



สำนักงาน
ศิลปวัฒนธรรม
ร่วมสมัย



กองทุนส่งเสริม
ศิลปร่วมสมัย
CONTEMPORARY ART PROMOTION FUND

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2562

กองทุนส่งเสริมศิลปร่วมสมัย

กองทุนส่งเสริมศิลปร่วมสมัย
สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ชั้น ๓
กระทรวงวัฒนธรรม
๑๑ ถนนเทียมร่วมมิตร แขวงห้วยขวาง
เขตห้วยขวาง กทม. 10310
fund.ocac@gmail.com
facebook : กองทุนส่งเสริมศิลปร่วมสมัย

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	
หลักการและเหตุผล	๑
วิสัยทัศน์	๑
พันธกิจ	๑
วัตถุประสงค์	๑
การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT Analysis)	๒
ยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมสมัย (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)	๓
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๔
วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง	๕
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๕
หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๖
บทที่ ๒ การบริหารความเสี่ยง	
นิยามการบริหารความเสี่ยง	๗
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๗
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ	๘
ประเภทความเสี่ยง	๙
การระบุความเสี่ยง	๑๐
ประเมินวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง	๑๑
เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	๑๒
การประเมินระดับความรุนแรง	๑๓
แผนภูมิความเสี่ยง	๑๔
การบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๔

บทที่ ๑ บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการส่วนสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ที่ทำให้กองทุนฯ มีการวางแผนป้องกันและการเตรียมรับกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเป็นการลดโอกาสและความเสียหายที่จะเกิดต่อกองทุนฯ คณะกรรมการบริหารกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของกองทุนฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างกองทุนฯ ให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ที่จะทำให้สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน วางแผนป้องกัน ควบคุม รวมทั้งแนวทางในการบริหารจัดการดังกล่าว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน และยังสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้บริการหลักหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมได้ นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงที่ดี จะสนับสนุนให้กองทุนฯ สามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ ได้

๒. วิสัยทัศน์

เป็นกองทุนที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุน ส่งเสริมการสร้างสรรคศิลปวัฒนธรรม

๓. พันธกิจ

ให้การอุดหนุน เพื่อการสร้างสรรคงานศิลปวัฒนธรรม และเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ตลอดจนพัฒนาภูมิปัญญาเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในสังคม

๔. วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนเกี่ยวกับการให้อุดหนุนแก่ผู้ขอรับการส่งเสริม ตลอดจนการดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม พ.ศ. ๒๕๕๑

๕. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของกองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย

๕.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>๑. การดำเนินงานตามพันธกิจของกองทุนฯ ทำให้สามารถให้การสนับสนุนการสร้างสรรค์กิจกรรม/โครงการด้านศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยเพื่อให้เกิดประสิทธิผลได้ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งมิติสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม</p> <p>๒. เป็นแหล่งทุนที่สนับสนุนให้เกิดการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยได้อย่างเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายครอบคลุมทุกระดับทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับนานาชาติ</p> <p>๓. วิสัยทัศน์ของกองทุนฯ มุ่งการพัฒนาประสิทธิภาพในการส่งเสริมการสร้างสรรค์ศิลปะร่วมสมัย</p> <p>๔. การดำเนินงานสนับสนุนกิจกรรม/โครงการของกองทุนฯ มีความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทุกภาคส่วนในการส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย</p> <p>๕. กองทุนฯ มีงบประมาณสนับสนุนทั้งจากการจัดสรรจากรัฐบาลและจากการบริจาค ทำให้สามารถส่งเสริมการสร้างสรรค์ศิลปะร่วมสมัยได้มากขึ้น</p>	<p>๑. จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของกองทุนฯ</p> <p>๒. ขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเฉพาะด้าน เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>๓. ขาดระบบการจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุนฯ</p> <p>๔. ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ทำให้กองทุนฯ ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง</p> <p>๕. กองทุนฯ เป็นกองทุนฯ ใหม่ ที่มีขนาดเล็ก และงบประมาณและรายได้ที่ได้รับมีจำนวนจำกัด</p> <p>๖. โครงสร้างการบริหารและแต่งตั้งเป็นไปตามพระราชบัญญัติส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของกองทุนฯ</p>

๕.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>๑. นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาต่อยอดการสร้างสรรคศิลป์วัฒนธรรมจากทุนทางวัฒนธรรม</p> <p>๒. มีแผนปฏิบัติการด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) จากการทบทวนนโยบายและยุทธศาสตร์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) เป็นกรอบแนวทางและมุ่งเน้นการใช้มิติด้านศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์</p> <p>๓. พระราชกฤษฎีกา ฉบับที่ ๖๑๕ พ.ศ. ๒๕๕๙ เล่ม ๑๓๓ ตอนที่ ๕๗ ก ราชกิจจานุเบกษา หน้า ๘ ลงวันที่ ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๙ กำหนดให้ผู้บริจาคเงินหรือทรัพย์สินให้กองทุนฯ ได้รับสิทธิการนำไปลดหย่อนภาษีได้สองเท่า</p> <p>๓. กองทุนฯ ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย พ.ศ. ๒๕๕๑ ทำให้มีกรอบแนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับเงินบริจาคหรือรายได้อย่างชัดเจน</p> <p>๔. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เพิ่มช่องทางการติดต่อประชาสัมพันธ์กองทุนฯ ได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และต้นทุนต่ำ</p>	<p>๑. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานบริหารกองทุนฯ</p> <p>๒. ระเบียบปฏิบัติทางราชการมีส่วนทำให้ขาดความคล่องตัวในกระบวนการบริหารจัดการกองทุนฯ</p> <p>๓. การพัฒนาระบบการรับจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ทำให้ กองทุนฯ ไม่สามารถดำเนินการได้ทุกกิจกรรม</p> <p>๔. ผู้ขอรับการส่งเสริมจากกองทุนฯ ขาดความเข้าใจ ในการติดตามประเมินผลโครงการ ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับมีความล่าช้าหรือไม่ถูกต้องครบถ้วน</p>

๖. ยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมศิลปปะร่วมสมัย (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 พัฒนาระบบการมีส่วนร่วมเครือข่ายพันธมิตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนทางการเงินของกองทุนฯ
- กลยุทธ์ที่ ๒ เพิ่มประสิทธิภาพการระดมทุนเข้าสู่กองทุนฯ

๗. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ได้ดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง เป็นการจักระบบบริหารปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ต่อกองทุนฯ และเพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของกองทุนฯ จึงได้กำหนดนโยบาย ดังนี้

๗.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงใช้กรอบแนวทางมาตรฐาน COSO ERM โดยการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงจะต้องดำเนินการในทุกระดับชั้นตามโครงสร้างของกองทุนฯ และครอบคลุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อให้กองทุนฯ สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗.๒ กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยมีคู่มือบริหารความเสี่ยง ที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน และเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและปฏิบัติตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ โดยนำระบบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามภารกิจปกติ

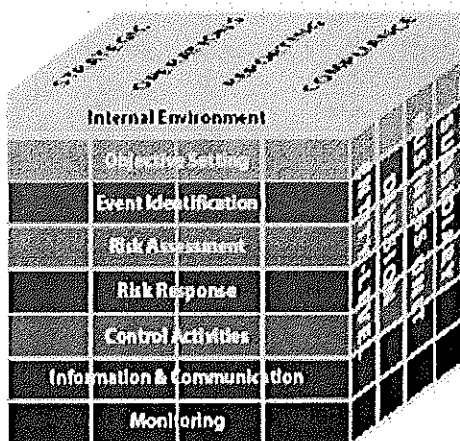
๗.๓ กำหนดให้มีคณะทำงานบริหารความเสี่ยง (คณะทำงานด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน) ของกองทุนฯ เพื่อทำหน้าที่ในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๗.๔ กำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๗.๕ กำหนดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗.๖ กำหนดให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ

กรอบแนวทางมาตรฐาน COSO ERM



๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินระดับความรุนแรง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร
๘. การติดตามผลและการประเมินผล

๘. วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

๘.๑ เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกส่วนงานในกองทุนฯ มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งกองทุนฯ

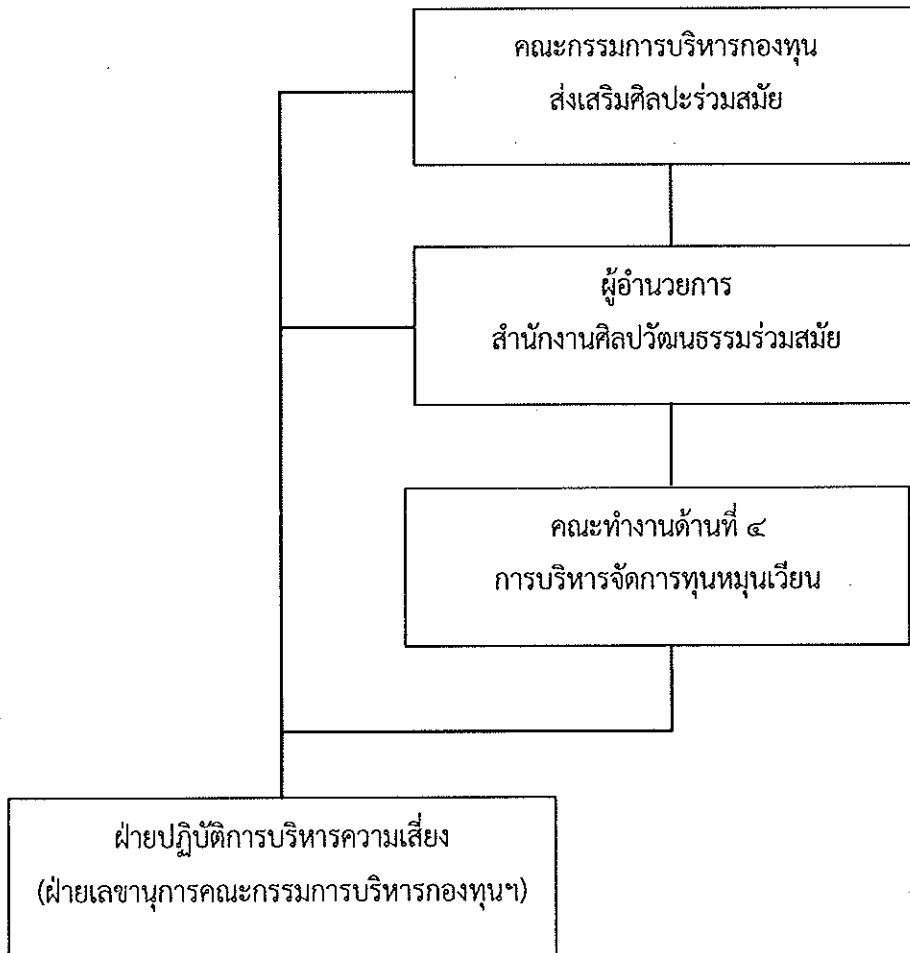
๘.๒ เพื่อให้กองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย สามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ที่กำหนดใน แผนปฏิบัติการประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๘.๓ เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๘.๔ สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในกองทุนฯ การบริหาร ความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้

๘.๕ ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยง จะทำ ให้บุคลากรในกองทุนฯ มีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของกองทุนฯ และตระหนักถึงความเสี่ยง สำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อกองทุนฯ ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งปัจจัยภายใน องค์กร และปัจจัยภายนอกของกองทุนฯ

๙. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



๑๐. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

๑๐.๑ คณะกรรมการบริหารกองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

มีหน้าที่ กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ได้
นำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑๐.๒ ผู้อำนวยการสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

มีหน้าที่ ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และกำหนดให้มีคณะทำงานด้านที่ ๔
การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน (บริหารความเสี่ยง) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสอบทานกรอบการบริหาร
ความเสี่ยง

๑๐.๓ คณะทำงานด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน

มีหน้าที่ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและสอบทานฝ่ายปฏิบัติการบริหารความ
เสี่ยง พร้อมทั้งเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการปรับปรุงในกรณีที่เป็น เพื่อให้กรอบการบริหารความเสี่ยงได้รับการ
ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑๐.๔ ฝ่ายปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มีหน้าที่ จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง รวบรวมระบุวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง
เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๒ การบริหารความเสี่ยง

๑. นิยามการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง การสูญเสียโอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือภาวะคุกคามหรืออุปสรรคที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเชิงเงินไป หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย ทั้งทางด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร เป็นการบริหารทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอก

ปัจจัยภายใน ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น นโยบายผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน เครื่องมือ และอุปกรณ์ เป็นต้น

ปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มีกระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมหาวิธีป้องกันแก้ไขล่วงหน้า ลดการสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ

๒ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรค และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญและสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒.๒ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยงที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งข้อมูลที่สำคัญของผู้บริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของกองทุนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒.๓ ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยง จะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

๒.๔ ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

๒.๕ ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหาร มีความเข้าใจกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๓. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ

เครื่องมือทางการบริหารที่สร้างความเชื่อมั่น ช่วยป้องกันความเสียหายและลดความผิดพลาดในการบริหารงาน เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุ่มค่าสร้างกระบวนการ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ ปัจจัยสำคัญ ๘ ประการ ที่ช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

๑) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วมและคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยง จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒) การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยงและ กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมองค์กรประกอบอย่างชัดเจนทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔) กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

๕) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมากเพราะ การสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งจากและในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและคณะกรรมการขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา

- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสียงตามลำดับความสำคัญ ตามการเปลี่ยนแปลงและความเสียงใหม่

- มีการติดต่อแผนการจัดการความเสียงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสียงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายได้มากที่สุด

๖) การวัดผลการบริหารความเสียง

การวัดความเสียงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสียงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสียงที่เหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๗) การให้ความรู้การบริหารความเสียง

คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับความรู้ด้านการบริหารความเสียง เพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสียงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสียงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสียง

๘) การติดตามกระบวนการบริหารความเสียง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสียง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสียง การติดตามกระบวนการบริหารความเสียง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสียง

- ความชัดเจนและความสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสียง

๔. ประเภทความเสียง

กองทุนฯ แบ่งประเภทความเสียงในด้านต่าง ๆ ได้ ๔ ด้าน ประกอบด้วย ความเสียงด้านกลยุทธ์ ความเสียงด้านการดำเนินงาน ความเสียงด้านการเงิน และความเสียงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ดังนี้

๑) ความเสียงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสียงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุตามพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกองทุน เป็นความเสียงที่ส่งผลกระทบในระยะยาวต่อกองทุน ความเสียงที่เกิดจากการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน เป็นต้น และปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น

๒) ความเสียงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เป็นความเสียงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

๓) ความเสียงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสียงที่เกี่ยวกับสถานะและการดำเนินงานทางการเงินหรืองบประมาณเกิดความขัดข้องจนกระทบการดำเนินงาน อันเนื่องจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงิน หรือเป็นความเสียงที่เกี่ยวข้องกับการเงินของกองทุนฯ เช่น งบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับการดำเนินการ หรือการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน เป็นต้น

๔) ความเสียงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสียงที่

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความเสี่ยงเนื่องจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดทางราชการ หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน ฯลฯ

๕. การระบุความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัยจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนรายละเอียดความสูญเสีย/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยจะเป็นการจัดทำรายการความเสี่ยง จากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป

การระบุความเสี่ยง ต้องเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานถึงผู้บริหารทุกระดับพิจารณาทบทวนปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมในทุกประเภทความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานของกองทุนฯ โดยร่วมวิเคราะห์กระบวนการทำงาน วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ศึกษาข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน อาจใช้วิธีการระดมสมอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมแต่ละประเภทความเสี่ยง แล้วระบุในแบบประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย

กองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย จะดำเนินการทบทวนและระบุรายการความเสี่ยงทุกปี มีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

๑) นำรายการความเสี่ยงของปีบัญชีก่อนหน้า ปีบัญชีปัจจุบัน และเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงกำหนดเป็นรายการความเสี่ยง

๒) ตรวจสอบยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ SWOT ต่าง ๆ ของกองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับรายการความเสี่ยง

๓) ระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์และทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดหรือเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกประเภทความเสี่ยง

๔) การพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน

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

๖. ประเมินวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดกลยุทธ์การตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยการประเมินความเสี่ยง พิจารณาเป็น ๒ มิติ ดังนี้

๑) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง การประเมินโอกาสของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต

๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดความเสี่ยงนั้น เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ

๗. เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก	
ความรุนแรงของผลกระทบ						
1๑	มูลค่าความเสียหาย	< ๑ หมื่นบาท	๑-๕ หมื่นบาท	๕ หมื่น - ๒.๕ แสนบาท	๒.๕ แสน - ๑๐ ล้านบาท	> ๑๐ ล้านบาท
1๒	ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
1๓	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	> ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๖๐-๘๐	ร้อยละ ๔๐-๖๐	ร้อยละ ๒๐-๔๐	< ร้อยละ ๒๐
1๔	จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับความเสียหาย/จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
1๕	จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	< ๑ ราย	๑-๒ ราย	๓-๕ ราย	๕-๖ ราย	> ๗ รายขึ้นไป
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (P)						
P๑	ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	มีทั้ง ๒ อย่าง และมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่ง และมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง ๒ อย่าง แต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ไม่มีการปฏิบัติตาม	ไม่มีทั้ง ๒ อย่าง
P๒	การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่น	ทุกสัปดาห์	ทุก ๒ สัปดาห์	ทุกเดือน	ทุกไตรมาส	ทุก ๖ เดือน
P๓	การอบรม สอนงาน ทบทวนการปฏิบัติงาน	ทุกเดือน	ทุกไตรมาส	ทุก ๖ เดือน	ทุก ๑ ปี	> ๑ ปี
P๔	ความถี่ในการเกิดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน	๕ ปี/ครั้ง	๒-๓ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	๑-๖ เดือน/ครั้ง ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี	๑ เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า
P๕	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	๕ ปี/ครั้ง	๒-๔ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	๒-๖ เดือน/ครั้ง	๑ เดือน/ครั้ง

๘. การประเมินระดับความรุนแรง

เมื่อสามารถระบุความเสี่ยงได้แล้ว จึงนำความเสี่ยงที่ได้มาพิจารณาให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (I) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) ตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (I) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) ด้วยการคำนวณค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ตามขั้นตอนดังนี้

๑. กำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (I) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

- (๑) คะแนน = น้อยมาก (๒) คะแนน = น้อย
(๓) คะแนน = ปานกลาง (๔) คะแนน = สูง (๕) คะแนน = สูงมาก

๒. นำความเสี่ยงที่ระบุได้ มาให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ เพื่อหาค่า (I) และ (L)

๓. นำค่า (I) x (L) = ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง





๔. กำหนดความหมายของระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

- ๑ - ๕ ต่ำ ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
๖ - ๑๐ ปานกลาง ระดับที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
๑๑ - ๑๖ สูง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้
๑๗ - ๒๕ สูงมาก ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

๕. นำค่าระดับความรุนแรงที่ได้จากข้อ ๓ มาเปรียบเทียบกับอยู่ในระดับใด ก็จะได้ ความหมายของระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

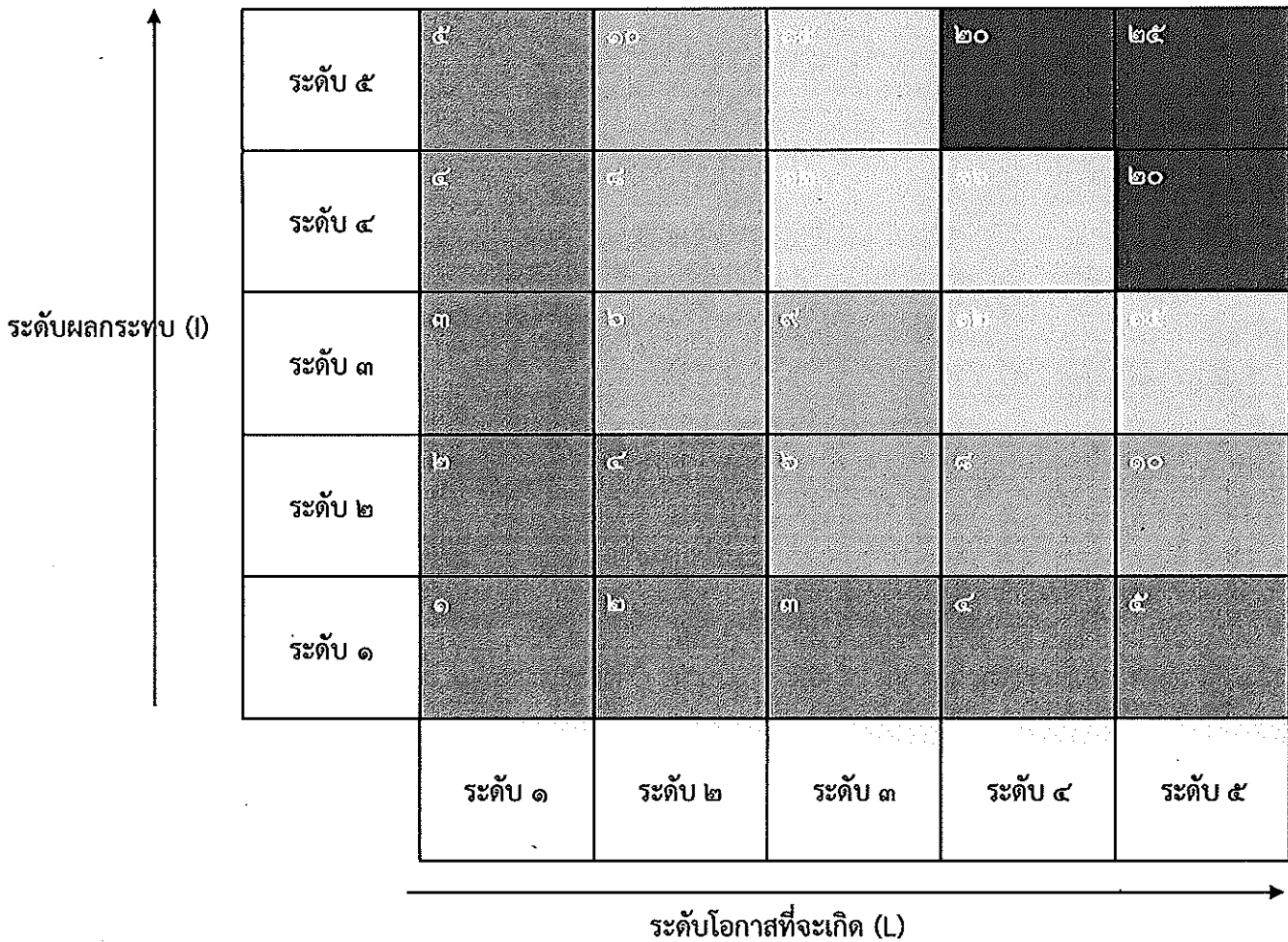
๙. การพิจารณาความรุนแรงและจัดลำดับความเสี่ยง

ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากนำโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ	๑ - ๕		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	๖ - ๑๐		ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง	๑๑ - ๑๖		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้
สูงมาก	๑๗ - ๒๕		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
ต่ำ - ปานกลาง*	๑ - ๑๐	 	*ขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

๑๐. แผนภูมิความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย และระดับความรุนแรงของผลกระทบในแต่ละความเสี่ยง และนำผลการคำนวณระดับความรุนแรงมาจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง รวมทั้งจัดระดับความรุนแรง ดังแผนภูมิความเสี่ยงต่อไปนี้



๑๑. การบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการจัดการความเสี่ยงนั้น ต้องพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ของกองทุนฯ การลดระดับผลกระทบของความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น ๔ แนวทางหลัก รายละเอียดดังต่อไปนี้

(๑) การยอมรับความเสี่ยง

หมายถึง การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุม อาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ หรือความเสี่ยงนั้นเกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

(๒) การกระจาย/โอนความเสี่ยง

หมายถึง การกระจายทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สิน เพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วน แทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

(๓) การลด/ควบคุมความเสี่ยง

หมายถึง การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

(๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

หมายถึง การหยุด หรือ เปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น