



กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย  
Thailand's Tourism Promotion Fund

# แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2566

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1. หลักการและเหตุผล	1-1
2. ความเป็นมาของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	1-2
3. แผนยุทธศาสตร์กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570	1-4
<b>บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง</b>	
1. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	2-1
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	2-1
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	2-2
<b>บทที่ 3 กระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง</b>	
1. ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง	3-1
2. ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	3-4
<b>บทที่ 4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย</b>	
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	4-1
2. การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดรายการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2565	4-27

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งจะช่วยในการบริหารงานและการตัดสินใจต่อประเด็นต่าง ๆ ขององค์กร อาทิ การกำหนดนโยบาย การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และเป้าหมาย การจัดทำแผนงานโครงการ กิจกรรมขององค์กร ตลอดจน การควบคุมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความสูญเสียแก่องค์กร องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จึงจำเป็นต้องดาเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในภายใต้พื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การดำเนินการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงกองทุนเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564

คณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยได้มีคำสั่งที่ 1/2565 ลงวันที่ 10 มีนาคม 2565 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุนขึ้น เพื่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุนตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนมอบหมาย โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารกองทุน ดังนั้นคณะทำงานชุดนี้จึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงระบุความเสี่ยง ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการ/โครงการ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมติดตาม/ประเมินผล และรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนภายในเวลาที่กำหนด

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุน จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปีบัญชี 2566 โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงาน หรือโครงการที่สำคัญ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานของกองทุนสามารถนำไปเป็นแนวทางการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงตามภารกิจ/กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง และการควบคุมภายใน จะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและ

การปฏิบัติงานของกองทุนให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ในห้วงปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

## 2. ความเป็นมาของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

กองทุนจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการพัฒนาการท่องเที่ยว การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยว การพัฒนาทักษะด้านการบริหาร การตลาด หรือการอนุรักษ์ทรัพยากรท่องเที่ยวในชุมชน การดูแลรักษาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว การส่งเสริมสินค้าทางการท่องเที่ยวใหม่ ๆ ในท้องถิ่น รวมทั้งการจัดให้มีการประกันภัยแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในระหว่างท่องเที่ยวภายในประเทศ

มาตรา 23 กองทุนประกอบด้วยเงินและทรัพย์สิน ดังต่อไปนี้

- (1) เงินและทรัพย์สินที่โอนมาจากกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยตามมาตรา 31
- (2) เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้
- (3) เงินค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวตามมาตรา 10/2
- (4) เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้มอบให้
- (5) ดอกผลหรือรายได้จากเงินหรือทรัพย์สินของกองทุน
- (6) เงินและทรัพย์สินอื่นที่ตกเป็นของกองทุน

มาตรา 24 เงินกองทุนให้ใช้จ่ายเพื่อกิจการ ดังต่อไปนี้

(1) เป็นเงินอุดหนุนหรือเงินให้กู้ยืมแก่หน่วยงานของรัฐ เพื่อนำไปใช้ดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ รวมทั้งแผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว

(2) เป็นค่าใช้จ่ายในการช่วยเหลือหรือสนับสนุนการท่องเที่ยว รวมทั้งเพื่อสนับสนุนการศึกษา การค้นคว้า การวิจัย การฝึกอบรม การประชุม การประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข้อมูล

(3) เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดให้มีการประกันภัยแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในระหว่างท่องเที่ยวภายในประเทศ

(4) เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน

การบริหารงานของกองทุนให้มีคณะกรรมการบริหารกองทุน โดยมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

- (1) บริหารและควบคุมการปฏิบัติงานของกองทุนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน
- (2) พิจารณานุมัติแผนงบประมาณรายรับและรายจ่ายประจำปีและแผนการดำเนินงานของกองทุน
- (3) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการใช้จ่ายเงินกองทุนเพื่อกิจการตามที่กำหนดไว้ใน

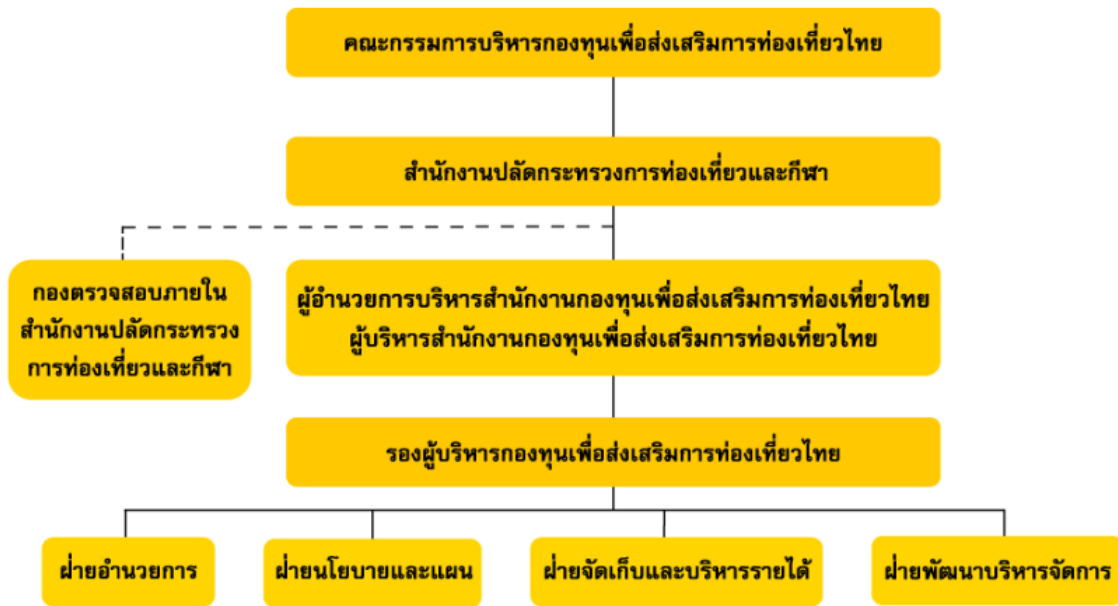
มาตรา 24

(4) ออกระเบียบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินของกองทุน รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน และค่าใช้จ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุน โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง

- (5) พิจารณาจัดสรรเงินกองทุนเพื่อใช้จ่ายตามกิจการที่กำหนดไว้ในมาตรา 24
  - (6) ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการใช้จ่ายเงินกองทุน รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานของกองทุนต่อคณะกรรมการ
  - (7) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนมอบหมาย
  - (8) ปฏิบัติการอื่นตามที่รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการมอบหมาย
- ทั้งนี้ให้คณะกรรมการบริหารกองทุน มีรายละเอียด ดังนี้



ส่วนของการบริหารงานของกองทุนมีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้



3. แผนยุทธศาสตร์กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570

<p><b>วิสัยทัศน์</b> เป็นกองทุนที่มีมั่นคง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว</p>			
<b>ยุทธศาสตร์</b>			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<p>การบริหารจัดการด้านการเงินของกองทุนอย่างเป็นระบบ</p>	<p>การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว</p>	<p>การสร้างเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว</p>	<p>การพัฒนาศักยภาพกองทุนสู่กองทุนที่มีสมรรถนะสูง</p>
<b>แผนงาน</b>			
<p>1.1 การบริหารจัดการรายได้กองทุน 1.2 การบริหารจัดการและการควบคุมทางการเงินอย่างเป็นระบบ</p>	<p>2.1 การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยวภายในเขตพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว 2.2 การบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวไทย 2.3 การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายร่วมดำเนินงาน 2.4 การพัฒนาศักยภาพหน่วยงานของรัฐที่ร่วมดำเนินงานกับกองทุน 2.5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน</p>	<p>3.1 การจัดทำประกันภัยและสิทธิประโยชน์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ</p>	<p>4.1 การพัฒนาการบริหารงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลกองทุน 4.2 การพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ และระบบการปฏิบัติงานของกองทุน 4.3 การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักงานกองทุน 4.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกองทุน 4.5 การพัฒนาธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน 4.6 การประชาสัมพันธ์</p>
<b>ผลที่คาดว่าจะได้รับต่อประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>			
<p>1. การปฏิบัติงานแบบบูรณาการในการส่งเสริมสนับสนุนการท่องเที่ยวไทย 2. องค์ประกอบด้านการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยได้รับการพัฒนา 3. ประสิทธิภาพในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวและการจัดทำประกันภัย 4. ผู้ประกอบการ ชุมชน ได้รับประโยชน์จากการสนับสนุนโครงการ 5. ประโยชน์ของนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ</p>	<p>6. จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้น 7. ข้อมูลการท่องเที่ยวได้รับการจัดเก็บที่เป็นระบบ 8. การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการท่องเที่ยว 9. ชีตความสามารถในการแข่งขันด้านการเดินทางและการท่องเที่ยวของประเทศเพิ่มขึ้น</p>		

## วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นกองทุนที่มั่นคง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว”

## พันธกิจหลัก (Mission)

1. สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันแก่อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว
2. พัฒนาทักษะด้านการบริหาร การตลาด และการส่งเสริมสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวใหม่ ๆ ให้แก่ชุมชน
3. สนับสนุนการดูแลรักษาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว และการอนุรักษ์ทรัพยากรท่องเที่ยวของท้องถิ่น
4. จัดให้มีการประกันภัยแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในระหว่างท่องเที่ยวภายในประเทศ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว
5. บริหารจัดการกองทุนให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

## เป้าประสงค์หลัก (Goal)

1. กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย มีอัตลักษณ์ และมีทิศทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว
2. กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นกองทุนหมุนเวียนที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ
3. นักท่องเที่ยวต่างชาติมีความเชื่อมั่นต่อการปกป้อง ดูแล เยียวยาระหว่างการท่องเที่ยวภายในประเทศไทย
4. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยเป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และได้รับการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวในระดับสากล

## ยุทธศาสตร์ (Strategy)

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการด้านการเงินของกองทุนอย่างเป็นระบบ

แนวทาง 1.1 การบริหารการจัดเก็บรายได้กองทุน

แนวทาง 1.2 การบริหารจัดการ และการควบคุมทางการเงินอย่างเป็นระบบ

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว

- แนวทาง 2.1 การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยวภายในเขตพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว
- แนวทาง 2.2 การบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวไทย
- แนวทาง 2.3 การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายร่วมดำเนินงาน
- แนวทาง 2.4 การพัฒนาศักยภาพหน่วยงานของรัฐที่ร่วมดำเนินงานกับกองทุน
- แนวทาง 2.5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว

- แนวทาง 3.1 การจัดทำประกันภัยและสิทธิประโยชน์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพกองทุน สู่กองทุนที่มีสมรรถนะสูง

- แนวทาง 4.1 การพัฒนาด้านการบริหารงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลกองทุน
- แนวทาง 4.2 การพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ และระบบการปฏิบัติงานของกองทุน
- แนวทาง 4.3 การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักงานกองทุน
- แนวทาง 4.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกองทุน
- แนวทาง 4.5 การพัฒนาธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- แนวทาง 4.6 การประชาสัมพันธ์



## บทที่ 2

### การบริหารความเสี่ยง

#### 1. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้กองทุนมีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ บริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสและผลกระทบที่กองทุนจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น การปฏิบัติงานที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) ให้ระดับความเสี่ยงและระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งกองทุน การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรที่ดี กองทุนจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารกองทุน คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองทุนทุกคนทุกระดับ
- 2) กำหนดให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 3) กำหนดให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวน สอบทาน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- 4) กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้มีการเผยแพร่สร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนอย่างเคร่งครัด

#### 2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกองทุนเป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
- 2) เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น สามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง สามารถปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง และป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของกองทุนให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ
- 4) เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ใหม่ ๆ
- 5) เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดีในกองทุนอย่างเป็นรูปธรรม สามารถ

เพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากรของกองทุน

#### เป้าหมาย

1) ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองทุนเข้าใจหลักการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) กำหนดความเสี่ยงของกองทุนที่เหมาะสมและทั่วถึง

4) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำหรับเจ้าหน้าที่ของกองทุน

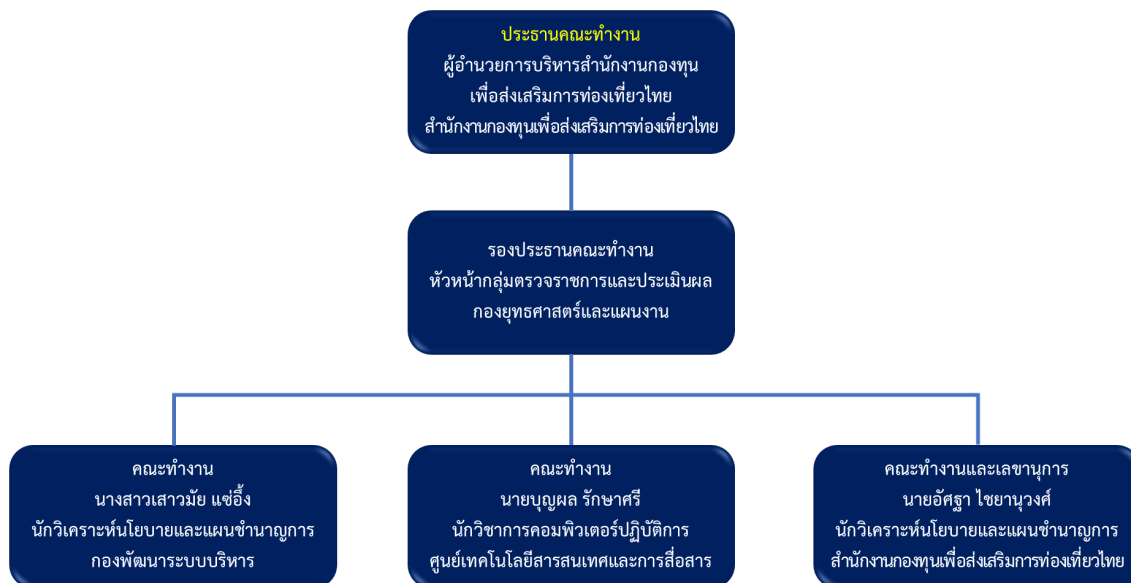
5) การสร้างวินัยในการป้องกันและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นของกองทุน

### 3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

กองทุนได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจน ดังนี้



## โครงสร้างคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย



\*ตามคำสั่งคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยที่ 1/2565 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ลงวันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2565

### คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุนมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดประเมินผลสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในโดยจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย นำเสนอผู้บริหาร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน
3. ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยพิจารณาจากการควบคุม
4. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

### ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ่มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้น ประกอบด้วย การบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

**การบริหารจัดการความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติโดยบุคลากรขององค์กร เพื่อช่วยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรลดลง หรือผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร โดยกำหนดมาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ระดับและขนาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ใน

ระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบ ได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

**การควบคุมภายใน** หมายถึง กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลทรัพย์สิน การป้องกัน หรือลดความผิดพลาด การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในองค์กร

2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกองค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

3. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรได้กำหนดขึ้น

**การตรวจสอบภายใน** หมายถึง การให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม และเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่ดี อย่างเป็นระบบ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ เสนอแนะ และให้คำปรึกษาจากกระบวนการตรวจสอบภายใน

## บทที่ 3

### กระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

#### 1. ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง

##### 1) ความเสี่ยง (Risk)

เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก

##### 2) ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)

สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งองค์กรควรระบุนสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

##### ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

- กลยุทธ์ (Strategy) มีความเหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใด
- โครงสร้างองค์กร (Structure) หน่วยงานและระดับชั้นการบังคับบัญชาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินการให้ได้ตามพันธกิจที่กำหนดได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงใด
- ระบบ (System) การดำเนินงานมีระบบที่ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด เช่น ระบบการคัดเลือก/การสรรหา ระบบการประเมินผล ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ระบบการเงิน ระบบการผลิต ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ เป็นต้น
- รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาเพียงใด
- บุคลากร (Staff) มีศักยภาพ (สมรรถนะ) เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด
- ทักษะ (Skill) ขององค์กรและบุคลากร เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเหนือกว่าหรือด้อยกว่า รวมถึงทักษะที่มีสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสม
- ค่านิยม (Share Value) ค่านิยมร่วมของบุคลากรมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรสามารถปรับไปตามสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด

##### ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

- ด้านการเมือง (Political) มีผลอันเนื่องมาจากต่อความต่อเนื่องในนโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
- ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ได้แก่ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน เป็นต้น

- ด้านสังคม (Social) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรความขัดแย้งในสังคม การก่อการร้าย ภัยสงคราม ภัยจากธรรมชาติ เป็นต้น
- ด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร หรือความสามารถในการดำรงอยู่ขององค์กร เป็นต้น
- ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ได้แก่ นโยบายลดโลกร้อน การส่งเสริมการลดการใช้พลังงานจากฟอสซิล เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ เป็นต้น
- ด้านกฎหมาย (Legal) ได้แก่ ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ล้าหลัง ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

### 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อทราบระดับความเสี่ยง แล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยง

- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบจากความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

### 4) การจัดการความเสี่ยง

กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

กรณีเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

- การยอมรับ (Take/Accept) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- การควบคุม (Treat) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความ

เสียงหรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นโดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้าง และผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงานแยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะ ๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

- การโอนย้าย (Transfer) หรือการแบ่ง (Share) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับ ความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กร จะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

- การยกเลิก (Terminate) หรือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหารการป้องกัน หรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือ ความคุ้มค่า

## 5) การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุพันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหาร ความเสี่ยงจากหน่วยงาน ทุกระดับทั่วทั้งองค์กร การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งเน้นแผนงาน/โครงการ ที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร

ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และมีปรับเปลี่ยนตามระยะเวลา โดยต้องตระหนักถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในการแสวงหาคูณค่า การจะกระทำเช่นนั้นได้องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับวิธีการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน มีการบูรณาการการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะได้รับประโยชน์ อาทิ

(1) การเพิ่มโอกาส เมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ทั้งด้านบวกและด้านลบในแง่มุมมองของการบริหารความเสี่ยง จะทำให้สามารถระบุโอกาสใหม่ ๆ และความท้าทายเฉพาะที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันได้

(2) การระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร ทุกระดับเผชิญกับความเสี่ยงมากมายที่อาจส่งผลกระทบต่อหลายส่วนขององค์กร บางครั้งความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากส่วนหนึ่งแต่ส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงต้องระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร เพื่อที่จะสามารถรักษาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้

(3) เพิ่มผลลัพธ์ (Outcomes) และความได้เปรียบ พร้อมกับลดความประหลาดใจในด้านลบ (Negative Surprise) การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงความสามารถในการระบุความเสี่ยงและสร้างวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสมได้ เพื่อลดความสูญเสียและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง หรือการแสวงหาผลประโยชน์จากการพัฒนา

(4) ลดความแปรปรวนของผลการดำเนินงาน ความท้าทายจากการแปรปรวนจะลดน้อยลงจากการบริหารความเสี่ยง ช่วยให้องค์กรคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และช่วยให้สามารถวางแผนการดำเนินงานที่จำเป็นเพื่อลดการแปรปรวนนั้นได้

(5) การปรับปรุงการใช้ทรัพยากรให้ดีขึ้น การได้รับข้อมูลความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้สามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประเมินความต้องการทรัพยากรในภาพรวมและสามารถจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรได้

(6) การเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร การดำรงอยู่ขององค์กรในระยะยาวนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่เพียงแต่เพื่อความอยู่รอดเท่านั้นแต่รวมถึงวิวัฒนาการและการเติบโตขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น

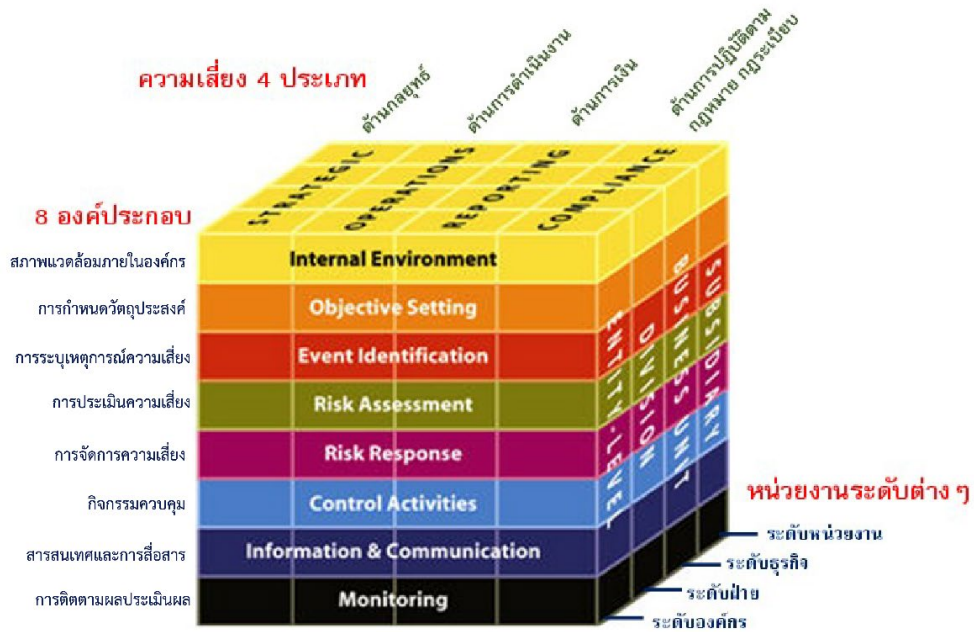
## 2. ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

### มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของกองทุนใช้หลักการและแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) เป็นคณะทำงานที่ก่อตั้งขึ้นโดยคณะกรรมการมาตรฐานการบัญชีของสหรัฐอเมริกา ที่ชื่อว่า Treadway Commission ในปี ค.ศ. 1985 โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงรูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน

ซึ่งกองทุนได้นำมาปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนโดยคำนึงถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเป็นสำคัญ





ภาพประกอบ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission: COSO

### ประเภทความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์
- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง
- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้โดยไม่ถูกต้อง

2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ และการเงินขององค์กร เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ งบประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม การจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

### องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วย 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- 3) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification)
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
- 6) กิจกรรมควบคุม (Control Activity)
- 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
- 8) การติดตามผลประเมินผล (Monitoring)

โดย 8 ขั้นตอนดังกล่าว กองทุนได้นำมาปรับประยุกต์ดำเนินการในการบริหารความเสี่ยง ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไป

#### 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยง ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณา ให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร เป็นต้น
- ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ โรคระบาด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

#### 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) และกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวควรกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ควรกำหนดให้มีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ดังนี้



- Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้
- Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
- Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่
- Relevant มีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

รวมทั้งองค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม และครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

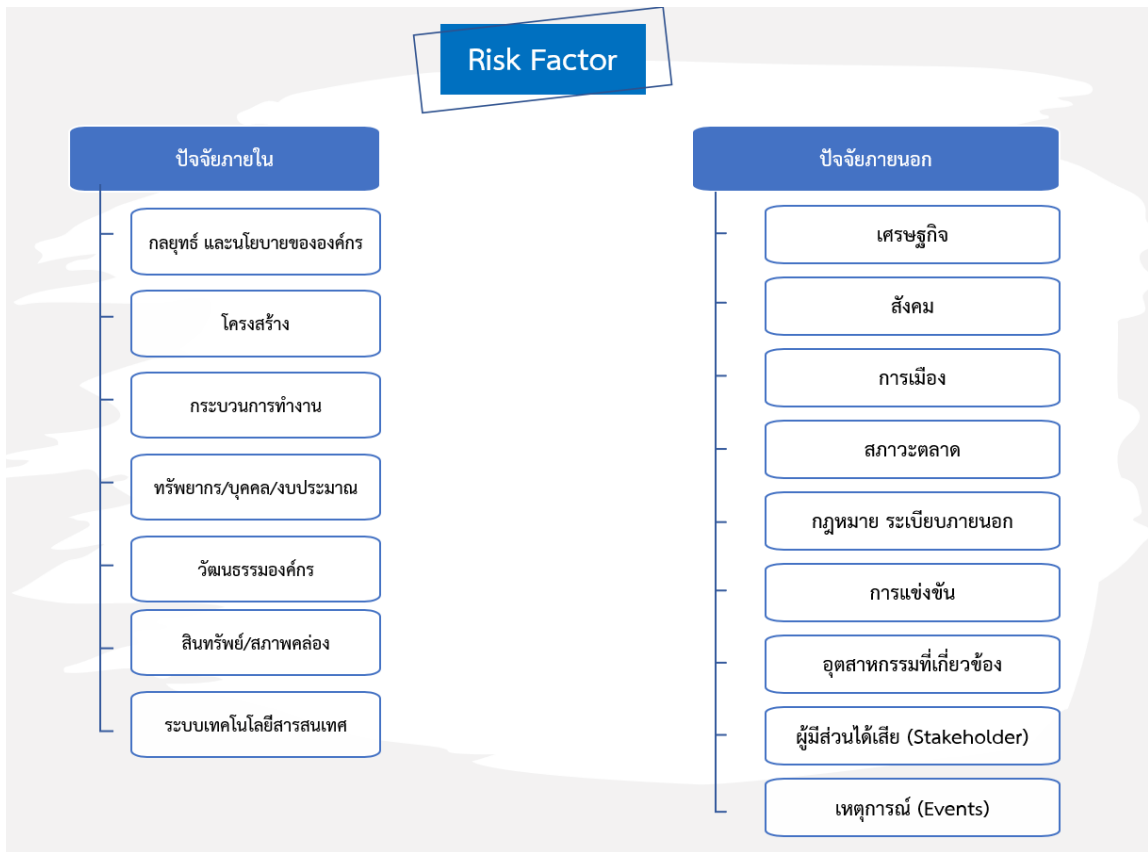
- (1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives)
- (2) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives)
- (3) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)
- (4) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Objectives)

### 3) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อกองทุน
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกองทุน
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้กองทุนเสียโอกาส

เป็นการระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล (Influencing Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและภายใน



ภาพประกอบแผนภาพการระบุความเสี่ยง

โดยที่การระบุความเสี่ยง สามารถรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลภายใน อาทิ การตรวจสอบของกลุ่มงานตรวจสอบภายใน การวิเคราะห์ทางการเงิน การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังขององค์กร การวิเคราะห์ช่วงเวลาต่าง ๆ ที่เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร หรือแม้กระทั่งการพยากรณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่าง ๆ โดยความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

กองทุนจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการความเสี่ยง จากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความล้มเหลว หรือลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

การระบุความเสี่ยง จำเป็นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารทุกระดับในการร่วมกันพิจารณา/ ทบทวนปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะทำงาน หรือการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรืออาจจะใช้

การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การระดมสมอง การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม หรือการศึกษาข้อมูลในอดีต ทั้งนี้การจะเลือกวิธีการในการระบุความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร

เมื่อระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว จึงทำการจัดประเภทความเสี่ยงขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับประเภทของความเสี่ยง โดยการแบ่งประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

กองทุนจะดำเนินการทบทวนและระบุรายการความเสี่ยงทุกปี โดยเริ่มจากการนำรายการความเสี่ยงของปีก่อนหน้า ปีปัจจุบัน รวมถึงเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมากำหนดเป็นรายการความเสี่ยง ทบทวนรายการความเสี่ยงของปีปัจจุบัน ผลการดำเนินงาน ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร เพื่อระบุรายการความเสี่ยงประจำปี รวมทั้งพิจารณาความสอดคล้องกับกระบวนการภายในระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน

การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ พิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย แสดงว่ามีการควบคุมแต่ยังไม่เพียงพอ จะต้องมีการติดตามผลและรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ โดยเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง 5 ระดับการควบคุม ได้แก่

#### มุมมอง

- 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2) กระบวนการควบคุม
- 3) การติดตามผลการดำเนินงาน

#### ระดับการควบคุม

- 1) เบื้องต้น
- 2) ไม่เป็นทางการ
- 3) เป็นระบบ
- 4) บูรณาการ
- 5) ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
1. เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
2. ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุม แต่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	มีการติดตามผลการดำเนินงาน
3. เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4. บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้บริหารทราบ เป็นระยะ
5. ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลชัดเจน

ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

ทั้งนี้ การพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุม คือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

#### 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ เป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนที่เคยทำการควบคุมแล้ว โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น การประเมินความเสี่ยงสามารถทำการประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เป็นการบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมากสูงปานกลางต่ำ เป็นต้นโดยกองทุนจะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม 2 ประเด็น ดังนี้

- การประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากสถิติการเกิดของเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณาไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว

- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีต่อกองทุนหากเกิดเหตุขึ้น เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกของพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบ

มากนัก้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ และนำมาจัดลำดับเพื่อดูความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและกำหนดมาตรการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมผู้บริหารจะพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ของกองทุนรวมถึงผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยเทคนิคการประเมินความเสี่ยงที่ใช้จะมีทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยจะใช้เชิงปริมาณเป็นหลัก เพื่อความชัดเจนและสามารถจับต้องได้ และจะใช้เชิงคุณภาพ เมื่อรายการความเสี่ยงนั้นไม่สามารถเก็บข้อมูลเป็นเชิงปริมาณได้

### การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 12 ครั้ง ต่อเดือน	5
สูง	ระหว่าง 7-12 ครั้ง ต่อเดือน	4
ปานกลาง	ระหว่าง 1-6 ครั้ง ต่อเดือน	3
น้อย	มากกว่า 1 ครั้ง ต่อปี	2
น้อยมาก	มากกว่า 5 ครั้ง ต่อปี	1

ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ

แม้ว่าการกำหนดโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะนิยมใช้วิธีการประเมินเชิงปริมาณเพื่อสะดวกต่อการใช้ในการวิเคราะห์ แต่ในหลายกรณีการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพวิเคราะห์ระดับความรุนแรงได้ เนื่องจาก การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลข แต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหายและระดับของความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นดังตัวอย่างตาราง

### การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง	5
สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างสูง	4
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง	3
น้อย	อาจมีโอกาสดังเกิดขึ้น แต่นาน ๆ ครั้ง	2
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้น กรณียกเว้น	1

ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ


การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการกำหนดระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และการกำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่เกิดจากความเสียหาย โดยการใช้การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรของกองทุนได้ระบุเกณฑ์การประเมินไว้ ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสียหาย (Impact) แบ่งการพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งจะพิจารณาตามมุมมองและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับประเภทของรายการความเสี่ยง

2. เกณฑ์การประเมินโอกาสการเกิดขึ้นของความเสียหาย (Likelihood) แบ่งการพิจารณาเป็น 2 มุมมอง คือ แผนการจัดการความเสี่ยงไม่เสร็จตามแผนงาน และความถี่ในการเกิดขึ้น

เมื่อกระบวนการประเมินความเสี่ยงโดยการประเมินโอกาสและผลกระทบ ระดับความเสี่ยงครบทุก ความเสี่ยงแล้ว ก็จะสามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk profile)

ระดับ ผลกระทบ (Impact)	5 รุนแรงมาก	1X5 = 5	2X5 = 10	3X5 = 15	4X5 = 20	5X5 = 25
	4 รุนแรง	1X4 = 4	2X4 = 8	3X4 = 12	4X4 = 16	5X4 = 20
	3 ปานกลาง	1X3 = 3	2X3 = 6	3X3 = 9	4X3 = 12	5X3 = 15
	2 น้อย	1X2 = 2	2X2 = 4	3X2 = 6	4X2 = 8	5X2 = 10
	1 น้อยมาก	1X1 = 1	2X1 = 2	3X1 = 3	4X1 = 4	5X1 = 5
Risk Profile		1 เกิดขึ้นน้อยมาก	2 เกิดขึ้นน้อย	3 เกิดขึ้นบ้าง	4 เกิดบ่อยครั้ง	5 เกิดประจำ
ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)						

หมายเหตุ : เส้น  คือเส้นที่แบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ (Risk Boundary) ถ้าอยู่เหนือเส้น Risk Appetite Boundary ต้องทำแผนบริหารความเสี่ยง และ Implement และถ้าอยู่ใต้เส้น Risk Appetite Boundary คือระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ระดับความเสี่ยง แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง แต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ ดังนี้



ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	17-25	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ในทันที
สูง	10-16	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	4-9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้องเฝ้าระวัง ต้องควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ	1-3	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องพิจารณาการจัดการเพิ่มเติม

### การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย

ตารางแสดงการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย สำหรับโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวให้ได้ตามแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนที่ได้กำหนดไว้

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)			โอกาสเกิด (Likelihood)	
	ด้านความสำเร็จของโครงการ	ด้านความสำเร็จตามเป้าหมาย	ด้านภาวะเสี่ยง	ร้อยละ	ครั้ง
1 (น้อยมาก)	โครงการล่าช้าไม่เกิน 1 สัปดาห์	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้มากกว่าร้อยละ 90	หน่วยงานกำกับ/คณะกรรมการให้ข้อสังเกตด้วยวาจา ต้องเสียทรัพยากรในการแก้ไข	น้อยกว่าร้อยละ 50	เกิดขึ้นได้ ในกรณีไม่ปกติ
2 (น้อย)	โครงการล่าช้าระหว่าง 1 -3 สัปดาห์	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ ร้อยละ 81-90	หน่วยงานกำกับ/คณะกรรมการให้ข้อสังเกตเป็นเอกสารราชการ ต้องเสียทรัพยากรในการชี้แจงและแก้ไข	ร้อยละ 50-59	เกิดขึ้นได้ในช่วงเวลา มากกว่า 1 ปี
3 (ปานกลาง)	โครงการล่าช้า 3 สัปดาห์ ถึง 1 เดือน	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ ร้อยละ 71-80	ถูกตั้งคณะกรรมการ สอบสวนความผิด	ร้อยละ 60-69	เกิดขึ้นได้ 1 ครั้ง ในช่วงเวลา 1 ปี
4 (สูง)	โครงการล่าช้า 1 - 3 เดือน	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ ร้อยละ 61-70	ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี	ร้อยละ 70-79	เกิดขึ้นได้มากกว่า 1 ครั้ง ในช่วงเวลา 1 ปี
5 (สูงมาก)	โครงการล่าช้ามากกว่า 3 เดือน	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้น้อยกว่าร้อยละ 60	ถูกตัดสินว่ามีความผิดจริง	มากกว่าร้อยละ 80	เกิดขึ้นได้เกือบทุกครั้ง ของการดำเนินงาน

นอกจากนี้แล้วการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงสำหรับด้านอื่น ๆ จะกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)
1 (น้อยมาก)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านการเงิน</b> กระทบรายได้หรือค่าใช้จ่ายไม่เกิน 3% หรือเกิดความเสียหายในระดับต่ำ มูลค่าไม่เกิน 50,000 บาท</li> <li>- <b>ด้านบุคลากร</b> ไม่มีการบาดเจ็บ หรือมีเล็กน้อย</li> <li>- <b>ระบบ/อุปกรณ์</b> เกิดความเสียหายเล็กน้อย ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน</li> <li>- <b>ด้านเวลา</b> ผลงานเกิดความล่าช้าไม่เกิน 15 วัน หรือไม่เกิน 3%</li> <li>- <b>ด้านภาพลักษณ์</b> ไม่มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะ</li> <li>- <b>ผู้ร้องเรียน</b> 1 รายต่อเดือน</li> </ul>	โอกาสเกิดระดับน้อยมาก (1 - 30%) หรือมากกว่า 4 ปีเกิด 1 ครั้ง
2 (น้อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านการเงิน</b> กระทบรายได้หรือค่าใช้จ่าย 3-5% หรือเกิดความเสียหายในระดับมูลค่า 50,001 – 100,000 บาท</li> <li>- <b>ด้านบุคลากร</b> มีการบาดเจ็บเล็กน้อย แต่ยังสามารถปฏิบัติงานได้</li> <li>- <b>ระบบ/อุปกรณ์</b> เกิดความเสียหายเล็กน้อย มีผลกระทบต่อการทำงานเล็กน้อย ควรรายงานปัญหา</li> <li>- <b>ด้านเวลา</b> ผลงานเกิดความล่าช้าไม่เกิน 30 วัน หรือระหว่าง 3-5%</li> <li>- <b>ด้านภาพลักษณ์</b> มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะในวงจำกัด</li> <li>- <b>ผู้ร้องเรียน</b> 2 รายต่อเดือน</li> </ul>	โอกาสเกิดระดับน้อย (31 – 60%) หรือระหว่าง 2-4 ปี เกิด 1 ครั้ง
3 (ปานกลาง)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านการเงิน</b> กระทบรายได้หรือค่าใช้จ่าย 5-10% หรือเกิดความเสียหายในระดับมูลค่า 100,000-500,000 บาท</li> <li>- <b>ด้านบุคลากร</b> มีการบาดเจ็บปานกลาง หรือต้องหยุดปฏิบัติงานชั่วคราว</li> <li>- <b>ระบบ/อุปกรณ์</b> เกิดความเสียหายขั้นต้นที่ไม่สำคัญ ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร แต่มีผลกระทบต่อการทำงานบ้างเล็กน้อย</li> <li>- <b>ด้านเวลา</b> ผลงานเกิดความล่าช้าไม่เกิน 2 เดือน หรือ 5-10%</li> <li>- <b>ด้านภาพลักษณ์</b> มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะ 1-2 วัน</li> <li>- <b>ผู้ร้องเรียน</b> 3 รายต่อเดือน</li> </ul>	โอกาสเกิดอยู่ในระดับปานกลาง (61 - 70%) หรือ ระหว่าง 1-2 ปี เกิด 1 ครั้ง
4 (สูง)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านการเงิน</b> กระทบรายได้หรือค่าใช้จ่าย 10-15% หรือเกิดความเสียหายในระดับมูลค่า 500,000–1,000,000 บาท</li> <li>- <b>ด้านบุคลากร</b> มีการบาดเจ็บมาก ไม่สามารถทำงานได้ชั่วคราว</li> </ul>	โอกาสเกิดอยู่ในระดับสูง (มากกว่า 71 - 80%) หรือ ภายใน 1 ปี เกิด 1 ครั้ง

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ระบบ/อุปกรณ์</b> เกิดความเสียหายเล็กน้อย มีผลกระทบต่อเป้าหมายงาน ต้องมีการรายงาน มีผลกระทบต่อการดำเนินงานปานกลาง</li> <li>- <b>ด้านเวลา</b> ผลงานเกิดความล่าช้าไม่เกิน 3 เดือน หรือ 10-15 %</li> <li>- <b>ด้านภาพลักษณ์</b> มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะ 2-5 วัน</li> <li>- <b>ผู้ร้องเรียน</b> 4 รายต่อเดือน</li> </ul>	
5 (สูงมาก)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านการเงิน</b> กระทบรายได้หรือค่าใช้จ่ายมากกว่า 15% หรือเกิดความเสียหายในระดับมูลค่ามากกว่า 1,000,000 บาท</li> <li>- <b>ด้านบุคลากร</b> มีการบาดเจ็บมาก เกิดความพิการ หรือสูญเสียชีวิต</li> <li>- <b>ระบบ/อุปกรณ์</b> เกิดความเสียหายมาก มีผลกระทบต่อเป้าหมายงานมาก ต้องมีการรายงาน มีผลกระทบต่อการดำเนินงานมาก</li> <li>- <b>ด้านเวลา</b> ผลงานเกิดความล่าช้าเกิน 3 เดือน หรือมากกว่า 15 %</li> <li>- <b>ด้านภาพลักษณ์</b> มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะมากกว่า 5 วัน</li> <li>- <b>ผู้ร้องเรียน</b> 5 รายต่อเดือน</li> </ul>	โอกาสเกิดอยู่ในระดับสูงมาก (มากกว่า 81 %) หรือ ภายใน 1 ปี เกิดมากกว่า 1 ครั้ง

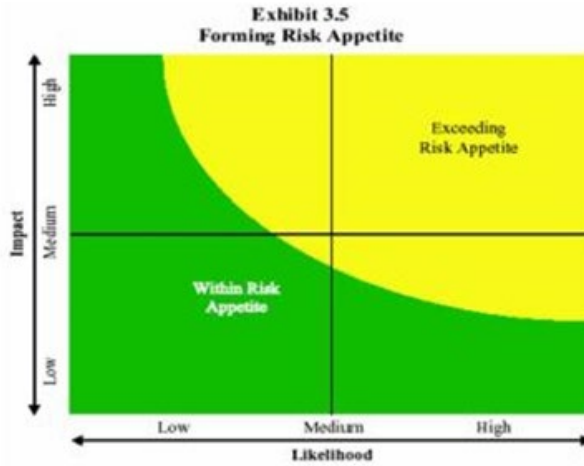
### การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง จำนวน (Amount) หรือคุณภาพ (Statement) ของความเสี่ยงในภาพกว้างที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน ได้แก่ ระดับของการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงขององค์กร และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางการดำเนินงานขององค์กร

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ระดับการเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้จากตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องสามารถวัดได้ ทำให้องค์กรมีความมั่นใจมากขึ้นในการดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

# Risk Appetite



## 5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อมีการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง จากนั้นพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงนั้น จะต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยการเลือกแนวทางการจัดการความเสี่ยง อาจใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่ง หรือหลายแนวทางรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยแนวทางการจัดการความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม หรือ 4T คือ



1) การยอมรับความเสี่ยง (Take/Accept) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และอยู่ในภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามหรือวิธีการควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การยอมรับความเสี่ยง มักเกิดขึ้นในกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำมาก

2) การลดหรือควบคุม (Treat/Reduce) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อควบคุมหรือลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือระดับของผลกระทบจากความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้แก่ มาตรการ แนะนำ (Directive) มาตรการป้องกัน (Preventive) มาตรการตรวจจับ (Detective) และมาตรการลดผลกระทบ (Reductive) หรือมีการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือการวิเคราะห์หาวิธีการควบคุม/มาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันความสูญเสีย

3) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer/Share) เป็นการร่วมจัดการ/แบ่งความรับผิดชอบ ให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น ในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญในเรื่องดังกล่าว ดำเนินการแทนองค์กร เป็นต้น เพราะถ่ายโอนความเสี่ยงโดยส่งต่อให้ผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงได้ดีกว่า มีค่าใช้จ่ายในการโอนถ่ายความเสี่ยงต่ำกว่า

4) การยกเลิก (Terminate/Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

การจัดการความเสี่ยงของกองทุนจะพิจารณาหาแนวทาง วิธีการ หรือมาตรการที่เหมาะสม สำหรับใช้จัดการความเสี่ยง กรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก และสูง จะต้องมีการกำหนดแผนลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดวิธีการดำเนินงาน หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะดำเนินการ และสามารถประเมินระดับของความเสี่ยงที่ลดลงภายหลังจากการดำเนินการตามแผนแล้วได้ และกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และต่ำ จะต้องมีมาตรการควบคุม ที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

วิธีการและเทคนิคในการระบุเหตุการณ์ มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 1) การรวมกลุ่ม ระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)
- 3) การใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และทรัพยากร
- 4) การวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-If”
- 5) การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ โดยการตั้งคำถาม Why, What, How หรือ Why Why Why
- 6) การประเมินความเสี่ยงจากการพยากรณ์ข้อมูลย้อนหลังของกองทุน

เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้เรียบร้อยแล้ว จะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งการศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก โดยการวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของ แต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)

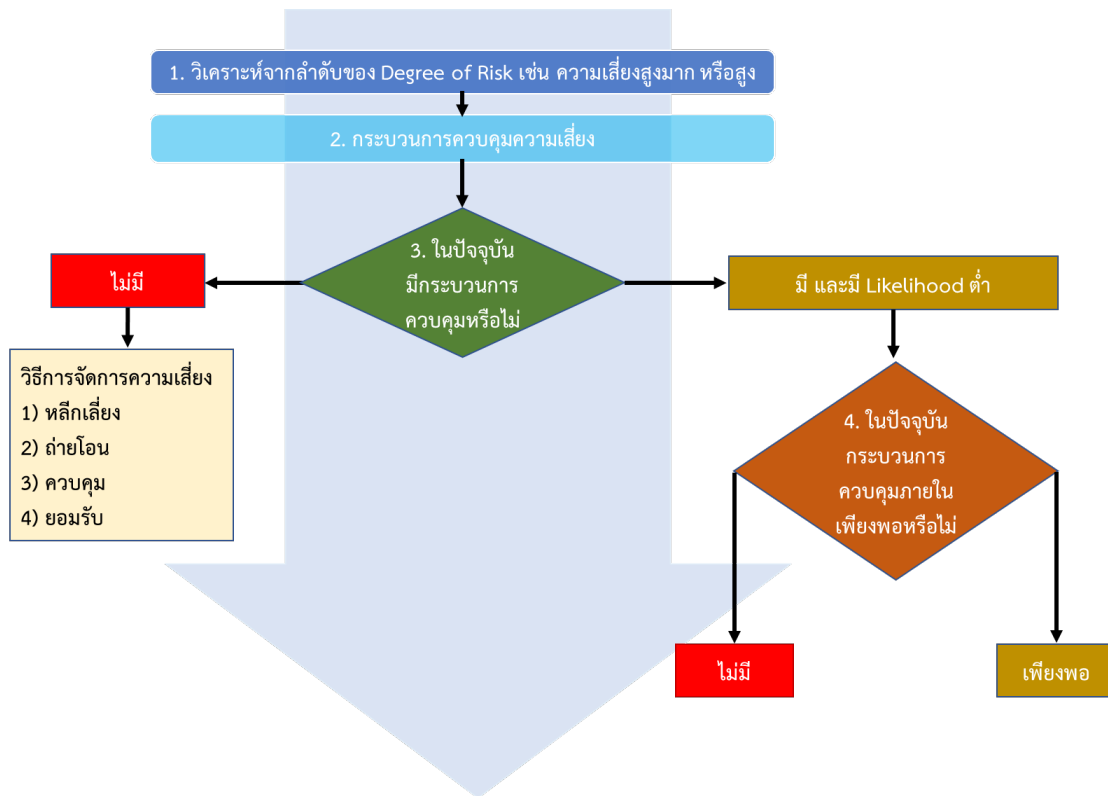
การวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)

ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมามาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดี ๆ ในอนาคต เป็นต้น

ดังนั้น การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง คือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่มีความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กร หรือหน่วยงานต้องการ

เพื่อให้การวิเคราะห์ Cost – Benefit เข้าใจได้โดยง่าย และเหมาะสมที่จะให้บุคลากรในองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง กองทุนจึงนำแนวคิด Cost – Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานของกองทุน โดยมีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผนภูมิ ดังนี้



แผนภาพแนวคิด Cost – Benefit Analysis

## 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

ภายหลังจากประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องทำการกำหนดแนวทางหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากหรือสูงต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

- (1) กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (2) เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการ โดยกำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความคืบหน้าของโครงการ โดยคำนึงถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ตามค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน
- (3) ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุช่วงเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง
- (4) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่
  - ทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
  - กำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กองทุนยอมรับได้
  - ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้รับการจัดการในปัจจุบันแล้ว
  - กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

เมื่อดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ได้แก่ วิธีการ และการกระทำที่กำหนดในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพและในเวลาที่กำหนด โดยการทำในขั้นตอนนี้จะต้องมีความสัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้อย่างมาก กิจกรรมการควบคุม เช่น การขออนุมัติ (Authorization) การได้รับความเห็นชอบ (Approvals) การพิสูจน์หลักฐาน (Verification) การตรวจกับกฎเกณฑ์ (Validation) การยืนยันยอด/การทบทวน (Reconciliation) เป็นต้น

ประเภทของการควบคุมอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. แบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กร และมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ในการเข้าถึงข้อมูลที่มีความสำคัญในระดับต่าง ๆ เป็นต้น

2. แบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

3. แบบสั่งเสริม (Directive Control) เป็นการควบคุมกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจ และให้รางวัลหากผลการปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เป็นต้น

4. แก้ไข (Corrective) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ (ไม่เคยทำการควบคุมนี้มาก่อน) เช่น ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ เช่น การให้มีการกำกับสอบทานของผู้อำนวยการกลุ่มงาน และผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ประจำกลุ่มงาน

## 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

กองทุนจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information & Communication) ที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไป ตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

- สารสนเทศ (Information) หมายถึงข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผล และถูกจัดในรูปแบบที่เหมาะสม มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงิน และการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

- การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรจะได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ใช้สารสนเทศนั้น เพื่อให้ผู้ที่ได้รับใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจตลอดจนมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์โดยระบบการสื่อสารต้องประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้คณะกรรมการบริหารกองทุน ฝ่ายบริหารและพนักงานมีความตระหนักและเข้าใจในนโยบายแนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารเป็นระยะ ๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## 8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทานควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงโดยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น หรือแผนบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพแล้วหรือไม่ รวมถึงรับทราบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความเสี่ยงที่เคยกำหนดไว้อาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กองทุนจึงประเมินกระบวนการบริหาร



ความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพในการติดตามและประเมินผล ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ อาทิ

1) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หรือความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของต้นเหตุ ความเสี่ยง (Risk Drivers) ต่าง ๆ จะถูกติดตามและควบคุมตามระยะเวลาที่กำหนด

2) ประเมินผลสำเร็จของมาตรการเพิ่มเติมที่ได้ปฏิบัติว่าสามารถเปลี่ยนโอกาสและผลกระทบให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจตามที่กำหนด (Preferred Impact / Preferred Likelihood) และตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ (Effective Date)

3) ในกรณีที่ผลของการประเมินหรือติดตามความเปลี่ยนแปลงออกมาว่า ความเสี่ยงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่กำหนดได้ จะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุโดยมีหลักต่อไปนี้

ก) มาตรการเพิ่มเติม กำหนดไว้ได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังครบถ้วนหรือไม่

ข) มาตรการเพิ่มเติมที่ปฏิบัติ ถูกต้อง และเพียงพอหรือไม่

ค) เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีศักยภาพ (Competency) และอำนาจในการตัดสินใจเพียงพอหรือไม่

ง) มีปัจจัยความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นมากกระทบความเสี่ยงนั้นเพิ่มขึ้นหรือไม่

4) จากนั้นอาจจะต้องปรับเปลี่ยนมาตรการเพิ่มเติมหรือเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อให้ความเสี่ยงมีการจัดการปรับปรุงอย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

## บทที่ 4

# การวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทุน ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีนัยสำคัญ และมีผลกระทบต่อการทำงานของกองทุน ซึ่งเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของกองทุน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของกองทุนระดับที่ควรดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของกองทุน และทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ของกองทุน ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด ทิศทางการดำเนินงาน ใน 5 ปีข้างหน้า และยุทธศาสตร์ของกองทุน รวมทั้งนำไปใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกองทุน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์ของกองทุนซึ่งสามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับด้านการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกองทุน ดังต่อไปนี้

#### 1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

#### วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด

วิสัยทัศน์ประเทศ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

# วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”



ประเทศไทยมีความมั่นคง ประชาชนมีความสุข



ยกระดับศักยภาพในหลากหลายมิติ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง



สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม



พัฒนาคนในทุกมิติ และทุกช่วงวัย ให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ



สร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม

## มั่นคง

- มีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ และมีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง
- ประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย
- สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคง มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน
- มีความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ

## มั่งคั่ง

- ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยกระดับเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียม
- เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สร้างเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาคทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน
- มีความสมบูรณ์ในทุนที่สามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง อาทิ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงินและทุนอื่น ๆ

## ยั่งยืน

- การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญด้านรายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนต่อเนื่อง โดยไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม
- มีการผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก
- คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน ทุกภาคส่วนในสังคม ยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

สำหรับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว มีดังนี้

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองที่ความหลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปรุงปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่ออนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่งโครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของชนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

1) การเกษตรสร้างมูลค่า ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพการผลิตทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร ประกอบด้วย (1) เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น (2) เกษตรปลอดภัย (3) เกษตรชีวภาพ (4) เกษตรแปรรูป และ (5) เกษตรอัจฉริยะ

2) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต ประกอบด้วย (1) อุตสาหกรรมชีวภาพ (3) อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร (3) อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (4) อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์ และ (5) อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ

3) สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว โดยการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง ประกอบด้วย (1) ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม (2) ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ (3) ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงามและแพทย์แผนไทย (4) ท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ และ (5) ท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค

4) โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โดย (1) เชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ (2) สร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ (3) เพิ่มพื้นที่และเมืองเศรษฐกิจ (4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ (5) รักษาและเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค

5) พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ ที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน โดย (1) สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ (2) สร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน (3) สร้างโอกาสเข้าถึงตลาด (4) สร้างโอกาสเข้าถึงข้อมูล และ (5) ปรับบทบาทและโอกาสการเข้าถึงบริการภาครัฐ

### **ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม**

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศ อย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตโดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่

1) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว โดย (1) เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (2) อนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิด (3) อนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ (4) รักษาและเพิ่มพื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (5) ส่งเสริมการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน

2) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล โดย (1) เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพทางทะเล (2) ปรับปรุง ฟื้นฟู และสร้างใหม่ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งทั้งระบบ (3) ฟื้นฟูชายหาดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว ชายฝั่งทะเลได้รับการป้องกันและแก้ไขทั้งระบบ และมีนโยบายการจัดการชายฝั่งแบบบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม และ (4) พัฒนาและเพิ่มสัดส่วนกิจกรรมทางทะเลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

3) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศโดย (1) ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (2) มีการปรับตัวเพื่อลดความสูญเสียและเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (3) มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน และ (4) พัฒนาและสร้างระบบรับมือปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

4) พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดย (1) จัดทำแผนผังภูมินิเวศเพื่อการพัฒนาเมือง ชนบท พื้นที่เกษตรกรรม และอุตสาหกรรม รวมถึงพื้นที่อนุรักษ์ตามศักยภาพและความเหมาะสมทางภูมินิเวศอย่างเป็นเอกภาพ (2) พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบทเกษตรกรรม และอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ ที่มีการบริหารจัดการตามแผนผังภูมินิเวศอย่างยั่งยืน

(3) จัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและค่ามาตรฐานสากล (4) สงวนรักษา อนุรักษ์ฟื้นฟู และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ มรดกทางสถาปัตยกรรมและศิลปวัฒนธรรม อัตลักษณ์ และวิถีชีวิตพื้นถิ่นบนฐานวัฒนธรรม และฐานวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน (5) พัฒนาเครือข่ายองค์กรพัฒนาเมืองและชุมชน รวมทั้งกลุ่มอาสาสมัคร ด้วยกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในท้องถิ่น และ (6) เสริมสร้างระบบสาธารณสุขและอนามัยสิ่งแวดล้อมและยกระดับความสามารถในการป้องกันโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ

5) พัฒนาความมั่นคงด้านน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดย (1) พัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ (2) เพิ่มผลผลิตภาพของน้ำทั้งระบบในการใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล (3) พัฒนาความมั่นคงพลังงานของประเทศและส่งเสริมการใช้พลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (4) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานโดยลดความเข้มข้นของการใช้พลังงาน และ (5) พัฒนาความมั่นคงด้านการเกษตรและอาหารของประเทศและชุมชน ในมิติปริมาณ คุณภาพ ราคา และการเข้าถึงอาหาร

6) ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ โดย (1) ส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดีของคนไทย (2) พัฒนาเครื่องมือ กลไกและระบบยุติธรรมและระบบประชาธิปไตยสิ่งแวดล้อม (3) จัดโครงสร้างเชิงสถาบันเพื่อจัดการประเด็นร่วม ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ และ (4) พัฒนาและดำเนินโครงการที่ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ**

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัยมีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนาโดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่

1) ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส โดย (1) การให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค และ (2) ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

2) ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ โดย (1) ให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนา

ประเทศ (2) ระบบการเงินการคลังประเทศสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และ (3) ระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติในทุกระดับ

3) ภาครัฐมีขนาดเล็กกระทัดรัด เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ โดย (1) ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม (2) ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และ (3) ส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล

4) ภาครัฐมีความทันสมัย โดย (1) องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ และ (2) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย

5) บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ โดย (1) ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม และ (2) บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

6) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยและประพหุติมิชอบ โดย (1) ประชาชนและภาคีต่าง ๆ ในสังคมร่วมมือกันในการป้องกันการทุจริตและประพหุติมิชอบ (2) บุคลากรภาครัฐยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต (3) การปราบปรามการทุจริตประพหุติมิชอบมีประสิทธิภาพมีความเด็ดขาดเป็นธรรมและตรวจสอบได้ และ (4) การบริหารจัดการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ

7) กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็นโดย (1) ภาครัฐจัดให้มีกฎหมายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง (2) มีกฎหมายเท่าที่จำเป็น และ (3) การบังคับใช้กฎหมายมีประสิทธิภาพ เท่าเทียมมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้อกฎหมาย

## 1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยว (พ.ศ. 2561 – 2580)

ประเทศไทยตระหนักถึงความสำคัญของการท่องเที่ยวในฐานะกลไกหลักในการช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยในปี 2560 การท่องเที่ยวของไทยสามารถสร้างรายได้กว่า 2.75 ล้านล้านบาท และมีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว (Travel & Tourism Competitiveness Index: TTCI) อยู่อันดับที่ 34 จาก 136 ประเทศ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ผ่านมาของไทยสามารถเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมท่องเที่ยวนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามสถานการณ์โลก และพฤติกรรมของผู้บริโภค อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยจึงต้องมีการปรับตัวตามกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไป และวางแผนการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เพื่อรักษาและพัฒนาขีดความสามารถด้านการท่องเที่ยวของประเทศ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการท่องเที่ยว ให้ความสำคัญกับการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวระดับโลกจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยจะต้องพัฒนาการท่องเที่ยวทั้งระบบ มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว และมุ่งเน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวในสาขาที่มีศักยภาพ แต่ยังคงรักษาจุดเด่นของประเทศ ด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม อัตลักษณ์ความเป็นไทย ตลอดจนให้คุณค่ากับสิ่งแวดล้อมไว้ได้ ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาการท่องเที่ยวในระยะ 20 ปี ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง วางรากฐานด้านการท่องเที่ยวที่เน้นมาตรฐานและคุณภาพพระระดับสากล สิ่งสำคัญที่สุดคือการสร้างความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยให้นักท่องเที่ยว การบังคับใช้กฎหมายให้เกิดความปลอดภัย และไม่ให้นักท่องเที่ยวถูกเอารัดเอาเปรียบ แล้วจึงกระจายการท่องเที่ยวทั้งในมิติของพื้นที่และรายได้สู่ชุมชน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดของการ

ท่องเที่ยวในการเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมไทย โดยแผนแม่บทด้านการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 6 แผนย่อย ดังนี้

1) การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม สร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและบริการการท่องเที่ยว มุ่งเน้นการใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม ผนวกกับจุดแข็งในด้านความหลากหลายทางทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และวิถีชีวิต เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่ตอบสนองพฤติกรรม ความต้องการนักท่องเที่ยว และสร้างทางเลือกของประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว

2) การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ส่งเสริมให้ไทยเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ครอบคลุม การจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานแสดงสินค้า การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเป็นรางวัล การจัดการ แข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา รวมถึงการพักผ่อนระหว่างหรือหลังการประกอบธุรกิจหรือ การทำกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ อีกทั้งส่งเสริม ให้การจัดงานธุรกิจและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ เป็นเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม รวมถึงการสร้างเวทีเจรจา การค้าและการลงทุนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

3) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย พัฒนาและยกระดับมาตรฐาน การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ทั้งสินค้า บริการ บุคลากร ผู้ประกอบการ และแหล่ง ท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนห่วงโซ่คุณค่าการท่องเที่ยว เน้นสร้างความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์จากการ ให้บริการตามแบบอย่างความเป็นไทยที่โดดเด่นในระดับสากล ร่วมกับการใช้องค์ความรู้และภูมิปัญญาไทย ที่พัฒนาต่อยอดกับความคิดสร้างสรรค์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า และบริการ

4) การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ ส่งเสริมการท่องเที่ยวทางน้ำให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการ ท่องเที่ยวไทย เป็นแหล่งสร้างรายได้ใหม่ให้กับประเทศ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของแหล่งท่องเที่ยว และการมีส่วนร่วมของชุมชน ครอบคลุมการท่องเที่ยวทางทะเลและชายฝั่ง และการท่องเที่ยวในลุ่มน้ำสำคัญ โดยการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว ทางน้ำให้ได้มาตรฐาน สร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว รวมถึงบริบทของพื้นที่และชุมชนในพื้นที่

5) การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ยกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเส้นทาง การท่องเที่ยวภายในภูมิภาคอาเซียน โดยใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ แผนการลงทุนพัฒนาโครงข่าย คมนาคมทั้งทางถนน ราง น้ำ และอากาศ และกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อการเชื่อมโยง เส้นทางท่องเที่ยวภายในประเทศ อนุภูมิภาค และอาเซียน บนฐานอัตลักษณ์เดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้เป็น จุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวร่วมกัน

6) การพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยวพัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการยกระดับขีดความสามารถใน การแข่งขันด้านการท่องเที่ยวและการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการท่องเที่ยวไทย

### **แผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยว**

องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ ได้คาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2573 จะมีนักท่องเที่ยว เดินทางทั่วโลก 1.8 พันล้านคน หรือขยายตัวในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 3.3 ต่อปี จึงนับเป็นโอกาสที่ดีของ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยในการพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวทั่วโลก โดยการแสวงหาสินค้าและบริการท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่ไทยมีศักยภาพ มีความหลากหลาย และกระจายอยู่ ทุกภูมิภาคของประเทศ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อนำมาส่งเสริมพัฒนาให้เต็ม ตามศักยภาพและสร้างสรรค์คุณค่าให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่ ตลอดจนยกระดับ

มาตรฐานความปลอดภัย และอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบนิเวศ และทรัพยากรที่เอื้อต่อการเติบโตของการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ เพื่อกระจายโอกาสในการสร้างรายได้ไปสู่ชุมชนและเมืองอย่างทั่วถึงและยั่งยืน บรรลุเป้าหมายด้านรายได้และการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย

แผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 6 แผนย่อย ดังนี้

### 1) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม

การสร้างสรรคคุณค่าสินค้าและบริการการท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นการใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมผนวกกับจุดแข็งในด้านความหลากหลายทางทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และวิถีชีวิต เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่ตอบสนองพฤติกรรมความต้องการนักท่องเที่ยว และสร้างทางเลือกของประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว

#### แนวทางการพัฒนา

(1) สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการบนฐานของทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น ได้แก่ แหล่งอุทยานประวัติศาสตร์ เมืองมรดกโลก โบราณสถาน เมืองเก่า ย่านการค้า วิถีชีวิตลุ่มน้ำ สินค้าชุมชน อาหารไทย และแพทย์แผนไทย เพื่อนำมาสร้างสรรค์คุณค่าและมูลค่าผ่านองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการออกแบบเพื่อสร้างสรรค์เป็นสินค้า รวมถึงการพัฒนากิจกรรมและบริการรูปแบบใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว เช่น การท่องเที่ยวเชิงเกษตร การท่องเที่ยวโดยชุมชน การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การท่องเที่ยววิถีพุทธ การท่องเที่ยวกลุ่มมุสลิม เป็นต้น

(2) พัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำมาพัฒนา ต่อยอดสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ การส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และการออกแบบ การสร้างนวัตกรรม การส่งเสริมการลงทุน การสร้างเครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยว การสื่อสารและการคมนาคม การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การส่งเสริมการตลาด และการสร้างเรื่องราวเพื่อบอกเล่านักท่องเที่ยว เป็นต้น

(3) เสริมสร้างศักยภาพผู้ประกอบการและบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อให้มีทักษะและองค์ความรู้ในธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทานของการท่องเที่ยว ทั้งด้านการออกแบบ การวิจัยและพัฒนา การสร้างนวัตกรรมเทคโนโลยี การบริหารจัดการธุรกิจและการตลาด เพื่อสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นของสินค้าและบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดท่องเที่ยว

(4) ส่งเสริมการตลาดที่เป็น การคุ้มครอง การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาและภูมิปัญญาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาต่อยอดไปสู่การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และการเป็นเมืองศูนย์กลางการท่องเที่ยวของภูมิภาค ได้แก่ แหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรมไทย มรดกทางวัฒนธรรม กิจกรรมและสินค้าของชุมชน อาหารไทย และการแพทย์แผนไทย

(5) ส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวโดยการนำเสนอเอกลักษณ์ของประเทศไทยและ ของแต่ละท้องถิ่น ให้เป็นที่เข้าใจในเวทีโลก ผ่านสื่อสร้างสรรค์และนวัตกรรมทางสื่อต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมการสื่อสารเรื่องราวอันเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละภูมิภาคและจังหวัดต่าง ๆ ผ่านการพัฒนาแบรนด์ และการสื่อสารเรื่องราวอย่างสร้างสรรค์ผ่านช่องทางการตลาดที่เป็นที่นิยมในกลุ่มเป้าหมาย

### 2) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ

ส่งเสริมให้ไทยเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ครอบคลุมการจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานแสดงสินค้า การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเป็นรางวัล การจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา รวมถึงการพักผ่อนระหว่างหรือหลังการประกอบธุรกิจหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจและนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ อีกทั้งส่งเสริมให้การจัดงานธุรกิจและ



กิจกรรมต่าง ๆ เป็นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ โดยเป็นเวทีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และเป็นเวทีเจรจาการค้าและการลงทุนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

#### *แนวทางการพัฒนา*

(1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของเมืองท่องเที่ยวเชิงธุรกิจให้มีความพร้อมสำหรับการเดินทางเพื่อประกอบธุรกิจ การจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานแสดงสินค้า การจัดกิจกรรมการจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ รวมถึงส่งเสริมการกระจายของการท่องเที่ยวธุรกิจ ไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพในการเป็นจุดหมายปลายทางของการจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานหรือกิจกรรมพิเศษ และเพิ่มช่องทางการเข้าถึงการจัดแสดงผลงานรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการจัดแสดงผลงานจริงและในรูปแบบเสมือนจริง

(2) สนับสนุนมาตรการเพื่อสร้างแรงจูงใจและอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ รวมทั้งสร้างความพร้อมของธุรกิจที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่าและระบบนิเวศของการเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ เช่น โรงแรม ที่พัก ร้านอาหาร การจัดเลี้ยง ของที่ระลึก บริการโลจิสติกส์ สถานบันเทิง ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจการจัดงาน เป็นต้น และส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจเริ่มต้น และชุมชนท้องถิ่น ในการนำเสนอสินค้าและบริการเพื่อรองรับการเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ รวมถึงการสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการและบุคลากรในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

(3) ส่งเสริมการตลาดและสนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดงานในระดับนานาชาติ รวมทั้งประชาสัมพันธ์เมือง/พื้นที่ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ และส่งเสริมกิจกรรมที่ไทยมีศักยภาพในการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อจูงใจให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ทั้งก่อน ในระหว่าง และหลังการประกอบธุรกิจหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ ต่อยอดอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ รวมถึงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การกีฬาเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเข้าถึงการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดเวทีเจรจาการค้าและการลงทุนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

### **3) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย**

พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ทั้งสินค้า บริการ บุคลากร ผู้ประกอบการ และแหล่งท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่าการท่องเที่ยว มุ่งเน้นการสร้างแตกต่างและเอกลักษณ์จากการให้บริการตามแบบอย่างความเป็นไทยที่โดดเด่นในระดับสากล ร่วมกับการใช้องค์ความรู้และภูมิปัญญาไทยที่พัฒนาต่อยอดกับความคิดสร้างสรรค์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย

#### *แนวทางการพัฒนา*

(1) ยกระดับคุณภาพการให้บริการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพให้ได้มาตรฐานระดับสากลทั้งคุณภาพของสถานประกอบการและคุณภาพของผู้ให้บริการที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญ ให้ความสำคัญเรื่องความสะอาดและความปลอดภัยในสถานประกอบการ ซึ่งครอบคลุมการให้บริการในธุรกิจสปาและบริการเสริมความงาม นวดแผนไทย โยคะ การดูแลผู้สูงอายุ สถานพักฟื้นเพื่อการฟื้นฟูสุขภาพและการผ่อนคลาย

(2) สร้างสรรค์การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพรูปแบบใหม่บนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีศักยภาพในการบำบัด ฟื้นฟู รักษาสุขภาพ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และเอกลักษณ์ความเป็นไทยในการให้บริการ พร้อมทั้งสร้างความหลากหลายของกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเชื่อมโยงกับกิจกรรมการท่องเที่ยวต่าง ๆ เช่น การใช้พุร้อน น้ำแร่ สปาโคลน เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เป็นต้น

(3) พัฒนาระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ด้านแพทย์แผนไทยให้มีมาตรฐานระดับสากลและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยการวิจัย พัฒนานวัตกรรมต่อยอดให้เกิดสินค้าใหม่ และการแปรรูปผลิตภัณฑ์ พร้อมสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์การแพทย์แผนไทย

(4) ส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยวทางการแพทย์ที่ไทยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อสร้างการรับรู้ อย่างแพร่หลายในตลาดกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มตลาดที่มีความสนใจเฉพาะด้าน ได้แก่ ศัลยกรรมเสริมความงาม การตรวจสุขภาพประจำปี ทันตกรรม จักษุวิทยา การรักษาภาวะผู้มีบุตรยาก ศัลยกรรมกระดูกและผ่าตัดหัวใจ เป็นต้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจรของไทย

#### 4) แผนย่อยการท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ

ส่งเสริมการท่องเที่ยวทางน้ำให้เป็นทางเลือกหนึ่งของการท่องเที่ยวไทยซึ่งถือเป็นแหล่งสร้างรายได้ใหม่ให้กับประเทศ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของแหล่งท่องเที่ยวและการมีส่วนร่วมของชุมชน การท่องเที่ยวทางน้ำจะครอบคลุมการท่องเที่ยวทางทะเลและชายฝั่ง และการท่องเที่ยวในลุ่มน้ำสำคัญ โดยการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทางน้ำให้ได้มาตรฐาน สร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยคำนึงถึงบริบทของพื้นที่และชุมชนในพื้นที่

##### แนวทางการพัฒนา

(1) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยวให้เชื่อมโยงกับเส้นทางการท่องเที่ยวทางทะเล ชายฝั่ง และลุ่มน้ำสายสำคัญ เพื่อรองรับการท่องเที่ยวก่อน ระหว่าง และหลังการโดยสารด้วยเรือสำราญและเรือยอร์ช โดยให้ความสำคัญกับการรักษาความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรแหล่งท่องเที่ยว ทั้งปะการังชายหาด และคุณภาพน้ำ รวมทั้งสร้างสรรค์และยกระดับกิจกรรมการท่องเที่ยวให้มีความหลากหลายและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นการกระจายกิจกรรมในพื้นที่ต่าง ๆ และการสร้างความพร้อมให้แก่ชุมชนเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวในพื้นที่ท่องเที่ยวที่มีศักยภาพตามแนวชายฝั่งและหมู่เกาะ ทั้งฝั่งอ่าวไทยและอันดามัน และตามลุ่มน้ำที่สำคัญ เช่น ลุ่มน้ำเจ้าพระยา และลุ่มแม่น้ำโขง เป็นต้น

(2) ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทางน้ำ ทั้งท่าเรือสำราญในประเทศไทยเพื่อปรับบทบาทของท่าเรือในประเทศจากท่าเรือแวะพักเป็นท่าเรือหลัก และท่าเรืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับการท่องเที่ยวทางน้ำให้ได้มาตรฐาน ตลอดจนการบริหารจัดการท่าเรือทั้งในเรื่องความสะดวก และมาตรฐานด้านความปลอดภัย

(3) พัฒนาและปรับปรุงปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยวทางน้ำในทุกมิติ เช่น ความปลอดภัยในการเดินทาง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการเดินทางข้ามแดนของบุคคลและตัวเรือ และความพร้อมของแหล่งท่องเที่ยว โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีความถนัดเฉพาะทางเพื่อรองรับภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทางน้ำ

(4) การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ความพร้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทางน้ำ แหล่งท่องเที่ยว และกิจกรรมท่องเที่ยวต่อเนื่องในทุกรูปแบบ รวมทั้งส่งเสริมการทำตลาดรูปแบบใหม่บนพื้นฐานของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมความต้องการของนักท่องเที่ยวและธุรกิจสายการเดินทางเรือ ซึ่งถือเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีการใช้จ่ายสูง รวมทั้งนำเสนอแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยวให้เชื่อมโยงกับเส้นทางการท่องเที่ยวทางทะเล ชายฝั่ง และลุ่มน้ำสายสำคัญ

#### 5) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค

ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในภูมิภาคอาเซียน โดยใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ แผนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายคมนาคมทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ

และทางอากาศ และกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในประเทศ อนุภูมิภาค และอาเซียนเข้าด้วยกันบนฐานอัตลักษณ์เดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทาง การท่องเที่ยวร่วมกัน

#### แนวทางการพัฒนา

(1) พัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศในภูมิภาค โดยใช้ประโยชน์จากโครงข่ายคมนาคมที่มีในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นใหม่ตามแผนพัฒนาในอนาคตทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ รวมทั้งส่งเสริมและบูรณาการความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวภายใต้กรอบความร่วมมือในระดับอนุภูมิภาคและอาเซียน อาทิ กรอบความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง การพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย และการพัฒนาตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวยังรวมถึงการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม เมืองประวัติศาสตร์ และเมืองมรดกโลกภายในอนุภูมิภาค

(2) อำนวยความสะดวกในการเดินทางระหว่างประเทศ โดยการพัฒนาและยกระดับพิธีผ่านแดนของการเดินทางในทุกรูปแบบอย่างไร้รอยต่อ การปรับปรุงและแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อ การเดินทางข้ามแดนของนักท่องเที่ยว และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ความรู้ เผยแพร่ข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักท่องเที่ยว

(3) ส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวระหว่างประเทศร่วมกันให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่โดยการประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ และสร้างแรงจูงใจแก่นักท่องเที่ยว บนฐานอัตลักษณ์ร่วมกันของ อนุภูมิภาค และภูมิภาค เพื่อให้ประเทศไทยและประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นที่รู้จักและเป็นจุดหมายปลายทางร่วมของนักท่องเที่ยวทั่วโลก

### 6) แผนย่อยการพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว

ระบบนิเวศที่เอื้อต่อการท่องเที่ยวเป็นแนวทางการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวและการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย

#### แนวทางการพัฒนา

(1) ยกกระดับมาตรฐานความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว และป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดจากกิจกรรมการท่องเที่ยวทุกมิติ รวมถึงคุณภาพมาตรฐานของสินค้า บริการและสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพของนักท่องเที่ยว โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคีที่เกี่ยวข้องและอาสาสมัครด้านการท่องเที่ยวทั่วประเทศ

(2) พัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ทั้งชายหาด ชายฝั่งทะเล เกาะและหมู่เกาะ แหล่งวัฒนธรรม และสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น เพื่อรองรับกิจกรรมการท่องเที่ยวทุกรูปแบบและการท่องเที่ยวเพื่อคนทั้งมวล โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของการท่องเที่ยวและการบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม

(3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว ทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ เพื่อพัฒนาและเชื่อมโยงการท่องเที่ยวในพื้นที่ที่มีศักยภาพ เช่น พื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก พื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันตก พื้นที่ริมฝั่งแม่น้ำโขง และพื้นที่แองโงประวัติศาสตร์ลุ่มน้ำภาคกลาง เป็นต้น

(4) พัฒนาชุมชน ผู้ประกอบการ และบุคลากรด้านการท่องเที่ยวทุกภาคส่วนให้มีความพร้อมในการรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและประชาชนในการพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่

(5) ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ที่ดีด้านการท่องเที่ยวของไทยทั้งแหล่งท่องเที่ยว สินค้า บริการ และยานการค่าที่เชื่อมโยงการท่องเที่ยว รวมทั้งจัดทำเส้นทางการท่องเที่ยวเชื่อมโยงทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่

(6) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาและบริหารจัดการ การท่องเที่ยว การพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว และการพัฒนาฐานข้อมูลกลางด้านการท่องเที่ยว เพื่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย และการอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยว

### 1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

เนื่องด้วยเป้าประสงค์ที่ต้องการให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทำหน้าที่ระบุทิศทาง การพัฒนาประเทศที่ควรมุ่งเน้นได้อย่างชัดเจน การกำหนดกรอบแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมุ่งเน้นคัดเลือก ประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงในการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ Hi-Value and Sustainable Thailand ในองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (High Value-Added Economy) (2) สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค (High Opportunity Society) (3) วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (Eco-Friendly Living) และ (4) ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (Key Enablers for Thailand's Transformation) โดยภายใต้องค์ประกอบในแต่ละด้าน ได้มีการกำหนด “หมุดหมาย” (Milestones) ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” มุ่งหวังจะ “มี” หรือต้องการจะ “จัด” ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการพลิกโฉมประเทศสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand ภายในปี 2570

แผนภาพแสดง 13 หมุดหมาย สู่เศรษฐกิจคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน



แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมพัฒนาการท่องเที่ยว ในองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ และหมุดหมายที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

#### ประการที่ 1 เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (High Value-Added Economy)

ไทยมีความสามารถในการแข่งขันสูง บนพื้นฐานของการสร้างมูลค่าเพิ่ม จากการพัฒนาต่อยอด และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม พร้อมกับการลดผลกระทบเชิงลบ

ต่อสิ่งแวดล้อม และมีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับทิศทางของภาคการผลิตเดิมที่มีความสำคัญ แต่มีความเสี่ยงที่จะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในอนาคตและมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดหรือได้รับผลกระทบเชิงลบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกหากไม่มีการปรับตัว และส่งเสริมภาคการผลิตที่ไทยมีศักยภาพสอดคล้องกับทิศทางเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมุ่งหมายที่ต้องบรรลุเพื่อให้เป้าหมายของการมี "เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม" บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

- **หมวดหมู่ที่ 2** ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน โดยมีขอบเขตดังนี้
  - มีภาพลักษณ์ในฐานะจุดหมายการท่องเที่ยวเน้นคุณค่า และความยั่งยืน
  - มีจุดเด่นด้านการท่องเที่ยวรูปแบบเฉพาะ กิจกรรมหลากหลายเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ
  - รายได้จากการท่องเที่ยวกระจายสู่เมืองรอง ชุมชน และผู้ประกอบการรายย่อย
- **หมวดหมู่ที่ 4** ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง โดยมีขอบเขตดังนี้
  - มีชื่อเสียงในการให้บริการทางการแพทย์ขั้นสูง โรคเฉพาะทาง บริการความงาม และการส่งเสริมสุขภาพ
  - ลงทุนวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูง
  - ระบบสาธารณสุขมีคุณภาพ สามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อผู้รับบริการจากทั้งในและต่างประเทศ

## ประการที่ 2 สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค (High Opportunity Society)

ทุกกลุ่มคนในประเทศมีโอกาสในการเลื่อนสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเต็มศักยภาพ ประชาชนได้รับความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม ทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนร่วมและได้รับประโยชน์จากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค และประเทศมีความเหลื่อมล้ำลดลงในทุกมิติ โดยการใช้เทคโนโลยี ฐานข้อมูลสารสนเทศ และดิจิทัลแพลตฟอร์ม เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการแข่งขันที่เปิดกว้าง และเป็นธรรมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในเชิงธุรกิจ และผลักดันให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพบริการสาธารณะในเมืองหลักและท้องถิ่นต่างจังหวัด เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในเชิงพื้นที่ ตลอดจนการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยด้วยโอกาสอย่างตรงกับปัญหาความต้องการ การใช้นโยบายการเงินการคลังเพื่อสนับสนุนการกระจายรายได้ และการจัดความคุ้มครองทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มพลวัตการเลื่อนสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม (Socioeconomic Mobility) ทั้งนี้ การมุ่งลดความเหลื่อมล้ำในเชิงธุรกิจ เชิงพื้นที่ และเพิ่มพลวัตการเลื่อนสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดังกล่าว จะนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ความมั่งคั่ง และการเข้าถึงการศึกษาสาธารณสุขและบริการสาธารณะอื่น ๆ ที่มีคุณภาพ โดยมุ่งหมายที่ต้องบรรลุเพื่อผลักดันการสร้าง "สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค" อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

- **หมวดหมู่ที่ 7** ไทยมี SMEs ที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ โดยมีขอบเขตดังนี้
  - การแข่งขันเปิดกว้างและเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำระหว่าง SMEs และธุรกิจขนาดใหญ่
  - SMEs มีศักยภาพสูง สามารถพัฒนา และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
  - SMEs มีบทบาทในภาคการส่งออก สามารถเชื่อมโยงกับ GVCs
  - วิสาหกิจเพื่อสังคมขยายตัว และวิสาหกิจชุมชนมีศักยภาพ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม
- **หมวดหมู่ที่ 8** ไทยมีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจทันสมัย และน่าอยู่ โดยมีขอบเขตดังนี้

- ความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ลดลง ทั้งในด้านเศรษฐกิจและบริการสาธารณะ มีการพัฒนาเศรษฐกิจตามศักยภาพพื้นที่ และเชื่อมโยงระหว่างเมืองและชนบท
- พื้นที่เศรษฐกิจ/เมืองหลัก มีโครงสร้างพื้นฐาน ที่รองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- อปท. ชุมชน ภาคเอกชนในพื้นที่ มีศักยภาพและบทบาทในการพัฒนาพื้นที่และเมือง
- **หมุดหมายที่ 9** ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม โดยมีขอบเขตดังนี้
  - คนจนข้ามรุ่นลดลง จากมาตรการช่วยเหลือแบบมุ่งเป้า และฐานข้อมูลที่สามารถระบุคนจนและปัญหา
  - นโยบายการเงินการคลังและกฎหมายส่งเสริมการกระจายรายได้
  - ทุกกลุ่มคนสามารถเข้าถึงดิจิทัลได้อย่างทั่วถึง
  - เด็กยากจนสามารถเข้าถึงการศึกษา ในระดับที่สูงกว่าการศึกษาภาคบังคับ
  - ความคุ้มครองทางสังคมเพียงพอ เหมาะสม

### ประการที่ 3 วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (Eco-Friendly Living)

ทุกภาคส่วนในสังคมมีรูปแบบการดำเนินชีวิตและกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เอื้อให้เกิดความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ ระบบนิเวศ และสภาพภูมิอากาศ พร้อมทั้งสามารถรับมือและมีภูมิคุ้มกันจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ทั้งการจัดการของภาครัฐและบทบาทของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อมุ่งจัดการกับปัญหาที่เป็นภัยคุกคามสำคัญทั้งในประเทศไทยและในระดับโลก ซึ่งได้แก่ ปัญหาขยะ มลพิษทางน้ำ มลพิษทางอากาศ ก๊าซเรือนกระจก และความเสี่ยงของภัยธรรมชาติอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ด้วยการยกระดับระบบการจัดการและโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งพัฒนาเทคโนโลยีที่มุ่งให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการผลิตและบริการให้มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยหมุดหมายที่ต้องบรรลุเพื่อผลักดันการสร้าง "วิถีชีวิตที่ยั่งยืน" อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

- **หมุดหมายที่ 10** ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยมีขอบเขต ดังนี้
  - ขยะและน้ำเสียได้รับการจัดการที่ถูกต้องและหมุนเวียนกลับไปใช้ประโยชน์มากขึ้น
  - พลังงานหมุนเวียนเป็นแหล่งพลังงานหลัก สำหรับการผลิตไฟฟ้าของประเทศ
  - ผลิตภัณฑ์ที่มาจากวัสดุเหลือใช้และปล่อยคาร์บอน ในปริมาณต่ำได้รับการสนับสนุน ทั้งในด้านการพัฒนานวัตกรรมการผลิต และการจูงใจผู้บริโภค

### ประการที่ 4 ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (Key Enablers for Thailand's Transformation)

ปัจจัยขับเคลื่อนที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านประเทศไปสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand โดยเฉพะกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งระบบการศึกษา และการยกระดับและปรับทักษะแรงงาน ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและโลกยุคใหม่และส่งเสริมการเคลื่อนย้ายแรงงานไปสู่ภาคการผลิตและบริการที่มีผลิตภาพและมูลค่าสูง และกลไกการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งระเบียบกฎหมาย ระบบงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน การให้บริการสาธารณะตลอดจนการติดตามประเมินผล ที่ทันสมัย เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยหมุดหมายที่ต้องบรรลุเพื่อสร้าง "ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ" ประกอบด้วย

- **หมุดหมายที่ 13** ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง โดยมีขอบเขตดังนี้
  - ภาครัฐบูรณาการ เป็นเอกภาพ
  - โครงสร้างภาครัฐมีความยืดหยุ่น และมีความยั่งยืนทางการคลัง
  - การบริหารงานภาครัฐและการให้บริการสาธารณะปรับปรุงรูปแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ
  - กฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรการภาครัฐทันสมัย สนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ
  - ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและติดตามตรวจสอบการพัฒนาประเทศ

#### 1.4 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

##### เป้าหมายที่ 8 การส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน

มุ่งส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ผ่านการยกระดับผลิตภาพแรงงานและการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการผลิต โดยการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างงาน รวมถึงการดำเนินนโยบายเพื่อขจัดปัญหาแรงงานผิดกฎหมาย แรงงานทาสและการค้ามนุษย์ ซึ่งจะนำไปสู่การจ้างงานเต็มที่และมีผลิตภาพ และการมีงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน ภายใน ปี 2573

ทั้งนี้ ภาพรวมสถานการณ์บรรลุเป้าหมายที่ 8 ในปี 2563 และ 2564 คาดว่าจะได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งทำให้เศรษฐกิจไทยชะลอตัวลงอย่างมาก พร้อมกับอัตราการว่างงานที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการท่องเที่ยวและบริการที่ต้องหยุดชะงักตั้งแต่ต้นปี 2563

- เป้าหมายย่อย 8.1 ทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจต่อหัวประชากรมีความยั่งยืนตามบริบทของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของประเทศพัฒนาน้อยที่สุด มีการขยายตัวอย่างน้อยร้อยละ 7 ต่อปี

- เป้าหมายย่อย 8.4 ปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของโลกในการบริโภคและการผลิตอย่างต่อเนื่อง และพยายามที่จะแยกการเติบโตทางเศรษฐกิจออกจากความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นไปตามกรอบการดำเนินงาน 10 ปีว่าด้วยการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน โดยมีประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นผู้นำ ในการดำเนินการไปจนถึงปี พ.ศ. 2573

- เป้าหมายย่อย 8.9 ออกแบบและใช้นโยบายเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ซึ่งช่วยสร้างงานและส่งเสริมวัฒนธรรมและผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ภายในปี พ.ศ. 2573

##### เป้าหมายที่ 12 การสร้างรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน

การขับเคลื่อนรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน มีความสำคัญต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนบนพื้นฐานของการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ตระหนักถึงต้นทุนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตและบริการของบริษัท องค์กร ตลอดจนกรอบคิดและพฤติกรรมของประชาชน ให้มีความสอดคล้องกับความสามารถในการรองรับของธรรมชาติ ผ่านการดำเนินงานอย่างบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม ตั้งแต่ระดับนโยบายตลอดจนการนำไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่อย่างครอบคลุมและเป็นรูปธรรมในประเด็นต่าง ๆ อาทิ การกำหนดให้มีแผนขับเคลื่อนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนของประเทศ การลดการสูญเสียและขยะอาหารตลอดห่วงโซ่อุปทาน การจัดการของเสียและสารเคมีอย่างถูกวิธีเพื่อลดมลพิษที่เป็นอันตรายต่อมนุษย์และสิ่งแวดล้อม การลดของเสียโดยสนับสนุนหลักปฏิบัติในการลดการใช้ การใช้ซ้ำและการนำกลับมาใช้ใหม่ (Reduce, Reuse, Recycle: 3Rs) การประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อยกระดับการผลิตและการบริโภค การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาดเพื่อขับเคลื่อนประเทศในระยะยาว

ประเทศไทยได้จัดทำแผนขับเคลื่อนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน พ.ศ. 2560 – 2580 (ฉบับปรับปรุง) เพื่อวางกรอบการดำเนินงานเพื่อปรับเปลี่ยนสังคมไทยสู่สังคมที่มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และสมดุลกับฐานทรัพยากรของประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาเพื่อให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 และในภาคธุรกิจนักลงทุนและผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนมากขึ้น โดยในปี 2563 บริษัทจดทะเบียนไทยร้อยละ 20.14 จัดทำรายงานความยั่งยืนตามความสมัครใจและเปิดเผยข้อมูล ในมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG) รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมสีเขียวที่มีกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ภาคพลังงานได้ลดการอุดหนุนเชื้อเพลิงฟอสซิลลงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการใช้พลังงานหมุนเวียนเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังเร่งส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่ตระหนักถึงผลกระทบต่อชุมชน ระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ รวมทั้งเตรียมการจัดทำบัญชีต้นทุนด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม (System of Environmental-Economic Accounting: SEEA) ร่วมกับบัญชีประชาชาติด้านการท่องเที่ยว (Tourism Satellite Account) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบของการท่องเที่ยวต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- เป้าหมายย่อย 12.1 ดำเนินการให้เป็นผลตามกรอบระยะ 10 ปีของแผนงานว่าด้วยแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน ทุกประเทศนำไปปฏิบัติ โดยประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นผู้นำ โดยคำนึงถึงการพัฒนาและขีดความสามารถของประเทศกำลังพัฒนา

- เป้าหมายย่อย 12.2 บรรลุการจัดการที่ยั่งยืนและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพภายในปี พ.ศ. 2573

- เป้าหมายย่อย 12.3 ลดของเสียอาหาร (food waste) ของโลกลงครึ่งหนึ่ง ในระดับค้าปลีกและผู้บริโภค และลดการสูญเสียอาหาร (food loss) ตลอดการผลิตและห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการสูญเสียหลังการเก็บเกี่ยว ภายในปี พ.ศ. 2573

- เป้าหมายย่อย 12.4 บรรลุเรื่องการจัดการสารเคมีและของเสียทุกชนิดตลอดวงจรชีวิตของสิ่งเหล่านั้นด้วยวิธีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศที่ตกลงกันแล้ว และลดการปลดปล่อยสิ่งเหล่านั้นออกสู่อากาศ น้ำ และดินอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อจะลดผลกระทบทางลบต่อสุขภาพของมนุษย์และสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุด ภายในปี พ.ศ. 2563

- เป้าหมายย่อย 12.5 ลดการเกิดของเสียโดยให้มีการป้องกัน การลดปริมาณ การใช้ซ้ำ และการนำกลับมาใช้ใหม่ ภายในปี พ.ศ. 2573

- เป้าหมายย่อย 12.7 ส่งเสริมแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐที่ยั่งยืนตามนโยบายและการให้ลำดับความสำคัญของประเทศ

- เป้าหมายย่อย 12.8 สร้างหลักประกันว่าประชาชนในทุกแห่ง มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีความตระหนักถึงการพัฒนายั่งยืนและวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับธรรมชาติ ภายในปี พ.ศ. 2573

- เป้าหมายย่อย 12.A สนับสนุนประเทศกำลังพัฒนาในการเสริมความแข็งแกร่งของขีดความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะขับเคลื่อนไปสู่แบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น

- เป้าหมายย่อย 12.B พัฒนาและดำเนินการใช้เครื่องมือเพื่อติดตามผลกระทบของการพัฒนายั่งยืนในด้านการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนที่สร้างงานและส่งเสริมวัฒนธรรมและผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น

## 1.5 แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570



รัฐบาลมีการกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ เรียกว่า BCG Model เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจ 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ไปพร้อมกัน ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่ต่อยอดจากจุดแข็งของประเทศด้านความหลากหลายทางชีวภาพ และความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่ไม่ได้เพียงการพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องพัฒนาสังคมและรักษาสิ่งแวดล้อมให้ได้อย่างสมดุล เพื่อความมั่นคงและยั่งยืน และเชื่อมโยงกับหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นการสานพลังของจตุภาคีทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชน ภาครัฐ และภาควิชาการ โดยการกำหนดให้ขับเคลื่อนประเทศด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

**ยุทธศาสตร์ที่ 1:** สร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากร ความหลากหลายทางชีวภาพ และวัฒนธรรม ด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์

**ยุทธศาสตร์ที่ 2:** การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่

**ยุทธศาสตร์ที่ 3:** ยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

**ยุทธศาสตร์ที่ 4:** เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

โดยมีแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570 และ 13 มาตรการหลัก ในการขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องการท่องเที่ยว ประกอบด้วย มาตรการต่อไปนี้

**มาตรการที่ 3 พัฒนาลินค้าและบริการด้วยหลักการ BCG เชื่อมโยงการท่องเที่ยว** พัฒนาระเบียบเศรษฐกิจ BCG โดยเชื่อมโยงอุปสงค์และอุปทานในแต่ละภูมิภาคเพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค รวมถึงพัฒนาลินค้าและบริการด้วยหลักการ BCG เชื่อมโยงการเกษตรทางเลือก/เกษตรสมัยใหม่ การแปรรูป การท่องเที่ยว การค้า และการลงทุน เชื่อมโยงเศรษฐกิจระดับประเทศและเศรษฐกิจโลก

**มาตรการที่ 8 ส่งเสริมการท่องเที่ยวยั่งยืนและการท่องเที่ยวสีเขียว** สร้างโมเดลการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เช่น โมเดลอารมณดีมีความสุข (Happy Model) ส่งเสริมการท่องเที่ยวยั่งยืนและการท่องเที่ยวสีเขียวด้วยการใช้หลักเศรษฐกิจหมุนเวียนและการปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ (Carbon Neutral) สร้างคลัสเตอร์การท่องเที่ยวของจังหวัดหลักและกลุ่มจังหวัดรอง รวมถึงพัฒนาระบบการใช้จ่ายแบบระบบการชำระเงินที่เดียว (One Payment System) สำหรับการท่องเที่ยว เพื่อจัดทำคลังข้อมูลด้านการท่องเที่ยว

## 1.6 นโยบายรัฐบาล 12 ด้าน

คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 ได้กำหนดนโยบายหลัก 12 ด้าน โดยมีรายละเอียดด้านการท่องเที่ยว และด้านการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

### นโยบายรัฐบาลด้านการท่องเที่ยว

นโยบายการท่องเที่ยวนั้นกำหนดให้มีการพัฒนาประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ มีมาตรฐานความปลอดภัยและบริการระดับสากล เน้นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมไทยควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวเชิงรุกทั้งในและต่างประเทศเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ โดยปรากฏในด้านที่ 5 การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทย ด้านที่ 6 การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค ด้านที่ 7 การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก และด้านที่ 10 การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## ด้านที่ 5 การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทย

### 5.4 พัฒนาภาคการท่องเที่ยว โดยมีการกำหนดไว้ ดังนี้

5.4.1 พัฒนาคุณภาพและความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยว โดยส่งเสริมพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพระดับโลกที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น บนพื้นฐานของวัฒนธรรมไทยการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการจัดการขยะและของเสียเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบนิเวศสิ่งแวดล้อมและชุมชนท้องถิ่น รวมทั้งพัฒนาการท่องเที่ยวในรูปแบบหลายประเทศจุดหมายเดียวกัน การพัฒนา แหล่งท่องเที่ยวในเชิงกลุ่มพื้นที่เมืองหลักและเมืองรองที่มีศักยภาพ การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวเชิงกีฬาและนันทนาการ การท่องเที่ยวเรือสำราญและการท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน

5.4.2 ดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ รายได้สูง โดยมุ่งเน้นขยายตลาดคุณภาพพร้อมกับรักษาตลาดเดิม รวมทั้งนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4.3 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยว อาทิ ธุรกิจสปา และแพทย์แผนไทย ผลิตภัณฑ์ยาและสมุนไพรไทย เพื่อสร้างความหลากหลายของสินค้า และสร้างโอกาสการขยายฐานการผลิตและการตลาดในระดับภูมิภาค ตลอดจนส่งเสริมธุรกิจบริการที่มีศักยภาพสู่ระดับสากล

5.4.4 ดูแลความปลอดภัยของนักท่องเที่ยวอย่างเข้มงวด โดยเพิ่มมาตรฐานการดูแลรักษาความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยวจากอาชญากรรม การฉ้อฉล และอุบัติเหตุที่เกิดจากความบกพร่องของผู้ประกอบการเพิ่มความเข้มงวดในการดูแลรักษาความปลอดภัยและให้บริการนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะบริเวณแหล่งท่องเที่ยวทางน้ำหรือทางทะเล เกาะ หมู่เกาะ ถ้ำ และน้ำตก อำนวยความสะดวกและบูรณาการความช่วยเหลือแก่นักท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพ

5.4.5 ส่งเสริมให้เกิดการกระจายรายได้จากธุรกิจท่องเที่ยวสู่ชุมชน โดยพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจหลัก ธุรกิจรอง ธุรกิจสนับสนุน และการพัฒนาเชื่อมโยงในเชิงกลุ่มพื้นที่ที่มีศักยภาพ รวมทั้งพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของท้องถิ่น ชุมชน และสถาบันการศึกษาเพื่อสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและทำธุรกิจการท่องเที่ยวในพื้นที่ให้มากขึ้น อาทิ การพัฒนาয়วมัคคุเทศก์

## ด้านที่ 6 การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค

การใช้ประโยชน์จากศักยภาพและโอกาสของพื้นที่จะช่วยกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค และสร้างโอกาสการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ลดความเหลื่อมล้ำของการพัฒนา ลดการกระจุกตัวของพัฒนา และประชากรของเมืองใหญ่ในปัจจุบัน โดยการสร้างสังคมชนบทเป็นสังคมเมืองที่สงบสุข เพียงพอ และแก้ปัญหาการย้ายถิ่นฐาน โดยมีนโยบาย ดังนี้

### 6.1 ส่งเสริมพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษเพื่อเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของเอเชีย

6.1.2 ส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ และการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มช่องทางการส่งออกสินค้าทางทะเลของประเทศและของภาคใต้ โดยเฉพาะการส่งออกไปยังเอเชียใต้ พัฒนาการเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ฝั่งอันดามันกับฝั่งอ่าวไทย และพัฒนาอุตสาหกรรมฐานชีวภาพและการแปรรูปการเกษตรจากทรัพยากรในพื้นที่และประเทศเพื่อนบ้านรวมทั้งให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม และการพัฒนาเมืองน่าอยู่

## ด้านที่ 7 การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก

รัฐบาลให้ความสำคัญกับชุมชนในการนำความรู้และทรัพยากรในพื้นที่มาผลิตเป็นสินค้าและบริการ เพื่อเพิ่มศักยภาพของเศรษฐกิจฐานรากให้สามารถสร้างรายได้ กระจายรายได้สู่ชุมชน สนับสนุนสินค้าชุมชน และยกระดับวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็ง พัฒนาช่องทางการตลาดเชื่อมโยงกับระบบพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์และสร้างพลังสังคม พลังชุมชน รวมทั้งสร้างการเรียนรู้ ฝึกอาชีพกลุ่มอิสระในการร่วมขับเคลื่อน และพัฒนาประเทศรัฐบาลจึงมีนโยบายดำเนินการ ดังนี้

## 7.2 สร้างความเข้มแข็งของชุมชน

7.2.2 ยกระดับคุณภาพตลาดชุมชน สถาบันการเงินของชุมชน สวัสดิการชุมชน สาธารณสุขชุมชน ป่าชุมชน ไม้มีค่า ท่องเที่ยวชุมชน และส่งเสริมการขยายตลาดออกสู่ต่างประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทั้งด้านการผลิต แหล่งเงินทุน โลจิสติกส์ ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้และความเชี่ยวชาญ เพื่อต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มมูลค่าธุรกิจ พัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มให้สามารถเชื่อมโยงเข้าเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่การผลิตของภาค รวมถึงกำกับดูแลมาตรฐานสินค้าให้ได้มาตรฐานสากลและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งส่งเสริมความเข้มแข็งให้ชุมชนจัดสวัสดิการที่จำเป็นภายในชุมชน

### ด้านที่ 10 การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและการรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

10.4 สร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรแร่ และทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งเพื่อการพัฒนาประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ประโยชน์ทรัพยากรแร่อย่างเหมาะสม เป็นธรรมและคำนึงถึงดุลยภาพทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสุขภาพของประชาชน โดยการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของภาคประชาชน มีการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ร่วมกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ อย่างเหมาะสม ดูแลรักษาทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งโดยบริหารจัดการเขตทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งรายจังหวัดโดยใช้แผนที่การจำแนกเขตทางทะเลและชายฝั่ง (one marine chart) บริหารจัดการทรัพยากรแร่และแหล่งพลังงานในทะเล รวมทั้งมลพิษและขยะในทะเลให้มีประสิทธิภาพ จัดทำผังชายฝั่งและผังทะเลที่ชัดเจน และกำหนดพื้นที่การพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนและสอดคล้องกับภูมิศาสตร์และทรัพยากรในพื้นที่ รักษาแนวปะการังที่สำคัญต่อการท่องเที่ยวรักษาป่าชายเลนและแหล่งหญ้าทะเลที่สำคัญต่อประมงและสัตว์หายาก

### นโยบายรัฐบาลด้านการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ

#### ด้านที่ 11 การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ

เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการให้บริการของภาครัฐ และการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ กฎหมายจะต้องได้รับการปรับปรุงให้มีความทันสมัย เป็นธรรม และเกิดประโยชน์ต่อประชาชนโดยรวม โดยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายการดำเนินการ ดังนี้

11.1 พัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ โดยพัฒนาให้ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม มีการจัดรูปแบบองค์กรใหม่ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและเหมาะสมกับบริบทของประเทศ รวมทั้งจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของรัฐให้สอดคล้องกับโครงสร้างหน่วยงานและภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่รัฐให้สามารถรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน ตั้งแต่ชั้นวางแผนการนำไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผล การปรับปรุงการทำงานให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และปรับปรุงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

11.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการอนุมัติ อนุญาตของทางราชการที่มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจ และดำเนินชีวิตของประชาชนให้เป็นระบบดิจิทัลและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลต่อเนื่องกันตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ พร้อมทั้งพัฒนาโปรแกรมออนไลน์เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการของภาครัฐได้อย่างทันที และทุกเวลา

11.3 พัฒนาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ในการบริหารราชการแผ่นดินที่มีระบบการวิเคราะห์ และแบ่งปันข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ข้อมูลขนาดใหญ่ในระบบบริการประชาชนที่เป็นไปตามความต้องการเฉพาะตัวบุคคลมากขึ้น

11.4 เปิดเผยข้อมูลภาครัฐสู่สาธารณะโดยหน่วยงานของรัฐในทุกระดับต้องเปิดเผยและเชื่อมโยงข้อมูลซึ่งกันและกัน ทั้งในระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานรัฐกับประชาชน เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีความเข้าใจถึงสถานการณ์และแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของประเทศที่มีความซับซ้อนปรับเปลี่ยนให้เป็นการทำงานเชิงรุก เน้นการยกระดับไปสู่ความร่วมมือกันของทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง แสวงหาความคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม โดยมีการคาดการณ์สถานการณ์ วิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11.5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติ และเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง พร้อมกับยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล มีสมรรถนะและความรู้ความสามารถพร้อมต่อการปฏิบัติงาน ดำเนินการปรับปรุงสวัสดิภาพชีวิต ความเป็นอยู่ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันในการทำงาน

### **1.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกองทุน**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทุน ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีนัยสำคัญ และมีผลกระทบต่อกองทุน โดยวิธี SWOT Analysis

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของกองทุน

- 1. กองทุนได้รับการจัดตั้งและสนับสนุนโดยรัฐบาล
- 2. การสนองตอบนโยบายการท่องเที่ยวของรัฐบาล
- 3. ความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมถึงการสนับสนุนโครงการ
- 4. รายได้ของกองทุนและการบริหารงบประมาณของกองทุน
- 5. ระบบการประเมินผลและการควบคุมการดำเนินงานกองทุน



- 1. โครงสร้างการบริหาร
- 2. การบริหารและจัดการกองทุน
- 3. ระบบสารสนเทศ
- 4. การประชาสัมพันธ์
- 5. การบริหารกองทุนมีกระบวนการขั้นตอนปฏิบัติงานหลายขั้นตอน
- 6. ฐานะทางการเงินของกองทุนในปัจจุบัน

- 1. ประเทศไทยเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวระดับโลก
- 2. การท่องเที่ยวเป็นหัวใจของการพัฒนาประเทศ
- 3. แนวโน้มการท่องเที่ยวเป็นแบบเฉพาะทางและนักท่องเที่ยวต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ
- 4. แผนงานส่งเสริมการท่องเที่ยวทำได้หลากหลาย
- 5. รายได้จากค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยว
- 6. พันธมิตรในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกองทุนท่องเที่ยวมีจำนวนมาก
- 7. การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลนักท่องเที่ยว
- 8. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี

- 1. หน่วยงานภาครัฐมีการทำงานซ้ำซ้อนกัน
- 2. การจัดเก็บรายได้ของกองทุนในสถานการณ์โควิด-19
- 3. สถานะเศรษฐกิจทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย
- 4. ความสามารถในการจัดทำข้อเสนอโครงการและบริหารโครงการ
- 5. ข้อจำกัดในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน
- 6. การปรับตัวรองรับรูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป
- 7. ทักษะของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 8. อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของไทย (TTCI)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

ด้านสภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกองทุน

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. กองทุนได้รับการจัดตั้งและสนับสนุนโดยรัฐบาล ทำให้มีความมั่นคง น่าเชื่อถือด้านการเป็นตัวแทนภาครัฐในการส่งเสริม พัฒนาการท่องเที่ยวทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติได้	1. โครงสร้างการบริหาร ปัจจุบันโครงสร้างการบริหารของกองทุนยังมีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอ เนื่องมาจากการขาดแคลนงบประมาณที่จะว่าจ้าง เพื่อที่จะมารองรับงานที่จะเกิดมากขึ้นในอนาคตอันใกล้
2. การสนองตอบนโยบายการท่องเที่ยวของรัฐบาล กองทุนได้กำหนดนโยบายการสนับสนุนงบประมาณให้กับโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการท่องเที่ยวของรัฐบาล ซึ่งเป็นการสนองตอบนโยบายของรัฐบาลให้บรรลุตามเป้าหมาย ทำให้กองทุนได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ	2. การบริหารและจัดการกองทุน การบริหารจัดการกองทุน ยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ พิจารณาได้จากผลประเมินตามเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง การดำเนินงานของกองทุน ยังมีประเด็นที่ต้องมีการพัฒนาโดยเฉพาะด้านที่ 6 ด้านการดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง รวมทั้งศักยภาพในการรองรับภารกิจที่มากขึ้น
3. ความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมถึงการสนับสนุนโครงการ กองทุนในปัจจุบันยังถือได้ว่าเป็นกองทุนที่มีลักษณะการดำเนินงานรูปแบบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับ พรบ. นโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ และมีจำนวนบุคลากรไม่มาก ทำให้มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานได้ง่าย	3. ระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการเงินกองทุนในปัจจุบันยังขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รองรับการใช้งาน โดยเฉพาะในการกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การพัฒนา และบริหารโครงการ รวมทั้งการติดตาม กำกับ และประเมินผลโครงการ
4. รายได้ของกองทุนและการบริหารงบประมาณของกองทุน กองทุนจะสามารถหารายได้จากเงินค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวตามมาตรา 10/2 ใน พรบ. นโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ ทำให้ลดข้อจำกัดด้านงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล เหมือนในอดีตที่ผ่านมาที่ได้จากการจัดสรรจากงบประมาณแผ่นดินเพียงอย่างเดียว	4. การประชาสัมพันธ์ เป็นการประชาสัมพันธ์ในวงแคบ และยังขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ทราบถึงภารกิจของกองทุนมากนัก รวมทั้งกองทุนมีภารกิจที่จะต้องจัดเก็บค่าธรรมเนียมนักท่องเที่ยวต่างชาติจะต้องมีการทำความเข้าใจกับสังคมให้มากขึ้น การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะสาธารณชน และผู้มีส่วนรับผิดชอบการจัดสรรเงินกองทุนอยู่ในวงจำกัด
5. ระบบการประเมินผลและการควบคุมการดำเนินงานกองทุน กองทุนมีระบบการควบคุมและการประเมินผลการดำเนินงานที่ดี โดยได้รับการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลาง ทำให้กองทุนได้รับการควบคุมและติดตามการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายและระเบียบที่กำหนด	5. การบริหารกองทุนมีกระบวนการ ขั้นตอนปฏิบัติงานหลายขั้นตอน โดยเฉพาะการอนุมัติ การเบิกจ่ายเงินกองทุน ซึ่งเป็นผลให้การปฏิบัติงานล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด รวมทั้งการเบิกจ่ายเงินกองทุนอยู่ในอัตราที่ต่ำ
	6. ฐานะทางการเงินของกองทุนในปัจจุบัน กองทุนมีเงินคงเหลือที่ใช้ในการดำเนินงานน้อยมาก เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล และปัจจุบันยังไม่สามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมจากนักท่องเที่ยวต่างชาติได้

## ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

### การวิเคราะห์ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุน

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>1. ประเทศไทยเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวระดับโลก โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลายประการที่ทำให้ไทยเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก ทั้งทางด้านอาหาร หาดทรายที่สวยงาม ค่าครองชีพที่ไม่สูง ผู้คนยิ้มแย้มแจ่มใส ความอ่อนน้อมของผู้ให้บริการ มีนักท่องเที่ยวจำนวนมากที่ต้องการมาท่องเที่ยว ทำให้กองทุนมีโอกาสในการพัฒนาโครงการสนับสนุนการท่องเที่ยวได้อีกมาก</p>	<p>1. หน่วยงานภาครัฐมีการทำงานซ้ำซ้อนกัน หลายหน่วยงานของรัฐพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงานตนเองให้มีความเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ส่งผลให้เกิดความทับซ้อนในการปฏิบัติทั้งในด้าน Supply side และ Demand side ส่งผลให้สังคมเกิดความสับสนในบทบาทของหน่วยงาน อาทิ กรมพัฒนาชุมชน ที่พัฒนาสินค้า OTOP นวัตกรรมที่ผูกกรรมกับสินค้าและการท่องเที่ยว ชุมชนไว้ร่วมกัน หรือ กรมการค้าภายใน ที่ทำเรื่องตลาดต้องชม ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวหรือ ททท. ที่เข้ามาสนับสนุนด้าน Supply side เช่น จัดงานท่องเที่ยวไทยวิถีใหม่ นำเสนอของดีเมืองไทย เป็นต้น</p>
<p>2. การท่องเที่ยวเป็นหัวใจของการพัฒนาประเทศ ในอดีตก่อนมีการระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวถึงประมาณร้อยละ 16 หรือประมาณ 2 ล้านล้านบาท และในแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการท่องเที่ยว มีทิศทางและแนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทยในแต่ละประเภทที่ชัดเจน ส่งผลให้กองทุนสามารถดำเนินการในการสนับสนุนและพัฒนากิจการท่องเที่ยวได้อย่างชัดเจน</p>	<p>2. การจัดเก็บรายได้ของกองทุนในสถานการณ์โควิด-19 เนื่องจากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวตามมาตรา 10/2 ตามพระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ยังอยู่ในระหว่างกระบวนการพิจารณาในรายละเอียด และอยู่ในสถานการณ์การท่องเที่ยวที่ไม่ปกติ ดังนั้นงบประมาณของกองทุนยังคงมีความไม่แน่นอน ซึ่งจะยากต่อการบริหารจัดการและวางแผนในอนาคต และงบประมาณอาจจะมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการส่งเสริมการท่องเที่ยวได้จริง</p>
<p>3. แนวโน้มการท่องเที่ยวเป็นแบบเฉพาะทางและนักท่องเที่ยวต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ มากขึ้น เปิดโอกาสให้ประเทศไทยสามารถสร้างนวัตกรรมด้านการท่องเที่ยว พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย เพื่อรองรับการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับแนวโน้ม ซึ่งกองทุนก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะส่งเสริมสนับสนุนนำไปสู่การส่งเสริมและพัฒนากิจการท่องเที่ยวได้</p>	<p>3. สถานะเศรษฐกิจทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากการเกิดสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก และจำนวนนักท่องเที่ยว จะทำให้กองทุนได้รับผลกระทบการดำเนินงาน การบริหารจัดการไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์</p>
<p>4. แผนงานส่งเสริมการท่องเที่ยวทำได้หลากหลาย จากแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยว ได้กำหนดแผนย่อยในแผนแม่บทครอบคลุมการท่องเที่ยวถึง 6 ด้าน ส่งผลให้โครงการที่จะเกิดขึ้นตามแผนพัฒนากิจการท่องเที่ยวแห่งชาติดังกล่าวมีจำนวนมาก และมีความหลากหลายของลักษณะโครงการมากขึ้น</p>	<p>4. ความสามารถในการจัดทำข้อเสนอโครงการและบริหารโครงการ ผู้ขอสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนทั้งองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นหรือวิสาหกิจชุมชน ยังขาดบุคลากรที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำข้อเสนอโครงการ และการบริหารจัดการโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ ทำให้โครงการที่เสนอขอรับการสนับสนุนมาแต่ละปีมีจำนวนไม่มาก และมีโครงการที่ได้รับอนุมัติเงินงบประมาณสนับสนุนจำนวนหนึ่งที่มีปัญหาการดำเนินงานโครงการให้แล้วเสร็จตามแผนงาน</p>

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
5. <u>รายได้จากค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยว</u> กองทุนสามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศได้ ทำให้มีโอกาสที่สามารถสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ได้มากขึ้น	5. <u>ข้อจำกัดในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน</u> เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ขอรับการสนับสนุนจากกองทุนมีลักษณะการรวมกลุ่มและมีการปรับเปลี่ยนคณะกรรมการบริหารตามวาระการเลือกตั้ง ดังนั้นจึงส่งผลให้หลายวิสาหกิจชุมชนไม่ต้องการผูกพันหรือมีภาระความรับผิดชอบระยะยาว ทำให้การดำเนินงานของกองทุนที่จะให้มีผลผูกพันระยะยาว ดำเนินการได้ยาก และส่งผลต่อความยั่งยืนของโครงการ
6. <u>พันธมิตรในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกองทุนท่องเที่ยวมีจำนวนมาก</u> เช่น สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) กรมการพัฒนาชุมชน วิสาหกิจชุมชน สถาบันการศึกษา เป็นต้น	6. <u>การปรับตัวรองรับรูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป</u> จากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้เกิดสภาวะการท่องเที่ยวรูปแบบ New Normal และนักท่องเที่ยวมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นทำให้การท่องเที่ยวของไทยจะต้องมีการปรับตัวเพื่อนรองรับรูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป
7. <u>การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลนักท่องเที่ยว</u> ในอนาคตหากกองทุนได้ดำเนินการจัดหาประกันภัยแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย หรือจากการจัดเก็บรายได้จากนักท่องเที่ยว จะทำให้กองทุนมีฐานข้อมูลที่จะเอื้อเกี่ยวกับนักท่องเที่ยวซึ่งจะเป็นฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการวางแผนเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศได้ และจะทำให้กองทุนเป็นหน่วยงานที่มีความได้เปรียบในเรื่องฐานข้อมูลสำคัญด้านการท่องเที่ยวของประเทศ	7. <u>ทักษะของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง</u> บุคลากรทั้งภายในกองทุน และผู้เกี่ยวข้องภายนอก ต้องมีความรอบรู้ในการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการท่องเที่ยว ทำให้ต้องมีทักษะในการวิเคราะห์แนวโน้มของการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรองรับกับรูปแบบการท่องเที่ยวที่หลากหลายของนักท่องเที่ยว ทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งทักษะทางการบริหารการเงิน
8. <u>ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</u> รวดเร็วในปัจจุบันทำให้นักท่องเที่ยวสามารถค้นคว้าข้อมูลประกอบการเดินทางและท่องเที่ยวได้อย่างกว้างขวางและสะดวกรวดเร็ว เปิดโอกาสให้หน่วยงาน/องค์กรทุกภาคส่วน ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษา องค์กรภาคเอกชน และชุมชน สามารถสนับสนุนข้อมูลข่าวสารตามความสนใจของนักท่องเที่ยวได้ทุกด้านทั้งในประเทศ รวมทั้งสามารถหาข้อมูลจากต่างประเทศนำไปพัฒนาการท่องเที่ยวในท้องถิ่นของตนเองได้มากขึ้น ซึ่งกองทุนจะมีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริมได้เป็นอย่างดี	8. <u>อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของไทย (ITCI)</u> ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวไทย มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น แต่ยังคงมีจุดอ่อนในหลายด้านที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา เช่น ด้านความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว ด้านสุขภาพและอนามัย โครงสร้างความพร้อมด้านการขนส่ง และด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เป็นต้น

## 2. การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดรายการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2565

กองทุนจะดำเนินการทบทวนและระบุรายการความเสี่ยงทุกปี โดยเริ่มจากการนำรายการความเสี่ยงของปีก่อนหน้า ปีปัจจุบัน รวมถึงเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมากำหนดเป็นรายการความเสี่ยง ทบทวนรายการความเสี่ยงของปีปัจจุบัน ผลการดำเนินงาน ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เพื่อระบุรายการความเสี่ยงประจำปี รวมทั้งพิจารณาความสอดคล้องกับกระบวนการ



ภายในระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยเกณฑ์การประเมิน ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง 5 ระดับการควบคุม ได้แก่

มุมมอง

- 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2) กระบวนการควบคุม
- 3) การติดตามผลการดำเนินงาน

ระดับการควบคุม

- 1) เบื้องต้น
- 2) ไม่เป็นทางการ
- 3) เป็นระบบ
- 4) บูรณาการ
- 5) ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
1. เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่าระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
2. ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่าระดับ 2	มีการควบคุม แต่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	มีการติดตามผลการดำเนินงาน
3. เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเทียบเท่ากับเป้าหมาย เทียบเท่าระดับ 3	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4. บูรณาการ	ผลการดำเนินงานเทียบดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่าระดับ 4	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้บริหารทราบ เป็นระยะ
5. ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานเทียบดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่าระดับ 5	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน

ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

ทั้งนี้ การพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุม คือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิผลการควบคุมไม่เพียงพอ ในปีบัญชี 2565 กองทุนได้ดำเนินการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ให้ครอบคลุมความเสี่ยง 4 ประเภท ประกอบด้วย

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S : Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (O : Operational Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F : Finance Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C : Compliance Risk)

การทบทวนและระบุรายการความเสี่ยง ได้มีการพิจารณาถึงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายสำคัญขององค์กร ซึ่งยังคงเป็นเป้าหมายเดียวกับปีบัญชี 2565 ได้แก่

- 1) กองทุนสามารถดำเนินการจัดหารายได้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การจัดสรรเงินกองทุนเป็นไปตามแนวทาง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และลำดับความสำคัญของการใช้จ่ายเงินกองทุน เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย
- 3) การเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายที่ได้รับอนุมัติ
- 4) มีการติดตามและประเมินผลโครงการภายใต้แผนการใช้จ่ายเงินกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ยกระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เพิ่มสูงขึ้น
- 6) กองทุนมีระบบบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีประสิทธิภาพ

การทบทวนปัจจัยเสี่ยง ปี 2565

ปัจจัยความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ก่อนบริหาร ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง หลังบริหาร ความเสี่ยง
S1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวของประเทศของนักท่องเที่ยวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	สูงมาก (20)	1. มีการติดตามผลการประชุมเชิงนโยบายของรัฐบาลอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้ข้อมูลสถานการณ์การท่องเที่ยวจากกระทรวงฯ 2. มีการจัดเตรียมระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยว หากรัฐบาลอนุมัติให้มีการจัดเก็บค่าธรรมเนียม 3. สำนักงบประมาณได้จัดสรรงบประมาณประจำปี 2566 ให้แก่กองทุนเพื่อใช้บริหารงานในระหว่างที่ยังไม่สามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมได้	สูง (10)
O1 การติดตามและประเมินผลโครงการจากหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนเกิดอุปสรรค เนื่องจากปัญหาการระบาดของโควิด-19	ปานกลาง (9)	เนื่องด้วยปัญหาการระบาดของโควิด-19 ได้มีผลการติดตามและประเมินผลโครงการที่ได้รับการสนับสนุนเบื้องต้นผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ด้วยระบบแอปพลิเคชัน Zoom และใช้การติดตามแบบ Online เสริม	ต่ำ (3)
O2 จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อภารกิจ	สูง (16)	1) เนื่องจากคณะกรรมการได้อนุมัติข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของกองทุนแล้ว จึงสามารถสรรหาบุคลากรได้ตามโครงสร้างการบริหารงานที่กำหนด 2) การกำหนดงานตามแผนงานที่มีการปรับให้เหมาะสมกับงบประมาณที่มีจัด	ต่ำ (1)
O3 บุคลากรยังขาดทักษะทางด้านรองรับการปฏิบัติงาน	ปานกลาง (9)	1) บุคลากรของกองทุนมีทักษะในการปฏิบัติงานด้าน IT มากขึ้นรองรับการดำเนินงานของกองทุน 2) มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้รอบด้านมากขึ้น ทำให้กองทุนมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	ต่ำ (3)
F1 รายได้ของกองทุนที่จะนำไปสนับสนุนให้กับโครงการที่ขอรับเงินสนับสนุนยังไม่มีคามแน่นอน	สูง (12)	กองทุนได้ดำเนินการประกาศตามที่กฎหมายกำหนดแล้วเสร็จ ปัจจุบันอยู่ระหว่างการนำเสนอประกาศให้ ครม. อนุมัติ จึงจะดำเนินการจัดเก็บค่าธรรมเนียมได้	ปานกลาง (6)

ปัจจัยความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ก่อนบริหาร ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง หลังบริหาร ความเสี่ยง
C1 ระเบียบและหลักเกณฑ์การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่แล้วเสร็จ	สูง (12)	กองทุนได้ดำเนินการประกาศตามที่กฎหมายกำหนดแล้วเสร็จ	ต่ำ (3)
C2 ระเบียบไม่สอดคล้องกับภารกิจใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	ปานกลาง (8)	1) การกำหนดระเบียบของกองทุนยังไม่ครอบคลุมกับภารกิจใหม่ที่จะเกิดขึ้น 2) กองทุนอยู่ระหว่างการศึกษา และจัดทำระเบียบและหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ 3) กองทุนมีการจัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินการศึกษาและปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ต่ำ (3)
C3 การแทรกแซงการดำเนินงานจากภายนอก	ปานกลาง (8)	1) ปัจจุบันเนื่องจากงบประมาณในการสนับสนุนโครงการของกองทุนยังมีจำนวนน้อยจึงยังไม่มีแทรกแซงจากภายนอกในการดำเนินงาน 2) กองทุนมีคณะกรรมการกลั่นกรองโครงการที่กองทุนจะให้การสนับสนุนดำเนินการคัดกรองโครงการที่กองทุนจะให้การสนับสนุน เพื่อลดความเสี่ยงจากการแทรกแซงการดำเนินงานจากภายนอก 3) ในอนาคตการพิจารณาโครงการจะต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการคัดกรอง	ปานกลาง (4)

ผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในปีบัญชี 2565 ปรากฏว่า กองทุนมีระดับความเสี่ยงลดลง โดยมีความเสี่ยงระดับสูง จำนวน 1 ความเสี่ยง และความเสี่ยงระดับปานกลาง ต้องควบคุม และเฝ้าระวัง จำนวน 2 ความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงระดับต่ำ จำนวน 5 ความเสี่ยง ซึ่งจะต้องนำมาวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในปีบัญชี 2566 ต่อไป

รายการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีบัญชี 2566 สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง 2565	ผลการทบทวน	ปัจจัยความเสี่ยง 2566
O1 การติดตามและประเมินผลโครงการจากหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนเกิดอุปสรรคเนื่องมาจากการบริหารจัดการของหน่วยงานรับการสนับสนุน	ปรับรหัสใหม่และชื่อใหม่	S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้ ทำให้ไม่สามารถสนองตอบต่อวัตถุประสงค์จัดตั้งกองทุน
	เพิ่มใหม่	O1 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้ใช้บริการต่อการดำเนินงานของกองทุน และผลกระทบของโครงการที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
O2 จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อภารกิจ	ปรับชื่อใหม่	O2 จำนวนบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อภารกิจที่เพิ่มขึ้น และยังไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับปัจจุบัน
S1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวประเทศของนักท่องเที่ยวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ปรับรหัสใหม่และชื่อเดิม	F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
	เพิ่มใหม่	F2 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้
C2 ระเบียบไม่สอดคล้องกับภารกิจใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	ปรับชื่อใหม่	C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นปัจจุบัน

เมื่อได้ทบทวนและระบุรายการความเสี่ยงที่ได้เชื่อมโยงกับเป้าหมายสำคัญของกองทุน แล้วได้นำไปเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน ประจำปี 2566 เพื่อให้เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงมีความชัดเจน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร	เป้าหมายการดำเนินงาน ประจำปี 2566
1. กองทุนสามารถดำเนินการจัดหารายได้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ตัวชี้วัดที่ 1.2 รายได้จัดเก็บค่าธรรมเนียมของกองทุน ตัวชี้วัดที่ 2.3 ระดับความสำเร็จการดำเนินการตามแผนจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวต่างชาติ (ค่าธรรมเนียมจากช่องทางอื่นนอกเหนือจากทางอากาศ)
2. การจัดสรรเงินกองทุนเป็นไปตามแนวทางหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และลำดับความสำคัญของการใช้จ่ายเงินกองทุน เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย	ตัวชี้วัดที่ 1.1 จำนวนเงินที่กองทุนอนุมัติเพื่อให้การสนับสนุนโครงการตามกรอบวงเงินที่กำหนด
3. การเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายที่ได้รับอนุมัติ	ตัวชี้วัดที่ 6.1 การใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ ตัวชี้วัดที่ 6.2 การจ่ายเงิน และการรับเงินของทุนหมุนเวียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์
4. มีการติดตามและประเมินผลโครงการภายใต้แผนการใช้จ่ายเงินกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ตัวชี้วัดที่ 2.2 การประเมินผลโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุน ตัวชี้วัดที่ 3.1 การติดตามโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุน
5. ยกระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เพิ่มสูงขึ้น	ตัวชี้วัดที่ 2.1 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. กองทุนมีระบบบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีประสิทธิภาพ	ตัวชี้วัดที่ 4.1 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน ตัวชี้วัดที่ 4.3 : การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 5.1 : บทบาทคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ 5.2 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดรายการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2566

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)	สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	เป้าหมายองค์กร	กลยุทธ์องค์กร/ เป้าหมายปี 2566	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบ พิจารณา	ข้อเสนอ เพื่อพิจารณา							
Strategic Risk	S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้ ทำให้ไม่สามารถสนองตอบต่อวัตถุประสงค์จัดตั้งกองทุน	การอนุมัติโครงการที่ขอรับการสนับสนุน สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากองทุนที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนโครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ และ/หรือ ไม่มาทำสัญญากับกองทุนตามระยะเวลาที่กำหนดตามที่กองทุนกำหนด	โครงการที่ได้รับการสนับสนุนสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การที่เกี่ยวข้องของประเทศไทย และสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ - โครงการที่ได้รับการอนุมัติสามารถลงนามในหนังสือสัญญาได้ทันกำหนด - โครงการที่ได้รับการสนับสนุนสามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	<b>กลยุทธ์ :</b> ให้คำปรึกษาและแนะนำกับหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุน <b>เป้าหมาย :</b> ร้อยละ 100 ของโครงการที่ทำสัญญากับกองทุนประจำปีบัญชี 2566	<b>จุดแข็ง</b> - จัดทำคู่มือการดำเนินโครงการเผยแพร่ทางเว็บไซต์กองทุนและจัดอบรมแนวทางการปฏิบัติการขอรับการสนับสนุนเงินกองทุนและให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินโครงการให้กับผู้ขอรับการสนับสนุน - จำนวนโครงการที่ขอรับการสนับสนุนจากกองทุนยังมีจำนวนไม่มาก <b>จุดอ่อน</b> ขั้นตอนการทำงานมีความซับซ้อนและมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก <b>โอกาส</b> จัดให้มีการจัดอบรมและมีเอกสารคู่มือแนวปฏิบัติสำหรับหน่วยงานขอรับการสนับสนุนโครงการทำให้ผู้ขอรับการสนับสนุนโครงการมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น <b>อุปสรรค</b> การจัดอบรมต้องมีการใช้งบประมาณ ดังนั้นอาจจะทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อผู้รับการอบรมได้อย่างทั่วถึง	- โดยในปี 2566 กองทุนจะดำเนินการจัดอบรมให้แก่หน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้ ได้แก่ กลุ่มผู้ยื่นข้อเสนอกองทุน ทั้งที่ได้รับและไม่ได้รับอนุมัติ ควรให้การอบรมเกี่ยวกับระเบียบแนวทางการขอรับการสนับสนุนเงินกองทุน และการดำเนินงานของกองทุน เพื่อให้ได้รับความรู้ความเข้าใจก่อนการขอรับการสนับสนุนจากกองทุน	เสนอเป็น Risk ID ปี 2566 เนื่องจากหากหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนโครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ อาจจะส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งกองทุนได้							
Operational Risk	O1 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้ใช้บริการต่อการดำเนินงานของกองทุน	กองทุนยังไม่มีกลไกในการบริหารความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการในแต่ละ	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของกองทุนและกลุ่มเป้าหมายของโครงการในพื้นที่	<b>กลยุทธ์ :</b> การยกระดับคุณภาพการให้บริการ <b>เป้าหมาย :</b>	<b>จุดแข็ง</b> บุคลากรทุกระดับของกองทุนมีความพร้อม และเต็มใจให้บริการ <b>จุดอ่อน</b>	ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา เป็นดังนี้ <table border="1" data-bbox="1592 1313 1917 1377"> <tr> <td rowspan="2">ตัวชี้วัดความพึงพอใจ</td> <td colspan="3">ปี</td> </tr> <tr> <td>63</td> <td>64</td> <td>65</td> </tr> </table>	ตัวชี้วัดความพึงพอใจ	ปี			63	64	65	เสนอเป็น Risk ID ปี 2566 เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกองทุนอาจมีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันในแต่ละปี
ตัวชี้วัดความพึงพอใจ	ปี													
	63	64	65											

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)	สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	เป้าหมายองค์กร	กลยุทธ์องค์กร/ เป้าหมายปี 2566	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการ พิจารณา				ข้อเสนอ เพื่อพิจารณา	
						ผู้รับบริการ ระดับ 5=95	96.0	95.8	96.4		
	และผลกระทบของ โครงการที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มที่ชัดเจน ซึ่ง ส่งผลกระทบต่อ ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการของ กองทุน และ กลุ่มเป้าหมายของ โครงการในพื้นที่ที่ ได้รับการสนับสนุน ต่อการดำเนินงาน ของโครงการที่ ได้รับการสนับสนุน	ที่ได้รับการสนับสนุน ต่อการดำเนินงาน ของโครงการที่ได้รับ การสนับสนุน	- ร้อยละ 95 ของ หน่วยงานที่ขอรับ บริการที่มีความพึง พอใจอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด - ร้อยละ 85 ของ กลุ่มเป้าหมายของ โครงการในพื้นที่ที่ มีความพึงพอใจอยู่ใน ระดับมากและมาก ที่สุด	ผู้ปฏิบัติงานยังมีขีดจำกัดในการตัดสินใจ ระดับนโยบาย หรือการข้ามฝ่ายงาน/ หน่วยงาน นอกจากนี้กองทุนยังไม่ สามารถควบคุมการดำเนินงานโครงการ ของหน่วยงานที่ได้รับทุนได้ทั้งหมด <b>โอกาส</b> สาธารณชนมีความต้องการรับรู้ ความ เข้าใจ และความคาดหวังต่อความคุ้มค่า ในการใช้จ่ายเงินกองทุนมากขึ้น ทั้งใน ด้านการบริหารจัดการกองทุน และ ผลงานที่ได้รับ และความคาดหวังของ ผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการของ กองทุนในระดับที่สูงขึ้น <b>อุปสรรค</b> การจัดสรรเงินกองทุนมีข้อจำกัดด้วย จำนวนเงินงบประมาณที่มีน้อย เนื่องจาก ยังไม่รายได้จากค่าธรรมเนียมการ ท่องเที่ยว	ผู้รับบริการ ระดับ 5=95	96.0	95.8	96.4	ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ ผลสำเร็จตามเป้าหมายของ กองทุนได้	
						กลุ่มเป้าหมาย ในพื้นที่ ระดับ 5=85	85.6	85.2	86.0	ดังนั้น กองทุนควรให้ความสนใจในการ ติดตามผลการสำรวจความพึงพอใจ อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยในปี 2566 กองทุนจะดำเนินการสำรวจ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มหน่วยงานที่รับบริการ ซึ่ง ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับการ ให้บริการของเจ้าหน้าที่ กระบวนการ หรือขั้นตอนการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และด้านอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุน 2. กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ของโครงการ ซึ่งครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบ โครงการที่เจ้าของโครงการดำเนินงาน ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการ	
	O2 จำนวนบุคลากร ยังไม่เพียงพอต่อ ภารกิจที่เพิ่มขึ้น และยังไม่ได้รับการ พัฒนาศักยภาพให้	บุคลากรที่ ปฏิบัติงานยังมีไม่ เพียงพอต่อภารกิจ ที่เพิ่มขึ้น และยังมี ความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน	มีการจัดหาบุคลากร เพิ่มเติม และ บุคลากรมีการพัฒนา องค์ความรู้และ สามารถปฏิบัติงานได้	<b>กลยุทธ์</b> : การบริหาร ทรัพยากรบุคคล <b>เป้าหมาย</b> : ความสำเร็จของการ จัดหาบุคลากร และ แผนงานการยกระดับ	<b>จุดแข็ง</b> บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมที่จะ พัฒนาศักยภาพของตนเอง <b>จุดอ่อน</b>	ปัจจุบันบุคลากรบางส่วนได้รับการ ฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ และมีการ วางแผนในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธี อื่น ๆ เช่น 1. การเรียนรู้จากคู่มือการปฏิบัติงาน				เสนอเป็น Risk ID ปี 2566 ต่อเนื่องจากปี 2565 เนื่องจากบุคลากรควรได้รับ การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ สามารถปฏิบัติได้อย่าง	



ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)	สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	เป้าหมายองค์กร	กลยุทธ์องค์กร/ เป้าหมายปี 2566	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการ พิจารณา	ข้อเสนอ เพื่อพิจารณา
	สอดคล้องกับ ปัจจุบัน	ไม่เพียงพอ ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า หรือผิดพลาดส่งผลต่อความสำเร็จและเป้าหมายที่องค์กรวางไว้	อย่างถูกต้องตาม ขั้นตอน	การพัฒนาทรัพยากร บุคคล	บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ไม่สามารถไปฝึกอบรมได้ครบถ้วนทุกตำแหน่ง <b>โอกาส</b> หน่วยงานภายนอกที่เปิดหลักสูตรการอบรมมีการเปิดอบรมทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ <b>อุปสรรค</b> - งบประมาณของกองทุนมีจำกัด - การฝึกอบรมมีข้อจำกัดในด้านการนำหลักสูตรการอบรมมาใช้และไม่สามารถตอบสนองของผู้ฝึกอบรมกับผู้อบรมได้ทันที	2. การให้หัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญ สอนงานและให้คำแนะนำ 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง บุคลากรภายในองค์กร	ถูกต้องรวดเร็วขึ้น และทำให้การดำเนินงานของ กองทุนสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้
Financial Rick	F1 แผนการ ดำเนินงานในการ จัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการ ท่องเที่ยวของ นักท่องเที่ยว ชาวต่างชาติ) ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนด	กองทุนไม่สามารถ จัดเก็บเงินได้ตาม เป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งกองทุนยัง อาจจะไม่สามารถ จัดหาระบบการ จัดเก็บ ค่าธรรมเนียมจาก ทางช่องทางอื่น นอกเหนือจากทาง อากาศได้สมบูรณ์	สามารถจัดเก็บ รายได้ค่าธรรมเนียม ตามเป้าหมายที่ กำหนด และมีระบบ การจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมที่ สมบูรณ์	<b>กลยุทธ์</b> : ดำเนินการ จัดเก็บรายได้จาก ค่าธรรมเนียมตาม แผนงานที่ได้วางไว้ <b>เป้าหมาย</b> : สามารถ จัดเก็บค่าธรรมเนียม จากนักท่องเที่ยว ต่างชาติได้ตาม แผนงานที่กำหนด	<b>จุดแข็ง</b> กองทุนได้จัดทำร่างประกาศการจัดเก็บ ค่าธรรมเนียม ตาม พรบ. นโยบายการ ท่องเที่ยวแห่งชาติ เพื่อนำเสนอต่อ ครม. เรียบร้อยแล้ว <b>จุดอ่อน</b> การจัดเก็บค่าธรรมเนียมนักท่องเที่ยว เป็นการจัดทำครั้งแรกในประเทศไทย ดังนั้นการดำเนินการอาจจะมีอุปสรรคที่ คาดไม่ถึงเกิดขึ้นได้ <b>โอกาส</b> การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยว เป็นการดำเนินการตาม พรบ. นโยบาย การท่องเที่ยวแห่งชาติ ดังนั้นโอกาสได้รับ ความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ	กองทุนมีการวางแผนงานการ ดำเนินการเป็นอย่างดี มีการว่าจ้าง สถาบันการศึกษาภาคการศึกษาจัดเก็บ ค่าธรรมเนียม และอัตราการจัดเก็บ และในปี 2564 มีการจัดทำแผนการ จัดหารายได้จากค่าธรรมเนียม มีการ จัดเตรียมระบบทั้ง Hardware และ Software เพื่อรองรับการจัดเก็บ ค่าธรรมเนียม อีกทั้งมีการลงนามใน บันทึกข้อตกลงกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อรองรับการจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมดังกล่าว	เสนอเป็น Risk ID ปี 2566 เนื่องจากการ ดำเนินการในปีแรก ดังนั้นมี ความเสี่ยงค่อนข้างสูง สมควรที่จะมีแผนงานเพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง จากการดำเนินงานขึ้น

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)	สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	เป้าหมายองค์กร	กลยุทธ์องค์กร/ เป้าหมายปี 2566	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการ พิจารณา	ข้อเสนอ เพื่อพิจารณา															
					ค่อนข้างสูง อีกทั้งการจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมนั้น ประเทศไทยได้จัดการ ทำประกันภัยให้นักท่องเที่ยวต่างชาติ ด้วย <b>อุปสรรค</b> การจัดเก็บค่าธรรมเนียมนักท่องเที่ยว ต่างชาติสำหรับประเทศไทยเป็นเรื่องใหม่ ดังนั้นอาจจะมีการต่อต้านจากภาคส่วนที่ ได้รับผลกระทบบ้าง																	
	F2 การเบิกจ่ายไม่ เป็นไปตามแผนการ ใช้จ่ายเงิน หรือต่ำกว่า เป้าหมายที่วางไว้	กระบวนการและ ระยะเวลาการเบิก จ่ายเงินของ กองทุนไม่เป็นไป ตามแผน หรือ เป้าหมายที่วางไว้	เบิกจ่ายเงินให้เป็นไป ตามแผนการเบิกจ่าย ที่ได้รับอนุมัติ	<b>กลยุทธ์</b> : การบริหารจัดการ การเงินของ กองทุน	<b>จุดแข็ง</b> การใช้จ่ายเงินเป็นไปตามแผนการ เบิกจ่ายเงินกองทุน และบุคลากรมี ความรู้ความสามารถในการเร่งรัด ติดตามการเบิกจ่ายเงินของกองทุน <b>จุดอ่อน</b> ขั้นตอนการปฏิบัติงานมีหลายขั้นตอน และบุคลากรขาดการติดตามอย่าง สม่ำเสมอ <b>โอกาส</b> กองทุนต้องปฏิบัติตามระเบียบ คณะกรรมการกองทุน ว่าด้วยการ บริหารงานกองทุน เพื่อให้การเบิก จ่ายเงินของโครงการเป็นไปตามแผน <b>อุปสรรค</b> การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผน/ ระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากการ เปลี่ยนแปลงรายละเอียดของโครงการ	ผลการดำเนินงาน 3 ปีที่ผ่านมา ดังนี้ <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ตัวชี้วัด</th> <th colspan="3">ปี</th> </tr> <tr> <th>63</th> <th>64</th> <th>65</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>งบลงทุน</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>N.A.</td> </tr> <tr> <td>ภาพรวม</td> <td>45.91</td> <td>73.42</td> <td>N.A.</td> </tr> </tbody> </table>	ตัวชี้วัด	ปี			63	64	65	งบลงทุน	-	-	N.A.	ภาพรวม	45.91	73.42	N.A.	เสนอเป็น Rick ID ปี 2566 เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่ กองทุนไม่สามารถเบิก จ่ายเงินได้ครบถ้วนตาม ระยะเวลาที่กำหนด
ตัวชี้วัด	ปี																					
	63	64	65																			
งบลงทุน	-	-	N.A.																			
ภาพรวม	45.91	73.42	N.A.																			

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)	สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	เป้าหมายองค์กร	กลยุทธ์องค์กร/ เป้าหมายปี 2566	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการ พิจารณา	ข้อเสนอ เพื่อพิจารณา
					การยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมการ ดำเนินโครงการ และผู้ได้รับการ สนับสนุนเงินจากกองทุนขาดความรู้ ความเข้าใจในระเบียบคณะกรรมการ กองทุน เป็นต้น		
Compliance Risk	C1 กองทุนมีการ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้ เป็นปัจจุบัน	- กองทุนมีระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่ ทันสมัยต่อ สถานการณ์ จน อาจทำให้การ ดำเนินงานมีปัญหา และอุปสรรค ตลอดจน หน่วยงานได้รับ การสนับสนุนไม่ ปฏิบัติตามสัญญา และระเบียบที่ เกี่ยวข้อง  - หลักฐาน กฎ ระเบียบ ที่ เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานมีการ เปลี่ยนแปลงไป	กองทุนและ หน่วยงานที่ได้รับการ สนับสนุนปฏิบัติตาม สัญญาหรือระเบียบที่ เกี่ยวข้อง	จัดทำ/ทบทวน ระเบียบข้อบังคับ <b>เป้าหมาย :</b> ความสำเร็จของการ นำเอากฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อ รองรับการดำเนินงาน กองทุนต่อคณะ กรรมการบริหาร กองทุนได้ ร้อยละ 80	<b>จุดแข็ง</b> ประธานคณะกรรมการบริหารกองทุน และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการ ปรับปรุงระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ ว่าด้วยการบริหารกองทุนฯ ให้ทันสมัย <b>จุดอ่อน</b> สัญญาหรืออาจจะไม่สอดคล้องกับบริบท ที่เปลี่ยนแปลงไป <b>โอกาส</b> ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการขอรับ เงินสนับสนุนเงินกองทุน และใช้จ่าย เงินกองทุนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ <b>อุปสรรค</b> ความแตกต่างของระเบียบปฏิบัติของแต่ละ หน่วยงานผู้ขอรับการสนับสนุน	ระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ ว่าด้วย การบริหารกองทุนฯ ได้ประกาศใช้มา ตั้งแต่ปี 2551 ดังนั้นสมควรที่จะมีการ ปรับปรุง และกองทุนได้รวบรวม ประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการ บริหารโดยจัดให้มีการประชุมร่วมกับ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานกองทุน เพื่อ ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	เสนอเป็น Rick ID ปี 2566 เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของกองทุนต้องมีระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อควบคุม กระบวนการดำเนินงาน ต่าง ๆ ไม่ให้เกิดความ เสียหาย และทำให้ภารกิจ ของกองทุนสำเร็จลุล่วงตาม วัตถุประสงค์การจัดตั้ง กองทุน

การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ประจำปีบัญชี 2566

ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน
S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้	ระดับ 3 ผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายกำหนด เทียบเท่าระดับ 3	ระดับ 2 มีการควบคุมแต่ยังไม่สอดคล้อง	ระดับ 3 มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ	กระบวนการควบคุมยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีข้อสังเกตว่า ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของคณะกรรมการกองทุน ยังไม่มีข้อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
O1 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้ใช้บริการต่อการดำเนินงานของกองทุน และผลกระทบของโครงการที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ 3 ผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายกำหนด เทียบเท่าระดับ 3	ระดับ 2 มีการควบคุม แต่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	ระดับ 3 มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ	กระบวนการควบคุมยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป แม้ว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจะได้ตามเป้าหมายกำหนด โดยมีข้อสังเกตว่า กองทุนควรมีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้ใช้บริการกองทุน และผลกระทบจากโครงการที่มีต่อกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้นต่อไป จะช่วยลดระดับความเสี่ยงนี้ได้
O2 จำนวนบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อภารกิจที่เพิ่มขึ้น และยังไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับปัจจุบัน	ระดับ 2 ผลการดำเนินงานได้ต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่าระดับ 2	ระดับ 2 มีการควบคุม แต่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	ระดับ 3 มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ	กระบวนการการควบคุมยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีข้อสังเกตว่า กองทุนควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้อย่างครบถ้วน

ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน
F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ระดับ 3 ผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายกำหนด เทียบเท่าระดับ 3	ระดับ 3 มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน	ระดับ 4 มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ	กระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่เพียงพอระดับหนึ่ง แต่เนื่องจากการดำเนินงานในความเสี่ยงนี้เป็นเรื่องใหม่ ดังนั้นจะต้องมีการดำเนินการ กำกับติดตาม อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เกิดขึ้นได้
F2 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน หรือต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้	ระดับ 1 ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากเทียบเท่า ระดับ 1	ระดับ 3 มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน	ระดับ 4 มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ	กระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่เพียงพอระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีข้อสังเกตที่สำคัญ คือกองทุนเบิกจ่ายได้ต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมาก ดังนั้น กองทุนควรมีการกำกับติดตาม และเร่งรัดการเบิกจ่ายอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งรวบรวมปัญหาอุปสรรคเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเพื่อแก้ไขต่อไป จะช่วยลดระดับความเสี่ยงนี้ได้
C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นปัจจุบัน	ระดับ 2 ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	ระดับ 3 มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน	ระดับ 3 มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ	กระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่เพียงพอระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีข้อสังเกตที่สำคัญ ระเบียบของกองทุนที่บังคับใช้ในปัจจุบันค่อนข้างล้าสมัย ดังนั้นกองทุนควรมีการกำกับ ติดตาม และเร่งรัดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งรวบรวมปัญหาอุปสรรค เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเพื่อแก้ไขต่อไป จะช่วยลดระดับความเสี่ยงนี้ได้

หมายเหตุ : การพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุม คือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

กองทุนประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ ก่อนทำการควบคุมใด ๆ โดยการพิจารณา ประเมินความเสี่ยงจะต้องทำการพิจารณาใน 2 ประเด็นคือ

1. โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้น (Likelihood) : ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
2. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact) : หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

โดยมีเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

### ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)		โอกาสเกิด (Likelihood)
	ความสำเร็จของการจัดสรร	ความสำเร็จตามเป้าหมาย	
1 (น้อยมาก)	จัดสรรมากกว่าร้อยละ 95	สำเร็จมากกว่าร้อยละ 90	น้อยกว่าร้อยละ 20
2 (น้อย)	จัดสรรร้อยละ 91-95	สำเร็จร้อยละ 81-90	ร้อยละ 21-30
3 (ปานกลาง)	จัดสรรร้อยละ 86-90	สำเร็จร้อยละ 71-80	ร้อยละ 31-40
4 (สูง)	จัดสรรร้อยละ 81-85	สำเร็จร้อยละ 61-70	ร้อยละ 41-50
5 (สูงมาก)	จัดสรรน้อยกว่าร้อยละ 80	สำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 60	มากกว่าร้อยละ 50

### ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)		โอกาสเกิด (Likelihood)
	ความสำเร็จตามแผนงาน	ความสำเร็จตามเป้าหมาย	
1 (น้อยมาก)	สำเร็จมากกว่าร้อยละ 95	สำเร็จมากกว่าร้อยละ 90	น้อยกว่าร้อยละ 20
2 (น้อย)	สำเร็จร้อยละ 91-95	สำเร็จร้อยละ 81-90	ร้อยละ 21-30
3 (ปานกลาง)	สำเร็จร้อยละ 86-90	สำเร็จร้อยละ 71-80	ร้อยละ 31-40
4 (สูง)	สำเร็จร้อยละ 81-85	สำเร็จร้อยละ 61-70	ร้อยละ 41-50
5 (สูงมาก)	สำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 80	สำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 60	มากกว่าร้อยละ 50

## ความเสี่ยงด้านการเงิน

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)		โอกาสเกิด (Likelihood)
	ความสำเร็จตามแผนงาน	ความสำเร็จตามเป้าหมาย	
1 (น้อยมาก)	เบิกจ่ายตามแผนมากกว่า ร้อยละ 95	ไม่เกิน 10,000 บาท	เกิดขึ้นในกรณีไม่ปกติ
2 (น้อย)	เบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ 81-90	10,001-50,000 บาท	6 เดือนต่อครั้ง
3 (ปานกลาง)	เบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ 71-80	50,001-1,00,000 บาท	3 เดือนต่อครั้ง
4 (สูง)	เบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ 61-70	1,000,001-5,00,000 บาท	เดือนละ 1 ครั้ง
5 (สูงมาก)	เบิกจ่ายตามแผนน้อยกว่า ร้อยละ 60	มากกว่า 5,000,000 บาท	มากกว่าเดือนละ 1 ครั้ง

## ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)		โอกาสเกิด (Likelihood)
	ความสำเร็จตามแผนงาน/การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ		
1 (น้อยมาก)	สำเร็จมากกว่าร้อยละ 95		ต่ำมาก น้อยกว่าร้อยละ 5
2 (น้อย)	สำเร็จร้อยละ 91-95		ต่ำ น้อยกว่าร้อยละ 10
3 (ปานกลาง)	สำเร็จร้อยละ 86-90		ปานกลาง น้อยกว่าร้อยละ 25
4 (สูง)	สำเร็จร้อยละ 81-85		มาก น้อยกว่าร้อยละ 50
5 (สูงมาก)	สำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 80		สูงมาก มากกว่าร้อยละ 50

เมื่อประเมินความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้ว จึงพิจารณาลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
1-3	ต่ำ	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อไม่ให้มีโอกาสเกิดความเสี่ยง
4-9	ปานกลาง	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องควบคุมโดยต้องมีมาตรการควบคุมความเสี่ยง
10-16	สูง	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงโดยมีมาตรการลดหรือกำจัดความเสี่ยง
17-25	สูงมาก	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลงโดยมีมาตรการลดความเสี่ยง ประเมินซ้ำแบบมีแผนควบคุมความเสี่ยงหรือการถ่ายโอนความเสี่ยง

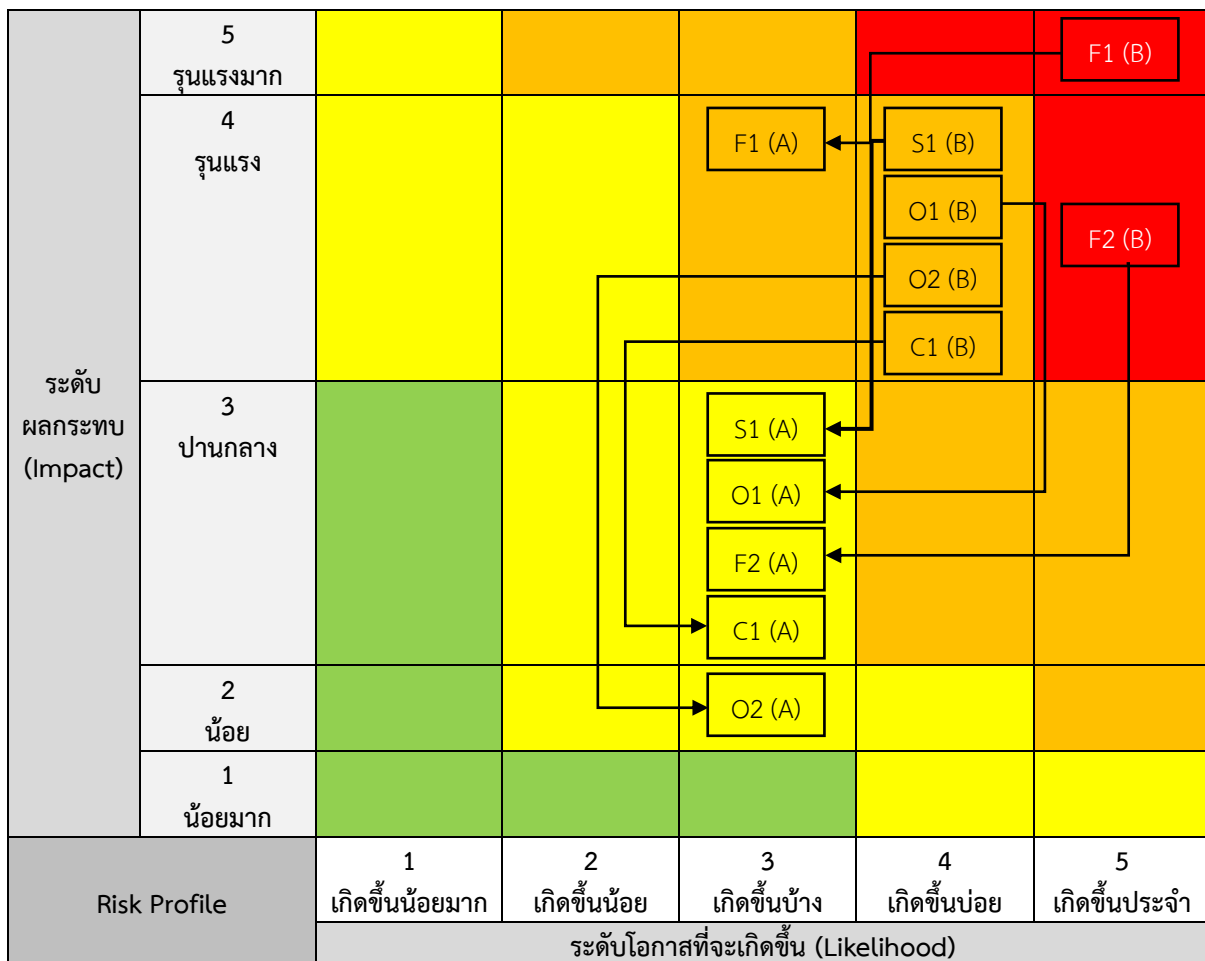
ในปีบัญชี 2566 กองทุนมีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมาก รวมจำนวน 6 ความเสี่ยง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ปัจจัยความเสี่ยง	ต้นปี			เป้าหมาย		
	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง
S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ระบุไว้	4 (I4)	4 (L4)	16	3 (I3)	3 (L3)	9
O1 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้ให้บริการต่อการดำเนินงานของกองทุนและผลกระทบของโครงการที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4 (I4)	4 (L4)	16	3 (I3)	3 (L3)	9
O2 จำนวนบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและยังไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับปัจจุบัน	3 (I3)	5 (L5)	15	2 (I3)	3 (L3)	6
F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	5 (I5)	5 (L5)	25	4 (I4)	3 (L3)	12



ปัจจัยความเสี่ยง	ต้นปี			เป้าหมาย		
	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง
F2 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน หรือต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้	4 (I4)	5 (L5)	20	3 (I3)	3 (L3)	9
C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นปัจจุบัน	4 (I4)	4 (L4)	16	3 (I3)	3 (L3)	9

หมายเหตุ ระดับความเสี่ยงต้นปีบัญชี 2566 คำนวณจากโอกาส ผลกระทบ และเหตุการณ์/สถานการณ์ ประกอบการพิจารณาตารางแผนภูมิความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)



หมายเหตุ B (Before) หมายถึง ต้นปี

A (After) หมายถึง เป้าหมายปลายปี

การระบุมাত্রการบริหารความเสี่ยง (Risk Response) ประจำปีบัญชี 2566

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S: Strategic Risk)	S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ระบุไว้	4 (I4)	4 (L4)	จัดทำคู่มือการดำเนินโครงการเผยแพร่ทางเว็บไซต์ กองทุน และจัดอบรมแนวทางการปฏิบัติตามสัญญาการสนับสนุนเงินกองทุน และให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินโครงการให้กับผู้ขอรับการสนับสนุน รวมถึงการให้คำปรึกษา ระหว่างการดำเนินโครงการ	ยอมรับ (Take)	ไม่มีการกำหนดมาตรการเพิ่มเติม แต่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรการที่มีอยู่	เพิ่มขึ้นตอนการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินโครงการให้กับผู้ขอรับการสนับสนุนเพื่อให้ได้ข้อมูล/ประเด็นมาแก้ไขปรับปรุง	เป็นกิจกรรมที่ทำให้รับทราบ ข้อมูล/ประเด็น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนว่าสามารถดำเนินงานตามระเบียบกองทุน
					ควบคุม (Treat)	- กำหนดแนวทางการลงนามในหนังสือยืนยันตามระเบียบกองทุน - ติดตามเร่งรัดการก่องหนี่ผู้กพันสัญญาของโครงการที่ได้รับการสนับสนุนเงินกองทุน	ค่าใช้จ่ายในการจัดทำคู่มือการดำเนินโครงการเผยแพร่ทางเว็บไซต์กองทุน และจัดอบรมแนวทางการปฏิบัติตามหนังสือยืนยันการขอรับการสนับสนุนเงินกองทุน ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินโครงการ	- ร้อยละ 100 ของหน่วยงานที่ได้รับ การอนุมัติมาลงนามในสัญญา - โครงการสามารถปฏิบัติตามได้ตามแผนที่วางไว้มากกว่าร้อยละ 60

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
							ให้กับหน่วยงาน ขอรับการ สนับสนุน	
					ถ่ายโอน (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนให้ หน่วยงานอื่นหรือ Outsource ได้ เนื่องจาก หากกองทุนมีงบประมาณ จะมีโครงการที่ขอรับการ สนับสนุนจากกองทุนมีเพิ่ม สูงขึ้น สะท้อนให้เห็นถึง ความต้องการงบประมาณที่ ต้องการขอรับการสนับสนุน ของกองทุน	เป็นงานที่อยู่ใน บทบาทหน้าที่ของ บุคลากรทุกคนใน กองทุน	ไม่ได้รับ ผลประโยชน์อะไร เพิ่มเติม
					ยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรม ได้ เนื่องจากโครงการที่ ขอรับการสนับสนุนจาก กองทุน เป็นบทบาทหน้าที่ โดยตรงของกองทุน	เป็นงานที่อยู่ใน บทบาทหน้าที่ของ บุคลากรทุกคนใน กองทุน	ไม่ได้รับ ผลประโยชน์อะไร เพิ่มเติม
ความเสี่ยงด้าน ปฏิบัติการ (O:Operation Risk)	O1 ความ ต้องการและ ความคาดหวัง ของกลุ่ม ผู้ให้บริการต่อ การ	4 (I4)	4 (L4)	ติดตาม และวิเคราะห์ ข้อคิดเห็นที่ได้รับจากกลุ่ม ผู้ให้บริการระหว่างการ ให้บริการอย่างต่อเนื่อง	ยอมรับ (Take)	ไม่มีการกำหนดมาตรการ เพิ่มเติม แต่เพิ่ม ประสิทธิภาพการ ดำเนินการตามที่มาตรการมี อยู่	เพิ่มขึ้นตอนการ สำรวจความ คิดเห็นของ ผู้ให้บริการหลัง กระบวนการ ให้บริการ เพื่อให้	เป็นกิจกรรมที่ทำให้ รับทราบข้อมูล/ ประเด็นความ ต้องการและความ คาดหวังของ ผู้รับบริการ เพื่อ

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
	ดำเนินงานของกองทุนและผลกระทบของโครงการที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						ได้ข้อมูล/ประเด็นมาแก้ไขปรับปรุง	ปรับปรุงแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าระหว่างการให้บริการ
					ควบคุม (Treat)	สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ โดยเพิ่มจำนวนกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น เพื่อสะท้อนผลสำเร็จของการให้บริการ และนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการต่อไป	ค่าใช้จ่ายในการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ จำนวน 500,000 บาท	> ร้อยละ 95 ของผู้ให้บริการ และผู้ได้รับความพึงพอใจต่อการให้บริการของกองทุน และได้ผลสำรวจที่น่าเชื่อถือเนื่องจากสำรวจโดยบุคคลที่ 3
					ถ่ายโอน (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นหรือ Outsource ได้ เนื่องจาก การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้ให้บริการต่อการดำเนินงานของกองทุนที่เพิ่มสูงขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในการให้บริการของกองทุน	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในกองทุน	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
					ยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมได้ เนื่องจากการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้ใช้บริการต่อการดำเนินงานของกองทุนที่เพิ่มสูงขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในการให้บริการของกองทุน	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในกองทุน	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
	O2 จำนวนบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อภารกิจที่เพิ่มขึ้น และยังไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับปัจจุบัน	3 (I3)	5 (L5)	กองทุนมีแผนการเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ และมีแผนการอบรมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ไปฝึกอบรมตามสมรรถนะของงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่	ยอมรับ (Take)	บุคลากรพัฒนาศักยภาพในการทำงานด้วยตนเอง หรือตามความสมัครใจ หรือสนใจ ซึ่งอาจจะยังไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องพัฒนาหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	เป็นบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคน	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
ควบคุม (Treat)					<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานตามแนวทางที่กองทุนกำหนด</li> <li>- การฝึกอบรมให้บุคลากรที่จำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพ หรือ ความรู้ความสามารถ เพื่อให้พร้อมในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามวงเงินงบประมาณ 500,000 บาท	ร้อยละ 80 ของบุคลากรได้รับการอบรมตามแผนการพัฒนาบุคลากรที่อิงสมรรถนะแล้วเสร็จ	

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
					ถ่ายโอน (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นหรือ OUTSOURCE ได้ เนื่องจาก การผลักดัน ภารกิจของกองทุนให้ยั่งยืน นั้น บุคลากรจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดเวลา	เป็นบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคน	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
					ยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมได้เนื่องจากการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของบุคลากร ส่งผลสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตาม ภารกิจของกองทุน	เป็นบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคน	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F: Financial Risk)	F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียม)	5 (I5)	5 (L5)	กองทุนได้จัดทำแผนการจัดหารายได้ แผนการดำเนินงานเพื่อการจัดเก็บค่าธรรมเนียมไว้แล้ว และการตรวจสอบจะใช้หน่วยงาน	ยอมรับ (Take)	ไม่มีการกำหนดมาตรการเพิ่มเติม แต่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรการที่มีอยู่	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
	การท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ			ตรวจสอบของกองตรวจสอบภายในของสำนักปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวฯ เป็นผู้ดำเนินการ	ควบคุม (Treat)	มีการพัฒนาระบบการจับเก็บเงินค่าธรรมเนียมให้สมบูรณ์	มอบหมายงานให้กับฝ่ายงานที่รับผิดชอบดำเนินการ	มีการตรวจสอบซ่อมบำรุง ดูแลรักษาระบบการจับเก็บเงินค่าธรรมเนียม ให้อยู่ในสภาพที่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพการจับเก็บ เพื่อให้การจับเก็บค่าธรรมเนียมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนงาน
					ถ่ายโอน (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นหรือ Outsource ได้ เนื่องจาก การจับเก็บค่าธรรมเนียม เป็นภารกิจ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกองทุนที่ต้องจัดเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อนำเงินมาใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งกองทุน	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
					ยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกได้ เนื่องจากการจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมเป็นภารกิจ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกองทุนที่ จะต้องจัดเก็บค่าธรรมเนียม เพื่อนำเงินมาใช้จ่ายตาม วัตถุประสงค์การจัดตั้ง กองทุน	เป็นงานที่อยู่ใน บทบาทหน้าที่ของ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ไม่ได้รับ ผลประโยชน์อะไร เพิ่มเติม
	F2 การ เบิกจ่ายไม่ เป็นไปตาม แผนการใช้ จ่ายเงิน หรือ ต่ำกว่า เป้าหมายที่ วางไว้	4 (I4)	5 (L5)	ดำเนินการเบิกจ่ายตาม ระเบียบการเบิกจ่ายเงินของ กองทุน	ยอมรับ (Take)	ไม่มีการกำหนดมาตรการ เพิ่มเติม แต่เพิ่ม ประสิทธิภาพการ ดำเนินการตามมาตรการที่มี อยู่	เป็นงานที่อยู่ใน บทบาทหน้าที่ของ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ไม่ได้รับ ผลประโยชน์อะไร เพิ่มเติม
ควบคุม (Treat)					- การวางแผนเบิกจ่ายให้ เป็นไปตามเป้าหมาย - การอบรมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กองทุนให้ภาคส่วนที่ เกี่ยวข้องได้รับทราบ	มอบหมายเป็น ภารกิจเพิ่มเติม ให้กับหน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ทุกภาคส่วนที่ เกี่ยวข้องกับการใช้ จ่ายเงินกองทุนมี ความรู้ความเข้าใจ ในการเบิกจ่ายเงิน และสามารถเบิก จ่ายเงินได้ถูกต้อง และเป็นไปตาม เป้าหมาย	



Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
					ถ่ายโอน (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นหรือ Outsource ได้ เนื่องจากการเบิกจ่ายเป็นภารกิจ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกองทุนที่ต้องจ่ายเงินให้กับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องตามวงเงินที่ได้รับอนุมัติ	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
					ยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกได้ เนื่องจากการเบิกจ่ายเป็นภารกิจ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกองทุนที่ต้องจ่ายเงินให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C: Compliance Risk)	C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นปัจจุบัน	4 (I4)	4 (L4)	กำหนดแนวทางการปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ ว่าด้วยการบริหารกองทุนฯ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน	ยอมรับ (Take)	ไม่มีการปรับปรุงระเบียบสัญญาที่เกี่ยวข้อง	เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
					ควบคุม (Treat)	เสนอร่างปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ตามที่เจ้าหน้าที่เสนอ	มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	ความสำเร็จของการนำเสนอกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานกองทุนต่อคณะ

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
								กรรมการบริหาร กองทุน ร้อยละ 80
					ถ่ายโอน (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นหรือ Outsource ได้ เนื่องจาก กฎ ระเบียบ หรือสัญญา คณะกรรมการบริหาร กองทุนเป็นผู้กำหนด	เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
					ยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกได้ เนื่องจาก กฎ ระเบียบ หรือสัญญา คณะกรรมการบริหารกองทุนเป็นผู้กำหนด	เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม

แผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ประจำปีบัญชี 2566

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
<p>S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการบริหารกำหนดเป้าหมายการให้สนับสนุนโครงการให้ได้ตาม พรบ. นโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ ที่กำหนดไว้</li> <li>กองทุนทบทวนสัญญาให้การสนับสนุนกองทุน เพื่อนำเสนอคณะกรรมการกองทุน และคณะกรรมการบริหารกองทุน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ</li> <li>กองทุนจัดทำหนังสือแจ้งมติการสนับสนุนงบประมาณ ให้กับหน่วยงานเป็นรายโครงการเพื่อให้หน่วยงานจัดเตรียมรายละเอียดประกอบให้ครบถ้วนตามที่กองทุนกำหนด</li> <li>กองทุนจัดทำสัญญาให้การสนับสนุน พร้อมให้หน่วยงานลงนามในสัญญา</li> <li>มีการรวบรวมข้อมูลผลการลงนามสัญญา ไม่มาลงนามในสัญญา และยกเลิก เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร/คณะกรรมการกองทุน</li> <li>ติดตามเร่งรัดผลการก่อนนี้ผู้กัพันสัญญาของโครงการที่ได้รับการสนับสนุนเงินจากกองทุน</li> <li>การรวบรวมข้อมูลผลติดตามเร่งรัดผลการก่อนนี้ผู้กัพันสัญญาของโครงการที่ได้รับ</li> </ol>	<p>ร้อยละความสำเร็จของโครงการที่ทำสัญญากับกองทุน ประจำปี 2566 และระดับความสำเร็จของการติดตามเร่งรัดผลการก่อนนี้ผู้กัพันสัญญาของโครงการที่ได้รับการสนับสนุนเงินกองทุน</p>	<p>ร้อยละ 100</p>	<p>ม.ค. - ก.ย. 66</p>	<p>ฝ่ายนโยบายและแผน</p>

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
	<p>การสนับสนุนเงินกองทุน เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร/คณะกรรมการกองทุน</p> <p>8. ตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของรายงานความก้าวหน้าและหลักฐานผลการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับการสนับสนุนเงินจากกองทุน</p>				
<p>○1 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้ใช้บริการต่อการดำเนินงานของกองทุนและผลกระทบของโครงการที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปีบัญชี 2566 ของกองทุน ในด้านที่ 2 ตัวชี้วัดที่ 2.1 การสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการ</li> <li>2. จัดทำฐานข้อมูลผู้รับบริการจากกองทุน เพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>3. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>4. แบบสอบถามได้รับความเห็นชอบจากกรมบัญชีกลางและที่ปรึกษากระทรวงการคลัง</li> <li>5. ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>6. จัดทำรายงานสรุปผลการสำรวจ ประจำปีบัญชี 2566</li> </ol>	<p>ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>- หน่วยงานรับบริการ มีความพึงพอใจ ร้อยละ 95</p> <p>- กลุ่มเป้าหมายของโครงการในพื้นที่มีความพึงพอใจ ร้อยละ 85</p>	<p>ม.ค. - ก.ย. 66</p>	<p>ฝ่ายนโยบายและแผน</p>
<p>○2 จำนวนบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อภารกิจที่เพิ่มขึ้น และยังไม่ได้รับการพัฒนา</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสรรหาพนักงาน</li> </ol>	<p>ร้อยละของการสรรหาบุคลากรตามแผนงานที่กำหนด</p>	<p>ร้อยละ 100</p>	<p>ต.ค.65 - ก.ย. 66</p>	<p>ฝ่ายพัฒนาบริหารจัดการ</p>

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
ศักยภาพให้สอดคล้องกับปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการสรรหาพนักงานตามแผนงานที่กำหนด เพื่อรองรับงานตามภารกิจที่กองทุนต้องดำเนินการ</li> <li>2. การฝึกอบรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องพัฒนารายบุคคล</li> <li>- จัดหาหลักสูตร เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรตามผลการวิเคราะห์ที่ได้จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรอิงสมรรถนะแล้วเสร็จ</li> </ul> </li> <li>3. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือปฏิบัติงานของกองทุน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกแบบสอบถามการปฏิบัติงาน</li> <li>- เสนอ ผจก. กองทุน ให้ความเห็นชอบแบบสอบถามการปฏิบัติงาน</li> <li>- ส่งแบบสอบถามให้แก่แต่ละกลุ่มงานจัดทำแบบสอบถาม</li> <li>- รวบรวม และ สรุป ผล การ ตอบแบบสอบถามของแต่ละกลุ่มงาน</li> <li>- รายงานพร้อมข้อเสนอแนะ เสนอ ผจก. กองทุน ให้ความเห็นชอบ</li> </ul> </li> </ul>	<p>ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับ การอบรมตามแผนการพัฒนา บุคลากรที่อิงสมรรถนะแล้ว เสร็จ</p> <p>ระดับความสำเร็จของการ ติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงาน</p>	<p>ร้อยละ 80</p> <p>ดำเนินการแล้วเสร็จ ร้อยละ 100</p>		

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ และจัดทำรายงานสรุปผลการจัดเก็บต่อผู้บริหารเป็นรายเดือนเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้</li> <li>2. มีการบำรุงรักษาและพัฒนากระบวนการจัดเก็บค่าธรรมเนียมให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>3. สอบทานระบบการจัดเก็บว่าสามารถจัดเก็บได้เต็มประสิทธิภาพที่กำหนด หากพบข้อบกพร่องจะต้องมีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที</li> <li>4. สรุปผลการดำเนินการต่อผู้บริหารกองทุน และคณะกรรมการบริหารกองทุน พร้อมทั้งรายงานปัญหา อุปสรรค พร้อมแนวทางการปรับปรุงแก้ไข</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนรายงานสรุปผลการจัดเก็บรายได้ค่าธรรมเนียมเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้เป็นรายเดือน</li> <li>- ระบบการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวชาวต่างชาติ มีความสมบูรณ์</li> </ul>	<p>4 ครั้ง</p> <p>ร้อยละ 100</p>	มิ.ย. - ก.ย. 66	ฝ่ายจัดเก็บและบริหารรายได้
F2 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน หรือต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนการเบิกจ่ายประจำปีบัญชี 2566 ดำเนินการเบิกจ่ายตามแผนที่วางไว้</li> <li>2. จัดทำแนวทางการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินของกองทุน</li> <li>3. เร่งรัด/ติดตามให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนงานการใช้จ่ายเงินกองทุน</li> <li>4. จัดทำสรุปผลการเบิกจ่ายเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ทุกไตรมาส</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนรายงานสรุปผลการเบิกจ่ายเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้เป็นรายไตรมาส</li> <li>- ร้อยละความเข้าใจเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินกองทุนของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนจากการจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินกองทุน</li> </ul>	<p>4 ครั้ง</p> <p>ร้อยละ 80</p>	ต.ค.65 - ก.ย. 66	ฝ่ายอำนวยการร่วมกับฝ่ายนโยบายและแผน

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
	5. จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินกองทุนให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน				
C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นปัจจุบัน	<p>1. การปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และสัญญาต่าง ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวน หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และองค์ประกอบตามที่ระบุไว้ในระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และสัญญาต่าง ๆ</li> <li>- จัดทำร่างระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และสัญญาต่าง ๆ</li> <li>- ประชุมหารือผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- เสนอร่างระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และสัญญาต่าง ๆ ต่อผู้บริหารพิจารณาเห็นชอบ</li> <li>- นำเสนอร่างระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และสัญญาต่าง ๆ ต่อคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณา</li> </ul> <p>2. เสนอร่างระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และสัญญาต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนพิจารณา</p>	ความสำเร็จของการนำเสนอ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และสัญญาต่าง ๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานกองทุนต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน	ร้อยละ 80	ต.ค.65 - ก.ย. 66	ฝ่ายอำนวยการ

## การติดตามและการรายงานผลความเสี่ยง

### 1. สารสนเทศและการสื่อสาร

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
คู่มือการบริหารความเสี่ยง	1. เว็บไซต์ของกองทุน <a href="http://www.thailandtourismfund.go.th">http://www.thailandtourismfund.go.th</a> 2. หนังสือเวียน 3. การประชุม - คณะกรรมการบริหารกองทุน - คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และ ควบคุมภายในของสำนักงานกองทุน	1. คณะกรรมการบริหารกองทุน 2. ผู้บริหารกองทุน 3. บุคลากรกองทุน 4. หน่วยปฏิบัติตามแผน
แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน	1. หนังสือเวียน 2. การประชุม - คณะกรรมการบริหารกองทุน - คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และ ควบคุมภายในของสำนักงานกองทุน	1. คณะกรรมการบริหารกองทุน 2. ผู้บริหารกองทุน 3. บุคลากรกองทุน 4. หน่วยปฏิบัติตามแผน
สรุปรายงานความคืบหน้า	1. บันทึกรายงานผลการดำเนินการ 2. การประชุม - คณะกรรมการบริหารกองทุน - คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และ ควบคุมภายในของสำนักงานกองทุน	1. คณะกรรมการบริหารกองทุน 2. ผู้บริหารกองทุน 3. หน่วยปฏิบัติตามแผน

### 2. การติดตามและการเฝ้าระวังความเสี่ยง

สำนักงานบริหารกองทุนมีการติดตามและประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปี 2566 เป็นประจำทุกเดือน เสนอต่อผู้บริหารกองทุนเพื่อทราบและเห็นชอบ เพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งการจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปี 2566 ให้แต่ละกลุ่มงาน คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายจัดเก็บและบริหารรายได้ และฝ่ายพัฒนาบริหารจัดการ จัดส่งเอกสารแบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยง ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายงาน และรายงานมายังฝ่ายนโยบายและแผน เพื่อรวบรวมรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน เสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริหารกองทุนตามลำดับเพื่อรับทราบผลการดำเนินการต่อไป

การรายงานผล ณ สิ้นปีบัญชี (ภายในวันที่ 30 กันยายน 2566) ให้ฝ่ายงานแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องจัดส่งเอกสารสรุปรายงานผลการดำเนินการตามประเด็นความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบกับก่อนและหลังดำเนินการตามแผน เมื่อสิ้นปีบัญชี โดยหัวหน้าฝ่ายงานให้ความเห็นชอบหรือรับทราบรายงานสรุปดังกล่าว และสรุปผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ ที่จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งรายงานปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ