่อทุกหน่วยงานในองค์กร มีวิธีการในการประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ กองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม จึงจัดให้มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการสำหรับการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ต่อไป

กลุ่มบริหารกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
ศูนย์เครือข่ายสัมพันธ์และแหล่งทุน

สารบัญ

หน้า

คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ ๑	ข้อมูลทั่วไปของกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม.....	๔
ส่วนที่ ๒	แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม.....	๖
	๒.๑ บทนำ	๖
	๒.๒ วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	๖
	๒.๓ นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๗
	๒.๔ ประเภทความเสี่ยงขององค์กร	๘
	๒.๕ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๙
ส่วนที่ ๓	แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	๑๐
	๓.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๑๐
	๓.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๑๑
	๓.๓ หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๑๒
ส่วนที่ ๔	กระบวนการ/ขั้นตอนบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	๑๔
	ขั้นตอนที่ ๑ : การเตรียมการก่อนจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	๑๔
	ขั้นตอนที่ ๒ : การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	๑๔
	๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	๑๗
	๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	๑๗
	๓) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	๑๘
	๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๑๙
	๕) วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	๒๕
	๖) กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (Control Activities)	๒๗
	ขั้นตอนที่ ๓ : การประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	๒๙

ส่วนที่ ๑

ข้อมูลทั่วไปของกองทุนส่งเสริมศิลปร่วมสมัย

ความเป็นมา

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมศิลปร่วมสมัย พ.ศ. ๒๕๕๑ หมวด ๓ กองทุนส่งเสริมศิลปร่วมสมัย มาตรา ๑๗ ให้จัดตั้งกองทุนส่งเสริมศิลปร่วมสมัย เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนเกี่ยวกับการให้การอุดหนุนหรือให้กู้ยืมเงินแก่ผู้ขอรับการส่งเสริมตลอดจนการดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการส่งเสริมศิลปร่วมสมัยตามพระราชบัญญัตินี้ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๕๑ และคณะกรรมการส่งเสริมศิลปร่วมสมัย สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง ได้วางระเบียบคณะกรรมการส่งเสริมศิลปร่วมสมัย ว่าด้วยการบริหารกองทุน และการจัดหาผลประโยชน์กองทุน พ.ศ. ๒๕๕๔ เพื่อถือปฏิบัติและมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง

เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนเกี่ยวกับการให้อุดหนุนแก่ผู้ขอรับการส่งเสริม ตลอดจนการดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการส่งเสริมศิลปร่วมสมัย ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมศิลปร่วมสมัย พ.ศ. ๒๕๕๑

วิสัยทัศน์

เป็นกองทุนที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุน ส่งเสริมการสร้างสรรค์ศิลปร่วมสมัย

พันธกิจ

ให้การอุดหนุน เพื่อการสร้างสรรค์งานศิลปร่วมสมัย และเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ตลอดจนพัฒนาภูมิปัญญาเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในสังคม

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมศิลปร่วมสมัย (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานที่ตอบสนองนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมโครงการที่ตอบสนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างและพัฒนาความร่วมมือภาคีเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การบริหารจัดการกองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย

กลยุทธ์ที่ ๑ การบริหารด้านการเงินของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๒ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการกองทุนฯ

กลยุทธ์ที่ ๔ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพการระดมทุนและแหล่งทุน

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมเครือข่ายพันธมิตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนทางการเงินของกองทุนฯ

กลยุทธ์ที่ ๒ เพิ่มประสิทธิภาพการระดมทุนเข้าสู่กองทุนฯ

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

๒.๑ บทนำ

ในปัจจุบันทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยงและโอกาส (Risk and Opportunities) การดำเนินงานหรือการบริหารโครงการต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ และโอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management : ERM) จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นเครื่องมือ/กระบวนการที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร เพื่อช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

กองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยได้ใช้แนวทาง COSO ERM Framework ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักสากล ในการบริหารความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

๒.๒ วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกส่วนงานในกองทุนฯ มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งกองทุนฯ

๒) เพื่อให้กองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม สามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๔) สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในกองทุนฯ การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๕) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยง จะทำให้บุคลากรในกองทุนฯ มีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของกองทุนฯ และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกองทุนฯ ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกของกองทุนฯ

๒.๓ นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบ จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอน การดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุนหาสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

๑. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

- **ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม (Natural Environment)** เช่น การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

- **ภาวะเศรษฐกิจ (Economic Environment)** เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน

- **ภาวะการเมือง (Political Environment)** คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

- **สังคม (Social Environment)** คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

- **เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological Environment)** คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อี-คอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

๒. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น

- **โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)** คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุน เพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- **พนักงาน (Personnel)** คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุ สัญญาจ้างการสูญเสียพนักงานสำคัญที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียง และการหยุดผลิต

- กระบวนการ (Process) คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง

- เทคโนโลยี (Technology) คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรง/ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

๒.๔ ประเภทความเสี่ยงขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงตามหลักของ COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จำแนกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกอันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : C หรือ Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

๒.๕ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. ใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารงาน บริหารโครงการ หรือบริหารองค์กร
๒. ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
๓. นำกลยุทธ์องค์กรไปดำเนินการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
๔. ระบุและบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญได้ทันเวลา

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

๓.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

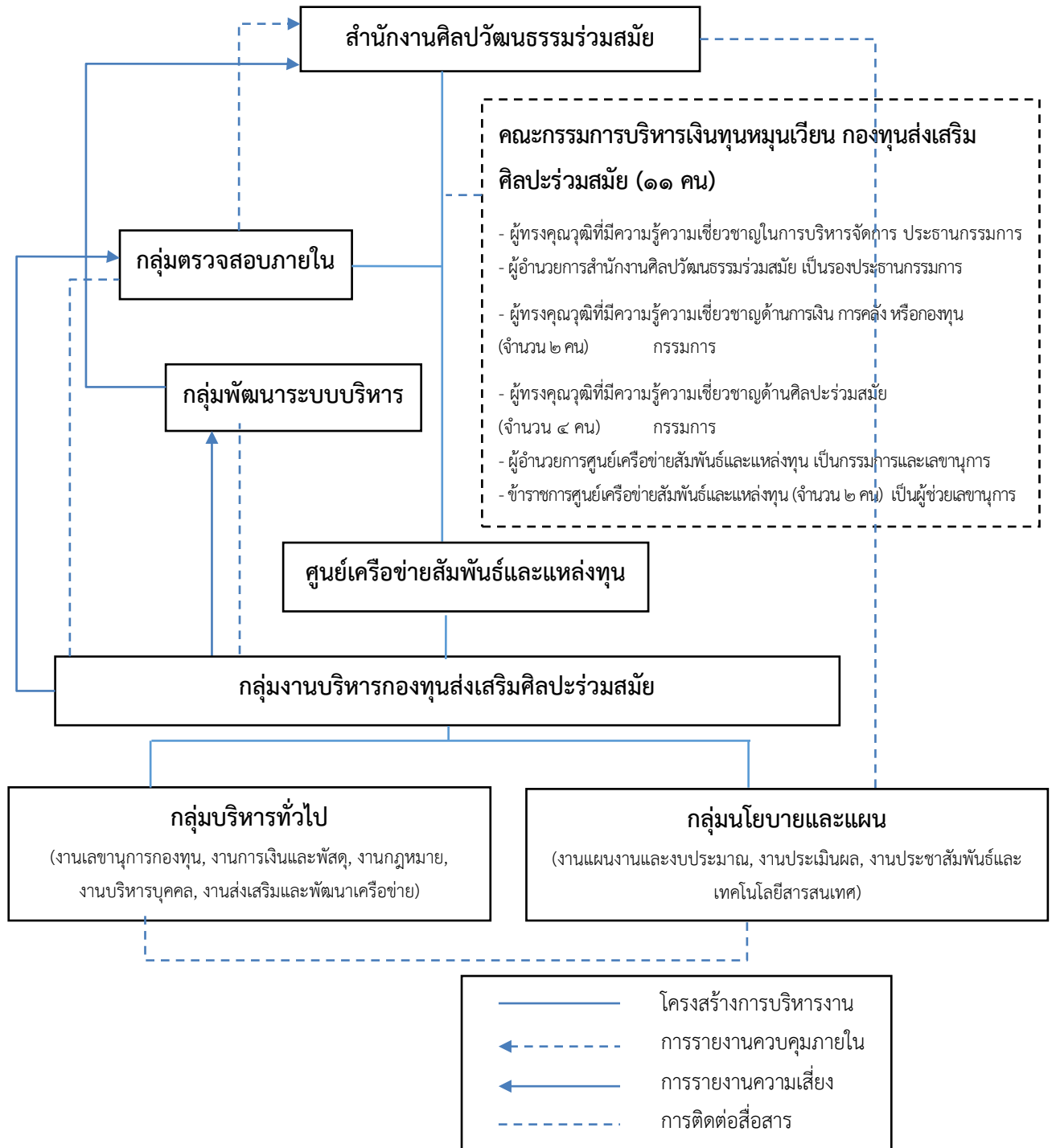
๒. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๓. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

๔. การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ

๓.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย



หมายเหตุ : กองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย เป็นกองทุนฯ ขนาดเล็ก ไม่มี**กลุ่มตรวจสอบภายใน** และ**กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร** (ที่ดำเนินงานด้านความเสี่ยง) อยู่ในกองทุนฯ จึงมอบให้ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของต้นสังกัด (สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย) ดำเนินการในส่วนนี้

๓.๓ หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

○ คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียน กองทุนส่งเสริมศิลปกรรมร่วมสมัย

มีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการ ตามนโยบายบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้

○ กลุ่มตรวจสอบภายใน

มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและติดตาม การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ดังนี้

๑. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

๒. สอบทานการดำเนินงานของกลุ่มงานกองทุนส่งเสริมศิลปกรรมร่วมสมัย ให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ วัตถุประสงค์งาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ

○ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

มีบทบาทหน้าที่ ในการพัฒนาการบริหารของกองทุนส่งเสริมศิลปกรรมร่วมสมัย ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่กองทุนส่งเสริมศิลปกรรมร่วมสมัย เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

๒. ติดตาม ประเมินผล และรวบรวมรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในกองทุนส่งเสริมศิลปกรรมร่วมสมัย

○ กลุ่มบริหารกองทุนส่งเสริมศิลปกรรมร่วมสมัย

● กลุ่มบริหารทั่วไป มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. งานเลขานุการด้านการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียน

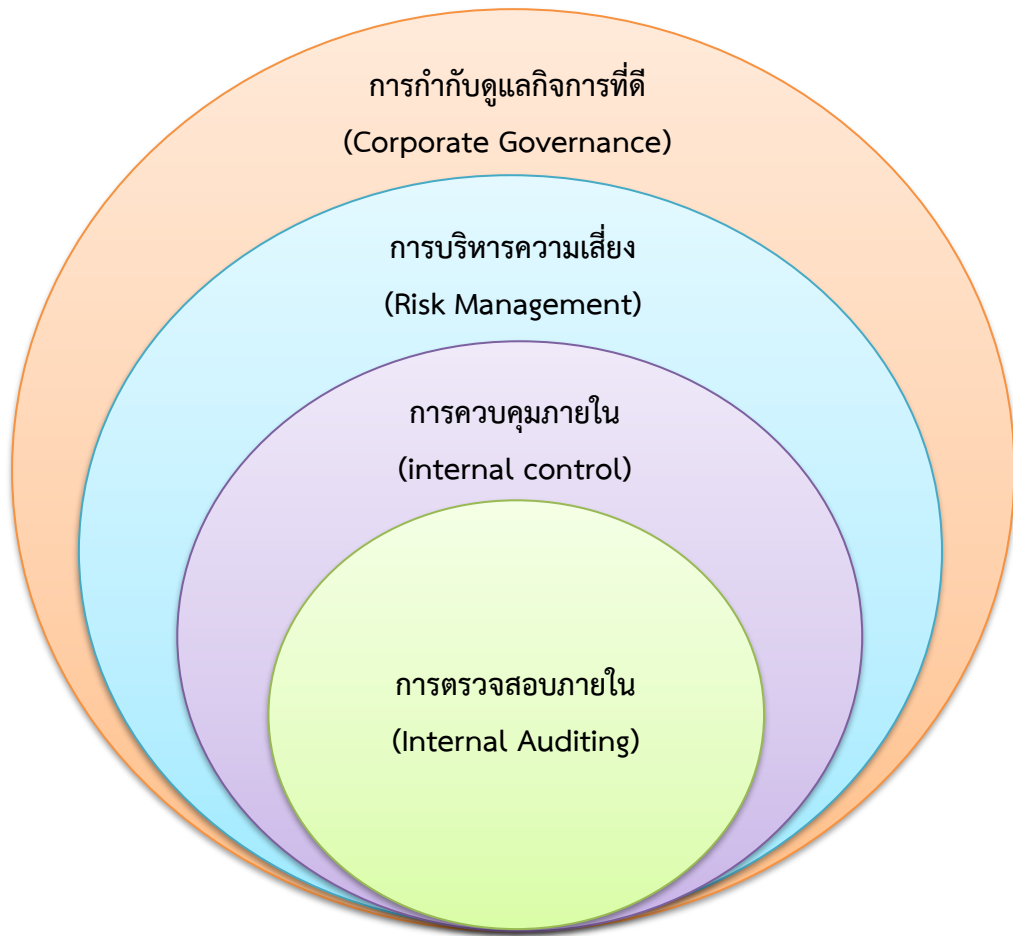
๒. งานตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารความเสี่ยง

๓. งานนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ในการจัดทำแผน/ติดตาม/ประเมินผล และประชาสัมพันธ์/รายงาน/แจ้งเวียนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ

๔. งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

● กลุ่มนโยบายและแผนงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานนโยบายและแผน งบประมาณ งานประเมินผล งานประชาสัมพันธ์และเทคโนโลยี

ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน



วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมาย คุ่มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับการที่ดี่นั้นประกอบด้วย

๑) **การควบคุมภายใน** เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงจะถูกนำมาใช้ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์จนถึงการดำเนินงานทุกขั้นตอน

๒) **การบริหารความเสี่ยง** คือ กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น

๓) **การตรวจสอบภายใน** คือ งานที่กำหนดขึ้นเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดี่ต่าง ๆ ถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ส่วนที่ ๔

กระบวนการ/ขั้นตอนบริหารความเสี่ยงของ กองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม แบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน
ดังนี้

๑. ขั้นเตรียมการก่อนจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง
๒. ขั้นการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง
๓. ขั้นตอนการประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

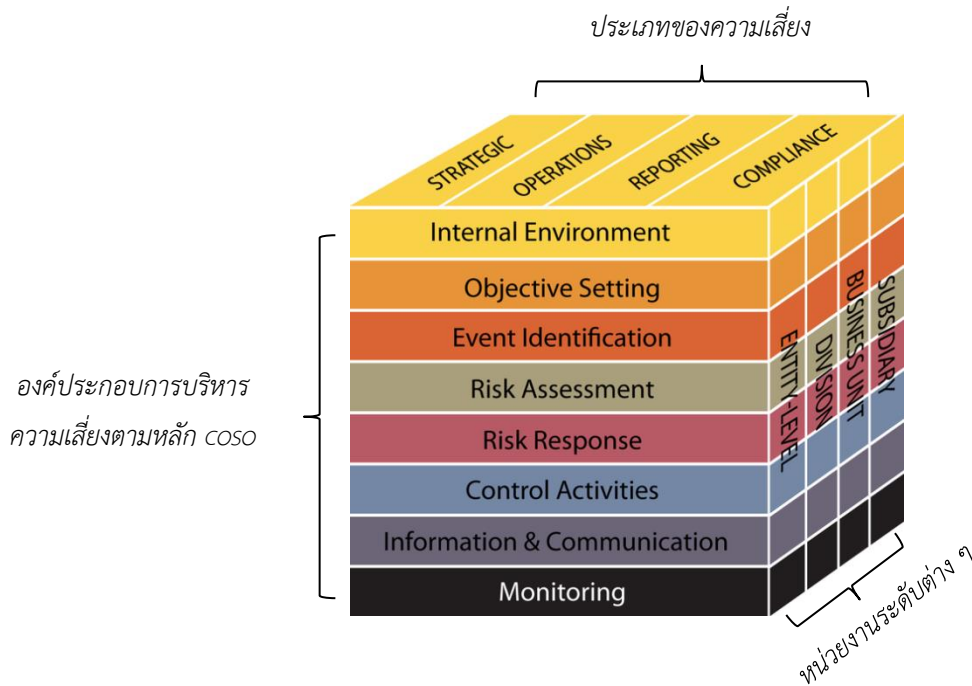
ขั้นตอนที่ ๑ : การเตรียมการก่อนจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ศึกษาเงื่อนไขและข้อมูลในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารและผู้รับผิดชอบ
งานกองทุนฯ ทุกคนต้องรับทราบนโยบาย มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้อง
กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ดังนั้น ผู้บริหาร
ต้องมีการชี้แจงถึงเหตุผล และทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้รับผิดชอบกองทุนฯ ก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหาร
ความเสี่ยงของกองทุนฯ อย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ ๒ : การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม โดยใช้กระบวนการในการ
บริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกระบวนการ
บริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร มีองค์ประกอบทั้งหมด ๘ ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน
องค์การ (Internal Environment) การกำหนดเป้าหมายหรือกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
(Objective Setting) การระบุเหตุการณ์ที่เสี่ยง (Event Identification หรือ Risk Identification)
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information
and Communication) และการเฝ้าติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

ภาพการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO



๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงองค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวินัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิธีการจัดโครงสร้างของกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการระบุ ประเมินและจัดการกับความเสี่ยง

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงช่วยให้องค์กรทราบว่า เหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนนั้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร โดยการวิเคราะห์ใน ๒ ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การยอมรับ การลด และการกระจายความเสี่ยง

๖. กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities) เป็นนโยบายและกระบวนการที่จะช่วยให้แน่ใจว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในขั้นตอนก่อนหน้านั้น ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง องค์กรต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมนั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรทุกระดับชั้นและทุกงาน (All Functions)

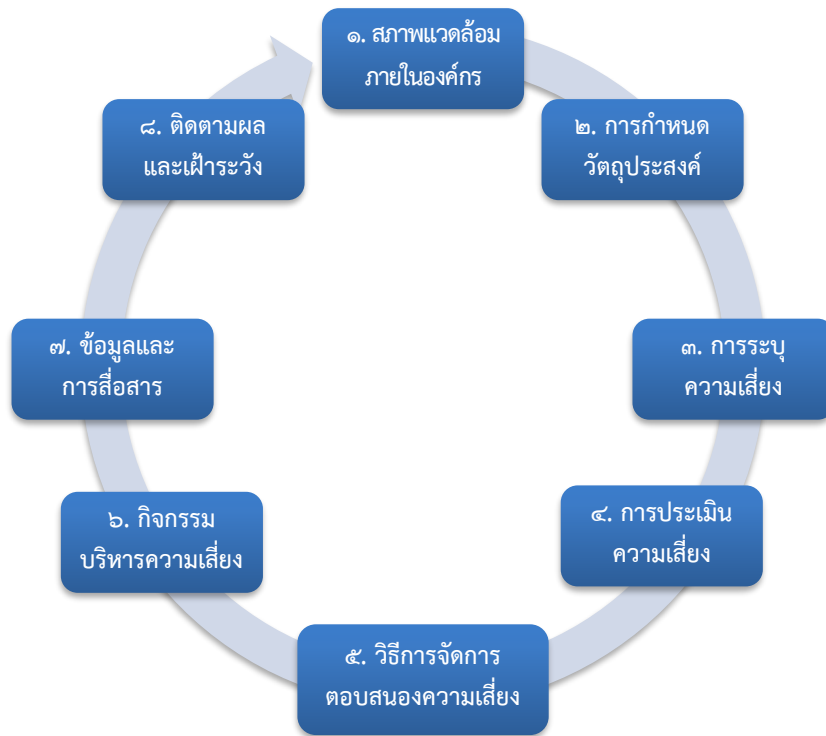
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่น ๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

๘. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

๘.๑ การติดตาม/ประเมินในขณะที่ธุรกิจกำลังดำเนินไป (Ongoing Monitoring Activities)

๘.๒ การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluations)

เพื่อให้การดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมสมัย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จึงต้องมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ ดังนี้



๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

การกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรควรมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจรวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานด้านบุคลากร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ และกฎระเบียบต่าง ๆ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นของการบริหารความเสี่ยง

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่แน่ชัดก่อน โดยคำนึงถึงหลักการ “SMART” ดังนี้

Specific : มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน

Measurable : สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

Attainable : สามารถทำให้บรรลุผลได้

Relevant : มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง

Timely : มีการกำหนดเวลาในการทำ

การกำหนดวัตถุประสงค์ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจของกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และสถานะปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของหน่วยงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๓) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นการระบุว่า มีความเสี่ยงใดบ้างที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ หรือความเสี่ยงใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยความเสี่ยงดังกล่าวมีแหล่งที่มาทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑. เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
๒. ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๓. เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๔. บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
๕. ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ความเสี่ยงตามแนว COSO ERM Framework มี ๔ ลักษณะดังกล่าวแล้วข้างต้น ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท คือ

๑.๑ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สถานการณ์ผิดปกติหรือภัยพิบัติ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางการเมือง

๑.๒ ปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ เป็นต้น

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ประเด็นในการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น

- ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติ ไม่เหมาะสม กับลักษณะงาน พนักงานไม่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่มีประสิทธิภาพ

- ความเสี่ยงจากการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจภายในองค์กรอาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้นได้ แต่ก็อาจสร้างปัญหาในการทำงานได้เช่นกัน หากสายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ภาวะผู้นำของการรับมอบอำนาจ หรือเครื่องมือสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่ออำนาจที่ได้รับ

- ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้อาจเกิดปัญหาต่อการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ การปลดระวางเครื่องมือและโปรแกรมเก่า การจัดการฐานข้อมูล

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและ ควบคุมทางการเงินขององค์กร เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การรับ - จ่ายเงินค่าจำหน่ายยาง การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ การขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงิน อาจเกิดผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ สำนักงาน เศรษฐกิจการเกษตร กรมบัญชีกลาง และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : C หรือ Event Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์เงื่อนไขการปฏิบัติงาน การปกป้อง คุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ

การระบุความเสี่ยงจะกำหนดตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในแต่ละข้อที่มีสาเหตุมาจากทั้ง ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้งจำแนกประเภทของความเสี่ยงตามรูปแบบ S-O-F-C

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการหลังจากทำการระบุความเสี่ยงแล้ว เพื่อนำไปวิเคราะห์และ จัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ที่เป็นความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงขึ้น (Impact)

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ ๓ ขั้นตอน ได้แก่

- ๑) การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
- ๒) การจัดลำดับความเสี่ยง
- ๓) การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน (Risk Rating Scale) ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่อไป โดยสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ด้ได้จาก**ความถี่**ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย โดยอาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การประเมินความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีต อาจเป็นเรื่องยาก ดังนั้นจึงไม่ควรใช้ข้อมูลในอดีตอ้างอิงเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรอื่น ๆ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงอื่น ซึ่งจะช่วยให้การประเมินความเสี่ยงสมเหตุสมผลมากขึ้น

ผลกระทบ (Impact) ด้ได้จาก**ความรุนแรง** หรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น การประเมินความรุนแรงของการสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้น โดยอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ

การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อทำการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยใช้ตารางการจัดลำดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Ranking) ที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายการปฏิบัติงานประจำปี เป้าหมายตามตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ของแต่ละรายการความเสี่ยง แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความต้องการในการจัดการความเสี่ยงเพื่อที่จะประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

(๑) ความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องดำเนินการแก้ไขทันที

(๒) ความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องได้รับความสนใจจากผู้บริหารและต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๓) ความเสี่ยงปานกลาง เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ ต้องมีการระบุนโยบายรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการ และต้องมีการจัดการควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเคลื่อนย้ายไปยังความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับไม่ได้

(๔) ความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับที่ยอมรับได้ สามารถจัดการได้โดยใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมความเสี่ยง

การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

เมื่อทำการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สาเหตุที่ต้องประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่ก็เพื่อให้ทราบว่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ที่มีอยู่หรือไม่ โดยพิจารณาจากสมการต่อไปนี้

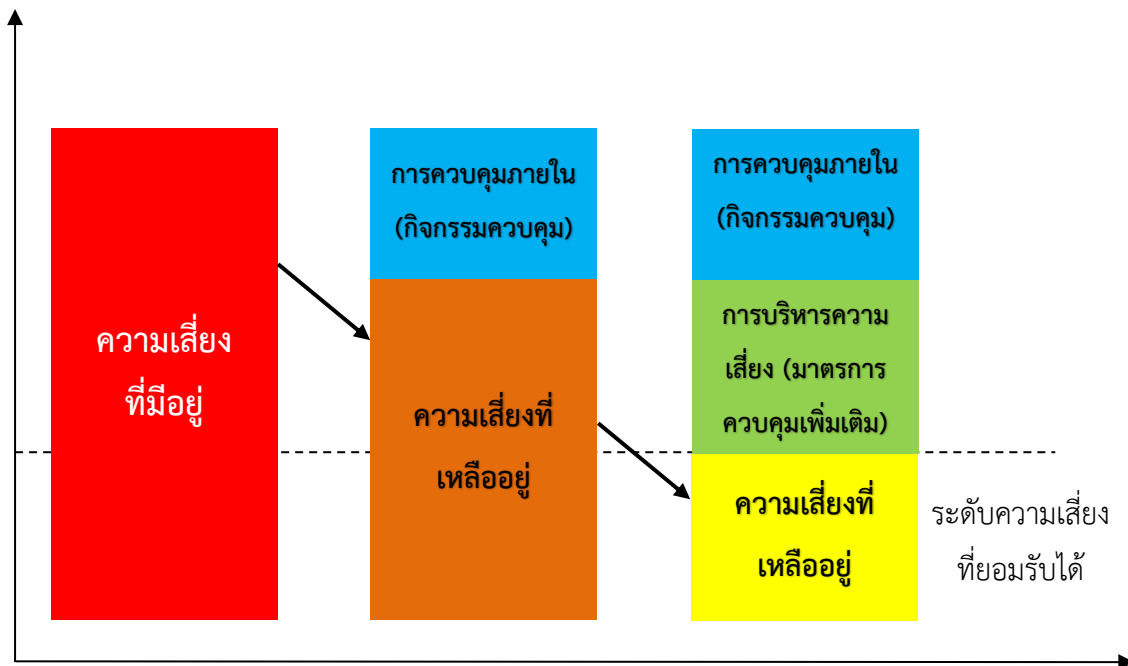
ความเสี่ยงคงเหลือ = ความเสี่ยงตามธรรมชาติที่ยังไม่ได้กระทำการใด ๆ (Inherent Risk) – มาตรการควบคุม

การลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มระดับมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ

จากสมการข้างต้น ทำให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม

เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว หากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงและภายในงบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของงานหรือโครงการนั้น ๆ ต่อไป

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการการควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ



จากขั้นตอนดังกล่าวในการประเมินความเสี่ยง ให้ดำเนินการตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้

(๑) ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยงที่ระบุลงในแบบฟอร์มที่ ๑ ระบุความเสี่ยง

โดยพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับโอกาส

- ระดับ ๑ น้อยมาก
- ระดับ ๒ น้อย
- ระดับ ๓ ปานกลาง
- ระดับ ๔ สูง
- ระดับ ๕ สูงมาก

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ ๑ น้อยมาก

ระดับ ๒ น้อย

ระดับ ๓ ปานกลาง

ระดับ ๔ สูง

ระดับ ๕ สูงมาก

(๒) หลังจากวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Consequence หรือ Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

$$\text{ผลโอกาส (L) X ผลกระทบ (I) = ระดับความเสี่ยง (L X I)}$$

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	ความหมาย
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)	๑ - ๕ คะแนน	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	๖ - ๑๐ คะแนน	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
ระดับความเสี่ยงสูง (High)	๑๑ - ๑๖ คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)	๑๗-๒๕ คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

(๓) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงของแต่ละด้านลงในแบบฟอร์มที่ ๒ การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Profile) และการจัดลำดับความเสี่ยงจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงทั้งหมด โดยเรียงลำดับตามระดับของโอกาส x ผลกระทบในปัจจุบัน และระดับความเสี่ยงที่คาดหวังที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรการการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้

(๔) นำผลคะแนนการจัดลำดับความสำคัญมาจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix) แสดงระดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการตรวจติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยแกนตั้ง คือ ระดับผลกระทบ ส่วนแกนนอนคือ ระดับโอกาส และได้จัดกลุ่มของระดับออกเป็น ๔ กลุ่ม คือ กลุ่มระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) ระดับความเสี่ยงสูง (สีฟ้า) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) ลงในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Level Matrix) ซึ่งแบ่งระดับของความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีแดง (โอกาส x ผลกระทบ คະแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๑๓ - ๒๕ คະแนน) ควรมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีฟ้า (โอกาส x ผลกระทบ คະแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๑๑ - ๑๖ คະแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญ ในการดำเนินงาน หรือการจัดสรรงบประมาณน้อยกว่าโซนสีแดง

ความเสี่ยงโซนสีเหลือง (โอกาส x ผลกระทบ คະแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๖ - ๑๐ คະแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ระดับพอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบ ระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ยังต้องมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน (การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่าง เคร่งครัดเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเขียว (โอกาส x ผลกระทบ คະแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๑ - ๕ คະแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ระดับพอยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใด ๆ กับความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นนี้ ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่ให้ผ่อนคลาย การควบคุมได้ระดับหนึ่ง

ทั้งนี้ มาตรการการจัดการกับความเสี่ยงนอกจากคำนึงจากระดับความเสี่ยงที่อยู่ในแต่ละโซน Risk Matrix แล้ว ยังสามารถพิจารณาจากการจัดลำดับของระดับความเสี่ยงใน Risk Profile/Ranking ได้เช่นกัน

แผนภูมิความเสี่ยง

	ระดับ ๑ น้อยมาก	ระดับ ๒ น้อย	ระดับ ๓ ปานกลาง	ระดับ ๔ สูง	ระดับ ๕ สูงมาก
ระดับ ๕ สูงมาก	(๕) ความเสี่ยง ปานกลาง	(๑๐) ความเสี่ยงสูง	(๑๕) ความเสี่ยงสูง	(๒๐) ความเสี่ยง สูงมาก	(๒๕) ความเสี่ยง สูงมาก
ระดับ ๔ สูง	(๔) ความเสี่ยง ปานกลาง	(๘) ความเสี่ยง ปานกลาง	(๑๒) ความเสี่ยงสูง	(๑๖) ความเสี่ยงสูง	(๒๐) ความเสี่ยง สูงมาก
ระดับ ๓ ปานกลาง	(๓) ความเสี่ยง ต่ำมาก	(๖) ความเสี่ยง ปานกลาง	(๙) ความเสี่ยง ปานกลาง	(๑๒) ความเสี่ยงสูง	(๑๕) ความเสี่ยงสูง
ระดับ ๒ น้อย	(๒) ความเสี่ยงต่ำ	(๔) ความเสี่ยง ปานกลาง	(๖) ความเสี่ยง ปานกลาง	(๘) ความเสี่ยง ปานกลาง	(๑๐) ความเสี่ยงสูง
ระดับ ๑ น้อยมาก	(๑) ความเสี่ยงต่ำ	(๒) ความเสี่ยงต่ำ	(๓) ความเสี่ยงต่ำ	(๔) ความเสี่ยง ปานกลาง	(๕) ความเสี่ยง ปานกลาง

ความเสี่ยงต่ำ
 ความเสี่ยงปานกลาง
 ความเสี่ยงสูง
 ความเสี่ยงสูงมาก

๕) วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อได้ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การสร้างมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) และกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงตามรายละเอียดของประเด็นความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นการหาวิธีที่เหมาะสมเพื่อจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นน้อยลง หรือ กำหนดมาตรการในการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย

กลยุทธ์สำหรับจัดการความเสี่ยงมี ๔ แบบ เรียกว่า 4Ts of Risk Responses หรือ 4Ts Strategies) ได้แก่

Take = การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

Treat = การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ

- พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน
- ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การแบ็คอัพข้อมูลเป็นระยะ ๆ การมีเซิร์ฟเวอร์สำรอง

Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

- ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแผนการสร้างรถไฟฟ้าเป็นรถ BRT ในเส้นทางที่ไม่คุ้มทุน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมให้ชุมชน
- ข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

Transfer = การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้ว องค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น

- การทำประกัน (Insurance) คือ การจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันภัย ประกันชีวิต ประกันอัตราแลกเปลี่ยน
- การทำสัญญา (Contracts) คือ การทำข้อตกลงต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า การจัดจ้างหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน เป็นต้น
- การรับประกัน (Warranties) คือ ผู้ขายให้สัญญากับผู้ซื้อว่าสินค้าจะสามารถใช้งานได้ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่เป็นไปตามสัญญา ผู้ขายพร้อมที่จะรับผิดชอบตามที่ตกลงกัน จึงเป็นลักษณะของการแบ่งปันความเสี่ยงจากผู้ซื้อไปยังผู้ขาย

๖) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยงเป็นการกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานของหน่วยงานองค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานหรือผู้บริหารยอมรับได้

การกำหนดแผน/กิจกรรมจัดการที่สาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้น ต้องพิจารณาว่า มาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถจัดการกับสาเหตุนั้นได้เพียงพอหรือไม่ หรือต้องมีมาตรการควบคุมเพิ่มเติมขึ้นมาเพื่อจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงนั้น โดยแผน/กิจกรรมจัดการเพียงแผน/กิจกรรมเดียวอาจช่วยแก้ปัญหาได้หลายสาเหตุ หรือช่วยจัดการความเสี่ยงอื่นก็ได้ และในขณะเดียวกัน สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็อาจมีแผน/กิจกรรมจัดการมากกว่า ๑ แผน/กิจกรรมได้เช่นกัน

หน่วยงานต้องตระหนักว่า ไม่มีกฎตายตัวว่า เราควรจะทำแผน/กิจกรรมใดบ้าง เพราะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความพร้อมของหน่วยงานเป็นหลัก การเลือกแผน/กิจกรรมมาใช้นั้นควรคำนึงถึงหลักต่าง ๆ ดังนี้

- แผน/กิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่ดีควรกระทำได้เร็ว ใช้งบประมาณน้อย และมีประสิทธิภาพในการลด ควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล

- แผน/กิจกรรมจัดการความเสี่ยงต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมา หรือทำให้งานหยุดชะงัก

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

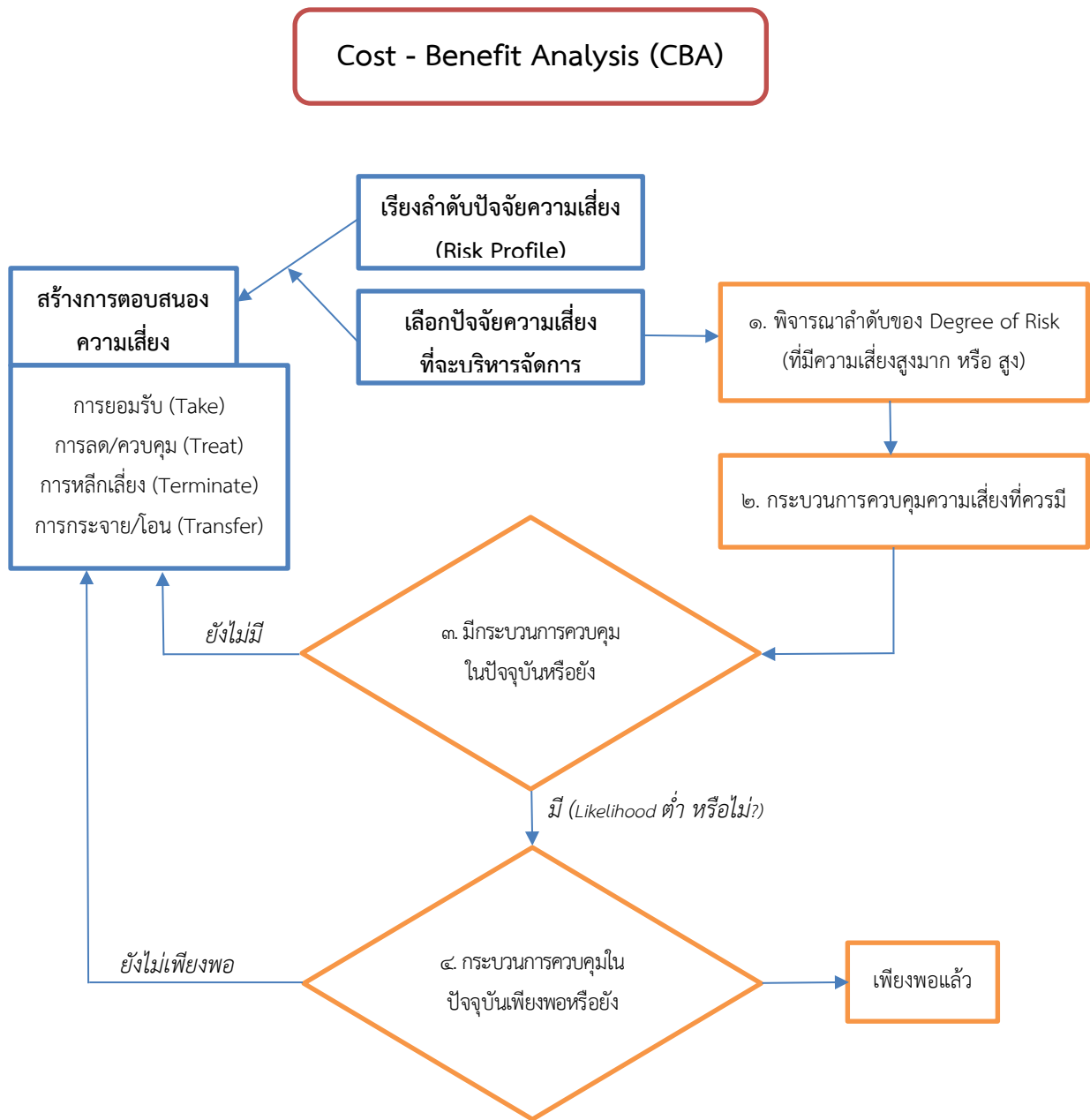
๑. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

๒. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่

การวิเคราะห์ Cost – Benefit หรือ เทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

หมายถึง การพิจารณาและประเมินโดยคาดการณ์ว่าโครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีความคุ้มค่าและสมควรจะดำเนินการหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าของต้นทุน กับ ผลประโยชน์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงิน (มูลค่า) และไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเงินได้โดยตรง (คุณค่า)

การนำแนวคิด Cost - Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์แต่ละทางเลือกของการดำเนิน
โครงการ/กิจกรรม ของกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม



ขั้นตอนที่ ๓ : การประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานกองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย ได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑. การประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการประเมินผลที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน เพื่อประเมินว่ากระบวนการต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นได้หรือไม่ หรือมีเหตุการณ์/สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้ เพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทันท่วงที

๒. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ โดยประเมินผล ดังนี้

- มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่
- การปฏิบัติตามภารกิจควบคุมนั้นสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่
- มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจแก้ไข หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

ระบบในการรายงานติดตามแนวทางในการจัดการความเสี่ยงสามารถติดตามโดยใช้แบบฟอร์มรายงานติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการติดตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงตามช่วงเวลาเป็นรายเดือน หรือไตรมาส หรือตามความเหมาะสม โดยทำการระบุความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยง (% ความสำเร็จเทียบกับแผน) ปัญหาและแนวทางการแก้ไขและผู้ที่ทำการสอบทานเพื่อให้สามารถดำเนินมาตรการได้อย่างสมบูรณ์