

คู่มือในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1.1 หลักการและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

หลักการและเหตุผล

กองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม ได้มีบันทึกข้อตกลงร่วมกับกรมบัญชีกลาง ปีบัญชี พ.ศ. 2567 ในตัวชี้วัดที่ 4.1 เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยกำหนดให้ กองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรมดำเนินการจัดทำแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน ซึ่งล้วนแต่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นทุกปี ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งแผนการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นหลักที่สำคัญในการดำเนินการ ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร พิจารณาจากการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่ครอบคลุมตามองค์ความเสี่ยง 4 ด้าน ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk/Operational Risk/Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)
2. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร พิจารณาจากการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กร
3. การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร พิจารณาจากการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการ
4. การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พิจารณาจากการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

วัตถุประสงค์

กองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม จัดตั้งขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนงานวัฒนธรรมตามพระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2553 โดยมีวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ เข้าใจหลักการ กระบวนการ ขั้นตอน การบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม
2. เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับ ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทั่วทั้งองค์กร
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรมต่อไป
4. เพื่อให้บุคลากรของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม มีส่วนร่วมในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร
5. เพื่อสร้างความมั่นใจว่ากองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรมสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ตามเป้าหมายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

1.2 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ โอกาส (Chance) ที่เหตุการณ์บางอย่างที่ไม่มีความแน่นอนอาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยผลที่ตามมาอาจเป็นไปได้ทั้งในทางบวกและลบ ผลที่ตามมาในทางที่ดี มักเรียกว่า “โอกาส” ผลที่ตามมาในทางลบ เรียกว่า “ความเสี่ยง” ประเภทของความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 2 ปัจจัย

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

1.1 ความเสี่ยงด้านผู้รับบริการ (Customer Risk) เกิดความต้องการของผู้รับบริการเปลี่ยนไป

1.2 ความเสี่ยงด้านคู่แข่ง (Competitive Risk) เกิดจากสภาวะการแข่งขันหน่วยงานคู่แข่ง

1.3 ความเสี่ยงด้านคู่ค้า (Supplier Risk) เกิดจากคู่ค้า คู่สัญญาผู้ส่งมอบงาน

1.4 ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Regulatory Risk) กฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

1.5 ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (Economic/Political Risk) ไม่แน่นอน

1.6 ความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ/ก่อการร้าย (Events Risk) ภัยทางธรรมชาติ ฝนตก น้ำท่วม การจลาจล

1.7 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ และระบบปฏิบัติการ

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือความเสี่ยงอันเกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอันเนื่องมาจากขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสมหรือสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป

2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือความเสี่ยงอันเกิดจากการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากร กระบวนการทำงาน โครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการทุจริตภายในองค์กร

2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางการเงินต่อองค์กร

2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk) คือความเสี่ยงอันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยครอบคลุมถึงกฎ ระเบียบของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่กำกับดูแลองค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรควรระบุนหาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ ยงสูงมาก ความเสี่ ยงสูง ความเสี่ ยงปานกลาง ความเสี่ ยงต่ำ

การจัดการความเสี่ ยง (Risk Response) หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือความเสี่ ยง หรือลดผลกระทบความเสี่ ยหายจากเหตุการณ์ความเสี่ ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

กรณีเป็นความเสี่ ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ ยงกระทำได้ ดังนี้

1. การลดความรุนแรงของความเสี่ ยง (Risk Reduction) หรือลดความเป็นไปได้อันเนื่องจากการเกิด ความเสี่ ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของ กิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงาน ให้แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

2. การแบ่งปันความเสี่ ยง (Risk Sharing) คือ การถ่ายทอดความเสี่ ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/ หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับ ความเสี่ ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ ยงที่เกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสี่ ยหายแล้ว องค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

3. การยอมรับความเสี่ ยง (Risk Accept) คือ การรับความเสี่ ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความ เสี่ ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่ จะเกิดขึ้น

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ ยง (Risk Avoidance) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่ เป็นความเสี่ ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมาก จนเกินไปจนไม่สามารถ มุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

กรณี เป็นความเสี่ ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุม ของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและ เหมาะสม

การบริหารความเสี่ ยง คือ กระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และควบคุม เหตุการณ์ หรือสถานการณ์บางอย่างที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการเฝ้าติดตามประเมินผลและระบบการรายงาน ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างพอสมควรสมเหตุสมผลว่า องค์กรสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมิน ประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบ การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

เป้าประสงค์ขององค์กร (Goal) หมายถึง ความต้องการที่ผู้วางแผนยุทธศาสตร์หรือผู้บริหาร ต้องการให้เกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้ โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีลักษณะกว้างๆ ทั้งในเชิงแก้ปัญหา (Problematic Goal) และเชิงพัฒนา (Development Goal)

การควบคุมภายใน (Control) คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและ บุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ ซึ่งการควบคุมภายในส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น

1.3 ประเภทความเสี่ยง

1. ประเภทความเสี่ยงแบ่งออกเป็นด้าน 4 ด้าน คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือความเสี่ยงอันเกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอันเนื่องมาจากขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสมหรือสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือความเสี่ยงอันเกิดจากการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากร กระบวนการทำงาน โครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการทุจริตภายในองค์กร

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางด้านการเงินต่อองค์กร

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk) คือความเสี่ยงอันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยครอบคลุมถึงกฎ ระเบียบของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่กำกับดูแลองค์กร

1.4 ขอบเขตและวิธีการดำเนินการ

คู่มือฉบับนี้ กองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม ได้จัดทำขึ้นโดยการวิเคราะห์และประเมินจากพนักงานภายในกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรมว่ามีความรู้ความเข้าใจความรู้พื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง

1.5 ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

กองกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

1.6 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

- วัตถุประสงค์ของนโยบาย

เพื่อให้กองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรมสามารถใช้การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน และสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกคนในกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม

1. หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคน

2. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันท่วงทีและต่อเนื่อง ดังนี้

2.1 ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา

2.2 ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

2.3 ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย

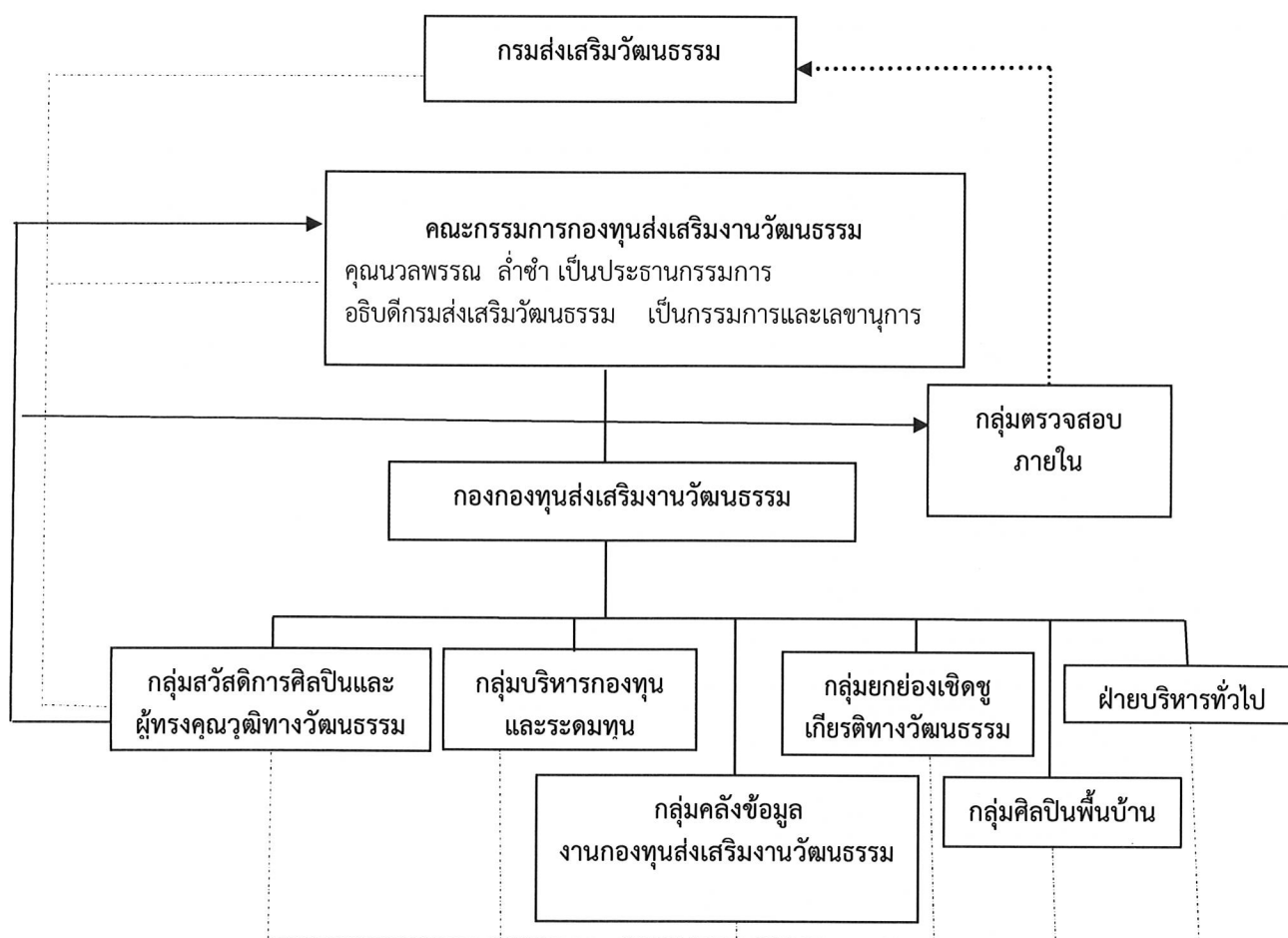
2.4 ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

2.1 การบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ของกองกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม ในปีบัญชี พ.ศ. 2567 ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ได้ทำการตกลงไว้กับกรมบัญชีกลาง โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยง กำหนดการประเมินผลจากประเด็นหลัก เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือการบรรลุเป้าหมายการทำงานของกองกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม โดยได้แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง (Focus Group) ขึ้นเพื่อช่วยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบ และสนับสนุนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายในกองฯ โดยรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง วางแผนบริหารความเสี่ยงของกองฯ และรายงานผลเป็นระยะ

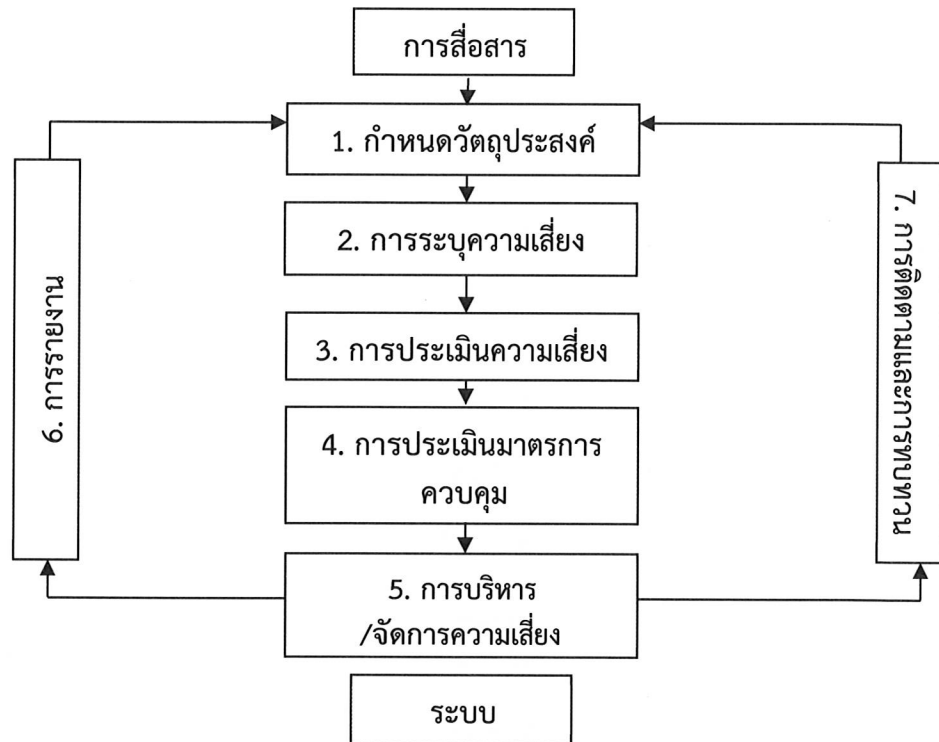
2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม



หมายเหตุ : กองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม เป็นกองทุนฯ ขนาดเล็ก ไม่มีกลุ่มตรวจสอบภายในอยู่ในกองฯ จึงมอบให้ผู้ตรวจสอบภายในของต้นสังกัด (กรมส่งเสริมวัฒนธรรม) ดำเนินการในส่วนนี้

โครงสร้างการบริหารงาน —————
การรายงานควบคุมภายใน <-----
การรายงานความเสี่ยง <-----
การติดต่อสื่อสาร -----

2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง



1. การกำหนดวัตถุประสงค์

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ได้จากแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี พ.ศ. 2567-2569 และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ. 2567 ของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิควิธี เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่

Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Reasonable : สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้

Time constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

2. การระบุความเสี่ยง

เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมสำหรับการระบุความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรมนั้นหมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี (พ.ศ.2567 – 2569) ของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม ทั้งในระดับหน่วยงาน โครงการ / กิจกรรม และในระดับกอง ทั้งนี้สามารถจำแนกความเสี่ยงได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1) Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้า เป็นต้น

2) Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น

3) Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น

4) Compliance Risk – ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น การไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอน ระเบียบแบบแผน ส่งผลให้การทำงานมีความเสียหาย เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง

- บรรยากาศทางจริยธรรม
- ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- ราคา / มูลค่าของทรัพย์สิน
- ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ
- ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- ความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน
- นโยบายขององค์กร / การปฏิบัติงาน/ เทคโนโลยี
- การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
- การดำเนินการแก้ไข ฯลฯ

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับ โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

- 1) สภาพแวดล้อมภายนอกกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ
- 2) สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม เช่น รูปแบบการปฏิบัติราชการ ระเบียบข้อบังคับภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “ what-if ”
- 4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

3. การประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจาก เหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมการประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

(1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ตัวอย่าง ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียากเย็น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
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	ไม่เกิน 10,000 บาท

เกณฑ์การประเมินผลกระทบเชิงคุณภาพ

ระดับของผลกระทบ	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
ระดับ 5 สูงมาก	ส่งผลให้กองทุนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ภายใน 5 ปี	กระบวนการหยุดชะงัก ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ - ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ มากกว่า 40 % - ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1 ปี	ส่งผลให้กองทุนไม่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ได้ - รายได้หรือได้รับงบประมาณ ลดลงมากกว่า 50% ขึ้นไป	ส่งผลให้กองทุนสูญเสียภาพลักษณ์ “ไม่โปร่งใส” และชื่อเสียงที่ดีในระดับประเทศ
ระดับ 4 สูง	ส่งผลกระทบรุนแรงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องรีบดำเนินการแก้ไข	กระบวนการได้รับผลกระทบ ล่าช้าต่อเนื่อง - ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 31%-40% ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ เกิน 9 เดือน	ส่งผลให้กองทุนไม่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ได้ - รายได้หรือได้รับงบประมาณ ลดลงมากกว่า 30%	ส่งผลให้กองทุนถูกตั้งคำถาม และเป็นประเด็นจากรัฐบาล สื่อสังคม
ระดับ 3 ปานกลาง	ส่งผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องรีบดำเนินการแก้ไข	กระบวนการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 21%-30% ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 9 เดือน	ส่งผลให้กองทุนไม่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ได้ - รายได้หรือได้รับงบประมาณ ลดลงมากกว่า 20%	ส่งผลให้กองทุนถูกตั้งคำถาม
ระดับ 2 น้อย	กองทุนไม่สามารถบรรลุบางเป้าหมายของวัตถุประสงค์ได้	กระบวนการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 11%-20% ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 6 เดือน	ส่งผลให้กองทุนไม่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ได้ - รายได้หรือได้รับงบประมาณ ลดลงมากกว่า 10%	ส่งผลให้กองทุนถูกตั้งคำถาม - ได้รับความคิดเห็นเชิงลบจากสาธารณะ แต่สามารถกำกับดูแลได้ตามกระบวนการบริหารปกติ
ระดับ 1 น้อยมาก	กองทุนไม่สามารถบรรลุบางเป้าหมายของวัตถุประสงค์ แต่ระดับสมรรถนะ ไม่ห่างจากค่าเป้าหมายมากนัก	กระบวนการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย น้อยกว่า หรือเทียบเท่ากับ 10% - ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 3 เดือน	ส่งผลให้กองทุนไม่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ได้ - รายได้หรือได้รับงบประมาณ ลดลงมากกว่า 5%	ส่งผลให้กองทุนต้องชี้แจงดำเนินการเพื่อแก้ไขความเข้าใจให้ถูกต้อง - ได้รับความคิดเห็นจะผู้บริหารภายในองค์กร

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพยากรสินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพยากรสินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพยากรสินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพยากรสินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพยากรสินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

(2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหายเป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้ประเมินกิจกรรม / โครงการ ของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียหายต่อกิจกรรม / ภารกิจของหน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

(4) การจัดลำดับความเสี่ยงเมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน / โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร / จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

4. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

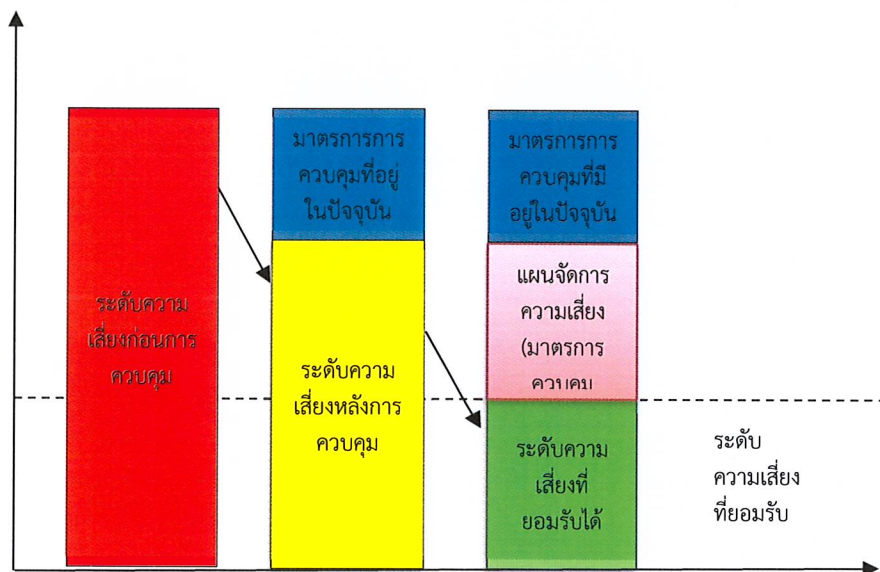
เมื่อจัดระดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk) ดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ สาเหตุที่ต้องประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่ ก็เพื่อให้ทราบว่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ที่มีอยู่หรือไม่ โดยพิจารณาจากสมการต่อไปนี้

$$\text{ความเสี่ยงหลังการควบคุม} = \text{ความเสี่ยงก่อนการควบคุมที่ยังไม่ได้กระทำการใด ๆ (Inherent Risk) - \text{มาตรการควบคุม}}$$

การลดระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk) สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มระดับมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ จากสมการข้างต้น ทำให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม

เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว หากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารและภายในงบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของงานหรือโครงการนั้น ๆ ต่อไป

มาตรการการควบคุม คือ การควบคุมภายในขององค์กรที่กำหนดไว้แล้ว เช่น การสอบทานระหว่างกัน การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างงาน เป็นต้น



แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงก่อนการควบคุม มาตรการควบคุม และความเสี่ยงหลังการควบคุม

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Broad-based amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น

โอกาส ผลกระทบ	ระดับ 1 แทบไม่ เกิดขึ้น	ระดับ 2 ไม่น่าจะ เกิดขึ้น	ระดับ 3 เกิดขึ้นได้ ยาก	ระดับ 4 มีความ เป็นไปได้ที่ จะเกิดขึ้น	ระดับ 5 เกิดอย่าง แน่นอน
ระดับ 5 รุนแรงมากที่สุด	5 คะแนน	10 คะแนน	15 คะแนน	20 คะแนน	25 คะแนน
ระดับ 4 รุนแรงมาก	4 คะแนน	8 คะแนน	12 คะแนน	16 คะแนน	20 คะแนน
ระดับ 3 รุนแรงปาน กลาง	3 คะแนน	6 คะแนน	9 คะแนน	12 คะแนน	15 คะแนน
ระดับ 2 รุนแรงเล็กน้อย	2 คะแนน	4 คะแนน	6 คะแนน	8 คะแนน	10 คะแนน
ระดับ 1 ไม่รุนแรง	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน

 Risk Appetite Boundary: ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การจัดระดับความเสี่ยงระดับกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม
ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2567

ลำดับ	ประเด็นปัจจัยความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ
1	คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรมเข้าร่วมการประชุมไม่ครบองค์ประชุม และกรรมการเข้าร่วมการประชุมไม่ถึง 7 คน (ไม่ถึงร้อยละ 80 ตามตัวชี้วัดของกรมบัญชีกลาง)	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ระดับ 3 มีโอกาสเกิดขึ้นได้ปานกลาง	ระดับ 2 กระบวนการได้รับผลกระทบผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 11%-20%
2	การได้รับเอกสารประกอบการเบิกจ่าย ค่ารักษาพยาบาลไม่ครบถ้วนส่งผลให้การเบิกจ่ายล่าช้า	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ระดับ 4 มีโอกาสเกิดขึ้นได้สูง	ระดับ 2 กระบวนการได้รับผลกระทบผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 11%-20%

ลำดับ ความ เสี่ยง	ประเด็นปัจจัยความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	สถานะความเสี่ยงที่เหลือยู่			
			โอกาส (A)	ผลกระทบ (B)	คะแนนความ เสี่ยง (AxB)	ระดับความ เสี่ยง
1	คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรมเข้าร่วมการประชุมไม่ครบองค์ประชุม และกรรมการเข้าร่วมการประชุมไม่ถึง 7 คน (ไม่ถึงร้อยละ 80 ตามตัวชี้วัดของกรมบัญชีกลาง)	○	3	2	6	ปานกลาง
2	การได้รับเอกสารประกอบการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล ไม่ครบถ้วนส่งผลให้การเบิกจ่ายล่าช้า	○	4	2	8	ปานกลาง

แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

โอกาส ผลกระทบ	ระดับ 1 แทบไม่เกิดขึ้น	ระดับ 2 ไม่น่าจะเกิดขึ้น	ระดับ 3 เกิดขึ้นได้ยาก	ระดับ 4 มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	ระดับ 5 เกิดอย่างแน่นอน
ระดับ 5 รุนแรงมากที่สุด	5 คะแนน	10 คะแนน	15 คะแนน	20 คะแนน	25 คะแนน
ระดับ 4 รุนแรงมาก	4 คะแนน	8 คะแนน	12 คะแนน	16 คะแนน	20 คะแนน
ระดับ 3 รุนแรงปานกลาง	3 คะแนน	6 คะแนน	9 คะแนน	12 คะแนน	15 คะแนน
ระดับ 2 รุนแรงเล็กน้อย	2 คะแนน	4 คะแนน	6 คะแนน O ₁	8 คะแนน O ₂	10 คะแนน
ระดับ 1 ไม่รุนแรง	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน

หมายเหตุ :

- ระดับความเสี่ยงสูงมาก
- ระดับความเสี่ยงสูง
- ระดับความเสี่ยงปานกลาง
- ระดับความเสี่ยงน้อย
- ระดับความเสี่ยงน้อยมาก

Risk Appetite Boundary: ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การประเมินมาตรการการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุม ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพการประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้อันตรายที่ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็น ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวน ประสิทธิภาพของการดำเนินงานการจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้ มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไข ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วหน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน ว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนด ขั้นตอนการควบคุมอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็น ที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับ ความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

1) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

2) พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุม อยู่แล้วหรือไม่

3) ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

5. การกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนหลังจากการประเมินความเสี่ยง โดยองค์กรควรมีการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้เหมาะสม มีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ซึ่งแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง มีทั้งหมด 4 แนวทาง คือ

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
2. การลดความเสี่ยง (Reduction) ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing) การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบ
4. การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) โดยไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

นอกจากนี้ การตอบสนองความเสี่ยงควรคำนึงถึงผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยง ผลประโยชน์ที่ได้รับ และระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ขององค์กร (Residual Risk) ในการเลือกแนวทางต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความเสี่ยง ควรพิจารณาความสมดุลของต้นทุนที่ต้องใช้ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง และผลได้จากการตอบสนองต่อความเสี่ยง

การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis)

ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)
คณะกรรมการกองทุน ส่งเสริมงานวัฒนธรรม เข้าร่วมการประชุม "ไม่ครบองค์ประชุม และ กรรมการเข้าร่วมการ ประชุมไม่ถึง 7 คน (ไม่ถึงร้อยละ 80 ตาม ตัวชี้วัดของ กรมบัญชีกลาง)	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้	หลังจากการประชุมแต่ละครั้งเรียบร้อยแล้วต้องมีการนัดหมายที่ชัดเจน และนัดล่วงหน้าให้นานยิ่งขึ้น แจ้งกำหนดการให้กับคณะกรรมการ	ไม่มีค่าใช้จ่าย ใช้แต่เพียงแรงงานบุคลากร	การนัดประชุมครั้งต่อไปของกองทุนฯ จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	ไม่สามารถถ่ายโอนข้อมูลได้ เพราะเป็นรูปแบบในลักษณะการจัดการประชุม	ไม่มีค่าใช้จ่าย เนื่องจากไม่สามารถถ่ายโอนข้อมูลได้	กองทุนฯ สามารถที่จะรักษาข้อมูลที่ได้จากการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยง	หากเกิดความเสี่ยงขึ้นก็อาจจะมีการเตรียมการนัดหมายให้รัดกุม ชัดเจน กับทางเลขาของคณะกรรมการ	ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	กองทุนฯ จะได้รับความชัดเจนได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น และจะได้ปรับแผนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่
	ควบคุม	ควบคุมความเสี่ยงโดยการจัดทำตารางนัดหมายให้ชัดเจน	1. จัดทำปฏิทินการประชุมล่วงหน้า 2. เสนอให้กำหนดนัดประชุมครั้งต่อไปในที่ประชุมครั้งปัจจุบัน	ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	คณะกรรมการได้รู้กำหนดการที่ชัดเจนในทันทีที่การประชุมในแต่ละครั้งเสร็จสิ้น ซึ่งทำให้ง่ายต่อการวางแผนของคณะกรรมการ ในการที่จะเข้าร่วมการประชุมในครั้งต่อไป

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการ การบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)
การได้รับเอกสารประกอบการศึกษาพยาบาล ครบถ้วนส่งผลให้การเบิกจ่ายล่าช้า	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	เพื่อเวลาสำหรับสำรวจรวบรวม เรียบเรียงเอกสารทุกอย่างให้เป็นระบบ	ไม่มีค่าใช้จ่าย ใช้แต่เพียงแรงงานบุคลากร	ลดระยะเวลา และต้นทุนในการจัดเตรียมเอกสารในการดำเนินการต่างๆ
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	ไม่สามารถถ่ายโอนข้อมูลได้ เพราะเนื่องจากข้อมูลมีลักษณะเป็นข้อมูลส่วนบุคคล	ไม่มีค่าใช้จ่ายเนื่องจากไม่สามารถถ่ายโอนข้อมูลได้	เอกสารประกอบการศึกษาพยาบาล รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ จะไม่รั่วไหล
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยง	หากเกิดความเสี่ยงขึ้นก็อาจจะมีการปรึกษากับเจ้าหน้าที่เพื่อหาทางแก้ปัญหา	ไม่มีค่าใช้จ่ายในการปรึกษา	ได้รับรู้ถึงข้อเท็จจริงของระบบ และสามารถนำจุดนี้ไปแก้ไขปรับปรุงให้รัดกุมมากยิ่งขึ้น
	ควบคุม	ควบคุมความเสี่ยงโดยการประชาสัมพันธ์ให้ศิลปินแห่งชาติฯ ได้ทราบถึงวิธีการที่ต้องใช้ในการส่งเอกสารเบิกจ่าย	1. จัดทำระบบตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเอกสารที่ได้รับ 2. ปรับปรุงแบบสรุปการขอเบิกสวัสดิการ 3. จัดทำคู่มือการเบิกจ่ายสวัสดิการ 4. จัดทำแนวทางปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่	ไม่มีค่าใช้จ่าย ใช้แต่เพียงแรงงานบุคลากร	เพื่ออำนวยความสะดวกในการขอเบิกจ่ายที่รวมไปถึงความรวดเร็วของขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ตารางเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ Cost-Benefit และพิจารณาแนวทางที่คุ้มค่า

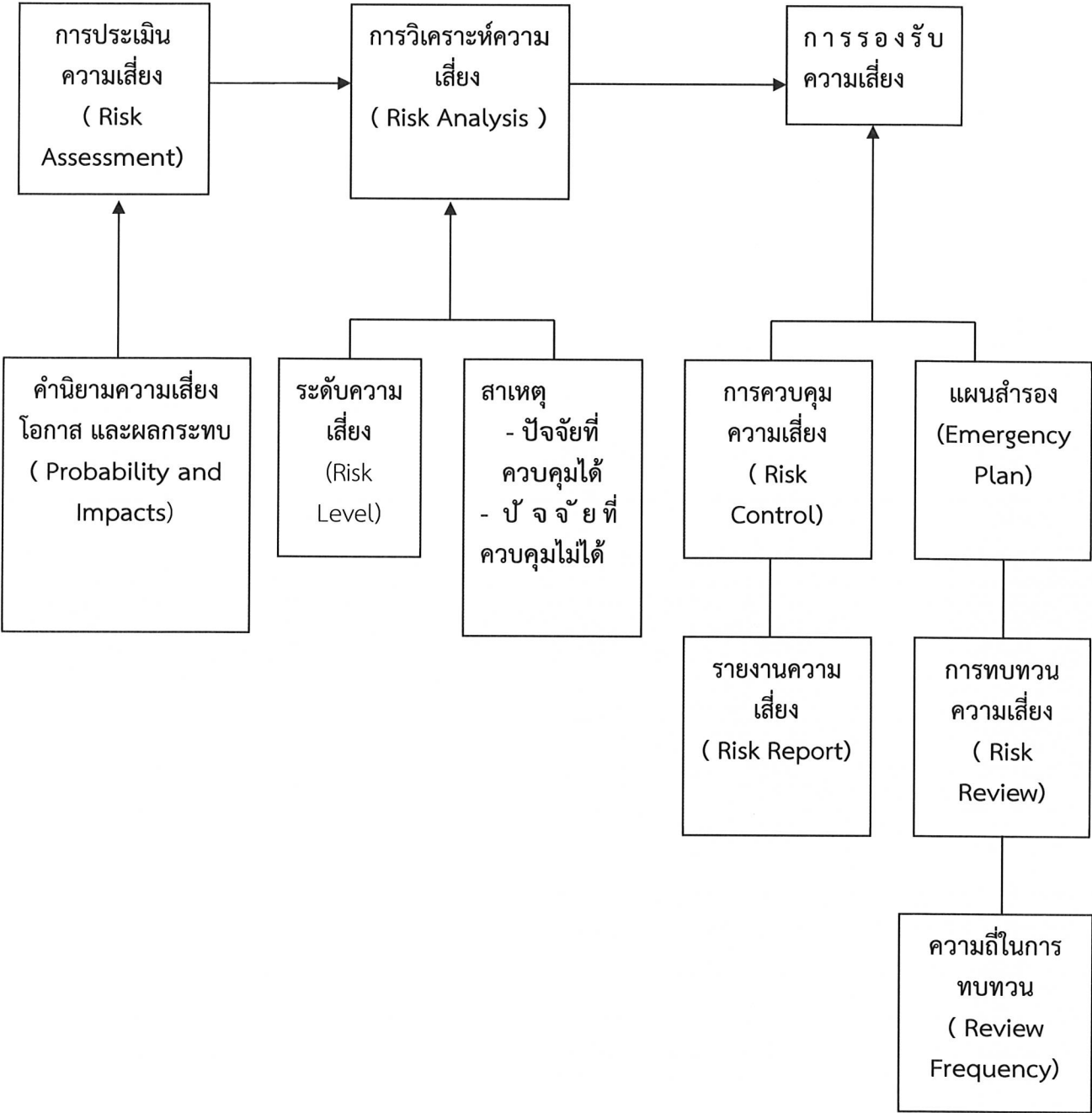
ความเสี่ยง	ต้นทุน		ผลประโยชน์		วิธีเลือก
	วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยง	วิธีการควบคุมความเสี่ยง	วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยง	วิธีการควบคุมความเสี่ยง	
คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรมเข้า ร่วมการประชุมไม่ครบองค์ประชุม และกรรมการเข้า ร่วมการประชุม ไม่ถึง 7 คน (ไม่ถึงร้อยละ 80 ตามตัวชี้วัดของ กรมบัญชีกลาง)	ไม่มีค่าใช้จ่ายเนื่องจากไม่สามารถถ่ายโอนข้อมูลได้	ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	กองทุนฯ สามารถที่จะรักษาข้อมูลที่ได้จากการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	คณะกรรมการได้รับรู้กำหนดการที่ชัดเจนในพื้นที่การประชุมในแต่ละครั้งเสร็จสิ้น ซึ่งทำให้ง่ายต่อการวางแผนของคณะกรรมการในการที่จะเข้าร่วมการประชุมในครั้งต่อไป	เลือกวิธีการควบคุมความเสี่ยง เหตุผล วิธีการควบคุมความเสี่ยง เสีย เนื่องจากคณะกรรมการ ได้รับรู้กำหนดการที่ชัดเจน ในพื้นที่การประชุมในแต่ละ ครั้งเสร็จสิ้น ซึ่งทำให้ง่ายต่อ การวางแผนของ คณะกรรมการ ในการที่จะเข้า ร่วมการประชุมในครั้งต่อไป จึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ มากที่สุด
	วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	วิธีการยอมรับความเสี่ยง	วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	วิธีการยอมรับความเสี่ยง	
	ไม่มีค่าใช้จ่าย ใช้แต่เพียง แรงงานบุคลากร	ไม่มีค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการ	การนัดประชุมครั้งต่อไป ของกองทุนฯ จะมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น	กองทุนฯ จะได้รับความ ชัดเจนได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น และจะได้ปรับแผนเพื่อ รับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลาที่	
คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรมเข้า ร่วมการประชุมไม่ครบองค์ประชุม และกรรมการเข้า ร่วมการประชุม ไม่ถึง 7 คน (ไม่ถึงร้อยละ 80 ตามตัวชี้วัดของ กรมบัญชีกลาง)	วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	วิธีการยอมรับความเสี่ยง	วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	วิธีการยอมรับความเสี่ยง	เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่าวิธีการอื่นๆ ถึงแม้ว่าจะ ไม่มีค่าใช้จ่าย แต่ก็ไม่สามารถ แก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นไป จึงเลือกวิธีการควบคุมความ เสี่ยงเป็นวิธีที่คุ้มค่าและ มีประสิทธิภาพมากที่สุด
	ไม่มีค่าใช้จ่าย ใช้แต่เพียง แรงงานบุคลากร	ไม่มีค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการ	การนัดประชุมครั้งต่อไป ของกองทุนฯ จะมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น	กองทุนฯ จะได้รับความ ชัดเจนได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น และจะได้ปรับแผนเพื่อ รับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลาที่	

ความเสี่ยง	ต้นทุน		ผลประโยชน์		วิธีที่เลือก
	วิธีการยอมรับความเสี่ยง	วิธีการควบคุมความเสี่ยง	วิธีการยอมรับความเสี่ยง	วิธีการควบคุมความเสี่ยง	
การได้รับเอกสารประกอบการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลไม่ครบถ้วน ส่งผลให้การเบิกจ่ายล่าช้า	ไม่มีค่าใช้จ่ายในการปรึกษา	ไม่มีค่าใช้จ่าย ใช้แต่เพียงแรงงานบุคลากร	ได้รับรู้ถึงข้อเท็จจริงของระบบ และสามารถนำจุดนี้ไปแก้ไข ปรับปรุงให้รัดกุมมากยิ่งขึ้น	เพื่ออำนวยความสะดวกดำเนินการของเจ้าหน้าที่ รวมไปถึงความรวดเร็วของขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วมากยิ่งขึ้นมากยิ่งขึ้น	เลือกวิธีการควบคุมความเสี่ยง เหตุผล วิธีการควบคุมความเสี่ยง เนื่องจากง่ายต่อการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ รวมไปถึงความรวดเร็วของขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วมากยิ่งขึ้นเมื่อพิจารณาแล้วพบว่า วิธีการควบคุมความเสี่ยง เป็นวิธีที่มีความคุ้มค่าไม่คุ้มค่าใช้จ่าย และศิลปินแห่งชาติ ได้ทราบถึงวิธีการที่ถูกต้องในการส่งเอกสาร ประกอบการเบิกค่ารักษาพยาบาล มีผลทำให้ได้รับสวัสดิการที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น
	วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยง	
	ไม่มีค่าใช้จ่าย ใช้แต่เพียงแรงงานบุคลากร	ไม่มีค่าใช้จ่าย เนื่องจากไม่สามารถถ่ายโอนข้อมูลได้	ลดระยะเวลา และต้นทุนในการจัดเตรียมเอกสารในการดำเนินการต่างๆ	เอกสารประกอบการเบิกจ่าย ค่ารักษาพยาบาล รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ จะไม่รั่วไหล	
	ไม่มีค่าใช้จ่าย ใช้แต่เพียงแรงงานบุคลากร	ไม่มีค่าใช้จ่าย เนื่องจากไม่สามารถถ่ายโอนข้อมูลได้	ลดระยะเวลา และต้นทุนในการจัดเตรียมเอกสารในการดำเนินการต่างๆ	เอกสารประกอบการเบิกจ่าย ค่ารักษาพยาบาล รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ จะไม่รั่วไหล	

แผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	วิธีจัดการความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์	สรุปทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
1	คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรมเข้าร่วมการประชุมไม่ครบองค์ประชุมและกรรมการเข้าร่วมการประชุมไม่ถึง 7 คน (ไม่ถึงร้อยละ 80 ตามตัวชี้วัดของกรมบัญชีกลาง)	ด้านดำเนินงาน (Operation Risk:O)	ระดับ 3	ระดับ 2	วิธีการควบคุม	1. จัดทำปฏิทินการประชุมล่วงหน้า 2. เสนอให้กำหนดนัดประชุมครั้งต่อไปในที่ประชุมครั้งปัจจุบัน	ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	คณะกรรมการได้รับรู้กำหนดการที่ชัดเจนในทันทีที่การประชุมในแต่ละครั้งเสร็จสิ้นซึ่งทำให้ง่ายต่อการวางแผนของคณะกรรมการ ในการที่จะเข้าร่วมการประชุมในครั้งต่อไป	การควบคุมความเสี่ยงนี้เองจากเป็นวิธีที่มีความคุ้มค่าและไม่คุ้มค่าใช้
2	การได้รับเอกสารประกอบงบการเงินจ่ายค่ารักษาพยาบาล ไม่ครบถ้วนส่งผลให้การเบิกจ่ายล่าช้า	ด้านดำเนินงาน (Operation Risk:O)	ระดับ 4	ระดับ 2	วิธีการควบคุม	1. จัดทำระบบตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเอกสารที่ได้รับ 2. ปรับปรุงระบบสรุปการขอเบิกสวัสดิการ 3. จัดทำคู่มือการเบิกจ่ายสวัสดิการ 4. จัดทำแนวทางปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่	ไม่มีค่าใช้จ่ายใช้แต่เพียงแรงงานบุคลากร	เพื่ออำนวยความสะดวกดำเนินการของเจ้าหน้าที่ รวมไปถึงความรวดเร็วของขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วมากขึ้น	การควบคุมความเสี่ยงนี้เองจากเป็นวิธีที่มีความคุ้มค่าใช้

ขอบเขตและองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง



6. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

องค์กรควรกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยผสมผสานให้เข้ากับกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร ควรมีการติดตามดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารความเสี่ยงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ทันกาล

เพื่อให้กลไกการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรจัดให้มีระบบการติดตามที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ สามารถดำเนินการได้เมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามประเมินผลที่กำหนด เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือทุกสิ้นปีงบประมาณ

วัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผลเพื่อ

1. ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง
2. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่
3. ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

กองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม ได้จัดให้มีระบบการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดให้

1. หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงได้จัดส่งทะเบียนความเสี่ยงตามแบบฟอร์มทะเบียนความเสี่ยง

(ตัวอย่าง)

แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม
ปัจจัยเสี่ยงเรื่อง ความล่าช้าในการจัดทำรายละเอียดงบประมาณของแต่ละโครงการ3

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ร้อยละความคืบหน้า	ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหา
จัดทำแบบฟอร์มในการจัดทำโครงการให้ชัดเจน	7 วัน	บก.รต.	ได้จัดทำแบบฟอร์มในการจัดทำโครงการให้ชัดเจน และเผยแพร่ให้ทุกคนรับอย่างทั่วถึงแล้ว ทำให้ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการจัดส่งรายละเอียดโครงการประจำปีงบประมาณ 2563 มีความครบถ้วนตามแบบฟอร์มที่กำหนด	ร้อยละ 100 ผู้รับผิดชอบโครงการได้จัดทำรายละเอียดงบประมาณของแต่ละโครงการ ครบทุกโครงการแล้ว โดยทุกโครงการได้นำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม เป็นที่เรียบร้อยแล้ว	-

2. ดำเนินการจัดทำสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม
สรุปผลการดำเนินงาน

(ตัวอย่าง)

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง				ผลการดำเนินงาน
		ก่อนบริหารความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ความเสี่ยงที่คาดหวัง	หลังบริหารความเสี่ยง	
ความล่าช้าในการจัดทำรายละเอียดงบประมาณของแต่ละโครงการ	ด้านการดำเนินงาน (O)	4 (2x2) ปานกลาง	1-3 คะแนนระดับต่ำ	1-3 คะแนนระดับต่ำ	2 (1x2) ต่ำ	ผู้รับผิดชอบโครงการได้จัดทำรายละเอียดงบประมาณของแต่ละโครงการ ครบทุกโครงการแล้ว โดยทุกโครงการได้นำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม เป็นที่เรียบร้อยแล้ว