



กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย
Thailand's Tourism Promotion Fund

คู่มือการบริหารความเสี่ยง
กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ซึ่งต่อไปจะเรียกว่า กองทุนดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริหารกองทุนได้มีคำสั่งที่ ๒/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนขึ้น เพื่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุนตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนมอบหมาย โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงของกองทุนภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร ดังนั้นคณะกรรมการดังกล่าวจึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและวิเคราะห์ ความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการ/โครงการ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมติดตาม/ประเมินผล และรายงานความ คืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารภายในเวลาที่กำหนด คณะทำงานจึงได้จัดทำคู่มือ บริหารความเสี่ยงขึ้นที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกองทุน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหาร ความเสี่ยงในการดำเนินงานกองทุนโดยมีรายละเอียดดังนี้

๑.๒ แผนยุทธศาสตร์กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒-๒๕๖๕

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นกองทุนที่มั่นคงที่สนับสนุนทางการเงิน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทย

พันธกิจ (Mission)

- ๑) สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย
- ๒) ส่งเสริมองค์ความรู้และสร้างความเชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์การ ท่องเที่ยวของประเทศ
- ๓) บริหารจัดการกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์หลัก (Goal)

- ๑) กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยมีอัตลักษณ์และทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน
- ๒) กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยมีผลการดำเนินงานกองทุนหมุนเวียนที่เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ
- ๓) กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยมีการบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑** การพัฒนากองทุนให้สามารถสนับสนุนเงินทุน เพื่อสนองนโยบายและยุทธศาสตร์ การท่องเที่ยวของประเทศ
- กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ส่งเสริมและสนับสนุนเงินของกองทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรมที่ตอบสนองนโยบายและ ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของประเทศ

กลยุทธ์ที่ ๑.๒	พัฒนาฐานข้อมูลนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติและข้อมูลทางวิชาการเพื่อการท่องเที่ยวของไทย
กลยุทธ์ที่ ๑.๓	ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตรในภาครัฐ และ/หรือ เอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนทางการเงินของกองทุน ในรูปแบบการสนับสนุนงบประมาณสมทบ (Matching Fund)
ยุทธศาสตร์ที่ ๒	การพัฒนาศักยภาพทางการเงินให้กับกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย
กลยุทธ์ที่ ๒.๑	พัฒนาศักยภาพในการจัดการรายได้และการใช้จ่ายของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย
กลยุทธ์ที่ ๒.๒	พัฒนาและจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผลโครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ ๓	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุน
กลยุทธ์ที่ ๓.๑	การบริหารการเงินของกองทุนให้มีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ที่ ๓.๒	การพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการกองทุนฯ
กลยุทธ์ที่ ๓.๓	เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์
กลยุทธ์ที่ ๓.๔	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
กลยุทธ์ที่ ๓.๕	การตรวจสอบภายใน

๑.๓ วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองทุน เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน
- ๒) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในทุกส่วนงานของกองทุน
- ๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของกองทุน
- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุน

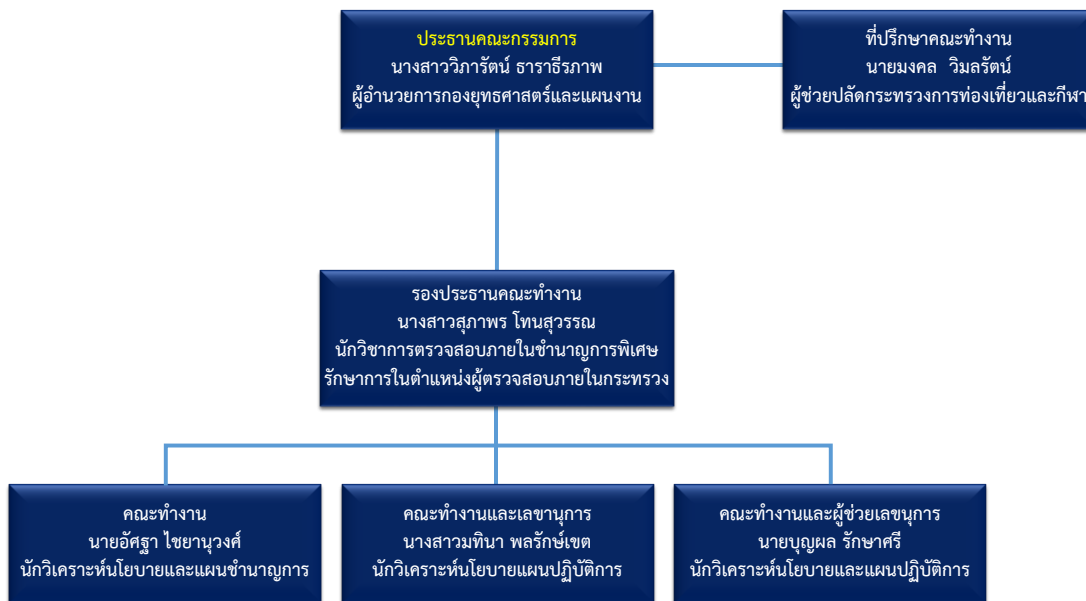
๑.๔ นโยบายบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้กองทุนส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ บริหาร ปรังจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสและผลกระทบที่กองทุนจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น การปฏิบัติงานที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) ให้ระดับความเสี่ยงและระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของกองทุน จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- ๑) การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองทุน ในทุกคนและทุกระดับ
- ๒) ให้มีการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตามมาตรฐาน COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Trade way Commission

- ๓) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (ERM : Enterprise Risk Management)
- ๔) ให้มีการติดตาม ประเมินผล และสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความเหมาะสมเป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ๕) ให้คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน จัดทำรายงานติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อทราบและ/หรือ พิจารณาทบทวนและปรับปรุงตามความเหมาะสม
- ๖) ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติของกองทุน โดยให้มีการเผยแพร่ สร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนอย่างเคร่งครัด

๑.๕ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุน



*ตามคำสั่งคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยที่ ๑/๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ลงวันที่ ๑๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

บทที่ ๒

ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินงานของกองทุนมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ขึ้นในอนาคตทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายทำให้ภารกิจหลัก กลยุทธ์ หรือเป้าหมายที่กองทุนกำหนดไว้เป๋ียงเบนไปหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้กองทุนมีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลและมีความครบถ้วนครอบคลุมในทุกกระบวนการ รวมทั้งสามารถติดตาม ควบคุม และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนและแผนปฏิบัติการกองทุนในทุก ๆ ด้าน เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารเงินลงทุน การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

๒.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทุน

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการ คือ กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับทรัพยากรที่มี และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

๒.๒ ประเภทและองค์ประกอบของความเสี่ง



ประเภทของความเสี่ง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

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

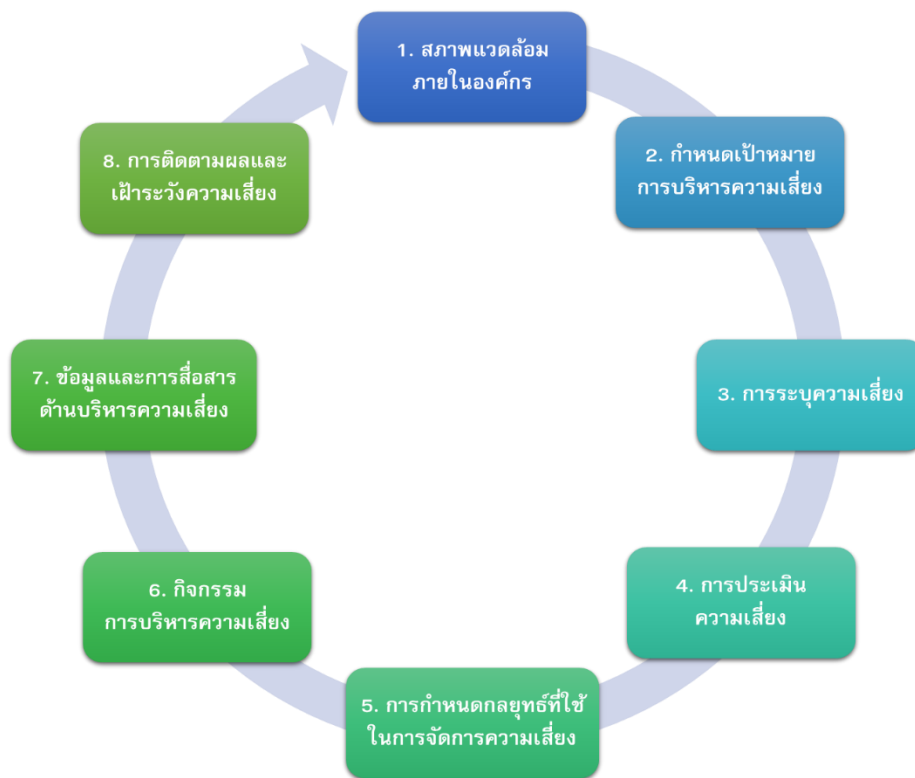
๒) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

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

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

๒.๓ องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM

องค์ประกอบของความเสี่ง แบ่งเป็น ๘ องค์ประกอบ ดังนี้



โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบทิศทางบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

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

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาคัดเลือกกระบวนการ/แผนงาน/โครงการ ซึ่งการคัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะมุ่งเน้นไปที่มีความสำคัญ และมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ควรกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน โดยมีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ดังนี้

- Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้

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

๓) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเสียโอกาส

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ จะต้องพิจารณาประเภทหรือปัจจัยเสี่ยงในทั้ง ๔ ด้าน คือ

- (๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
- (๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)
- (๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)
- (๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสาเหตุทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยในแต่ละประเภทของความเสี่ยง หรือแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมอาจจะมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ภายหลังจากระบุความเสี่ยงได้แล้วจะต้องพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนที่เคยทำการควบคุม แล้วจึงทำการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น การประเมินความเสี่ยงสามารถทำการประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม ๒ ประเด็น ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่มีต่อองค์กร

หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ผลกระทบอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงิน และไม่ใช่งานการเงิน โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ

- ระดับ ๑ เท่ากับ น้อยมาก
- ระดับ ๒ เท่ากับ น้อย
- ระดับ ๓ เท่ากับ ปานกลาง
- ระดับ ๔ เท่ากับ สูง

ระดับ ๕ เท่ากับ สูงมาก

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาสและผลกระทบแล้ว ให้จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินตามตารางการวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน โดยมีเกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk / Risk Matrix) ดังนี้

		โอกาส				
		น้อยมาก (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	สูง (๔)	สูงมาก (๕)
ผลกระทบ	สูงมาก (๕)					
	สูง (๔)					
	ปานกลาง (๓)					
	น้อย (๒)					
	น้อยมาก (๑)					

๕) การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว หน่วยงานต้องมีการจัดการความเสี่ยง โดยสามารถใช้วิธีใดวิธีหนึ่งตามหลัก ๔ ประการ (๔T) คือ



(๑) การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการหรือยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

(๒) การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือการวิเคราะห์หาวิธีการควบคุม/มาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันความสูญเสีย รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

(ก) การโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้

(ข) การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

๖) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

ภายหลังจากประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องทำการกำหนดแนวทางหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมากต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

(๑) กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๒) เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการ โดยกำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความคืบหน้าของโครงการ โดยคำนึงถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ตามค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน

(๓) ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุช่วงเวลาที่ดำเนินการกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

(๔) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่

- ทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- กำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้รับการจัดการในปัจจุบันแล้ว
- กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

๗) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information & Communication)

หน่วยงานจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ และมีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ต้องจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละกระบวนการ/โครงการ

๘) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)

ตลอดเวลาการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงจะต้องติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติม และดำเนินการประเมินความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิมหากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการ ควรได้รับการแก้ไขหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป

ดังนั้นการติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง จึงเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ เป็นการตามรอยของข้อมูลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การตัดสินใจที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป

๒.๔ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

๑) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้บุคลากรในกองทุนเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงของกองทุนต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน

๒) การใช้คำเพื่อให้เข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนเหมาะสม

๓) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การชี้แจงทำความเข้าใจต่อเจ้าหน้าที่ทุกคนของกองทุนให้เข้าใจความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับและเข้าใจในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๒.๕ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง

๑) การบริหารงานยังมีความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดในการบริหารงานของกองทุน จึงไม่คัดเลือกกระบวนการ/โครงการที่มีความสำคัญมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของโครงการมาไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

๒) บุคลากรในกองทุนมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบบริหารความเสี่ยง โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดการระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขององค์กรไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญและมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย

๓) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการตามความเป็นจริง โดยมีความเห็นว่าโครงการที่รับผิดชอบไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้เกณฑ์คะแนนอยู่ในระดับต่ำหรือปานกลาง เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงของโครงการต้องถูกนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๔) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเลือกกลยุทธ์และ/หรือแนวทางการจัดการความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่สำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมตาม แนวทางการจัดการความเสี่ยงและเป้าหมายของโครงการ/กองทุน

๕) การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงว่ามีส่วนทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

๖) นอกจากการตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยงตามข้อมูลที่มีแล้ว เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้หรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อนทำให้ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

บทที่ ๓

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน และเป็นคู่มือให้กับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ได้รับทราบแนวทางบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วัตถุประสงค์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กองทุน และแผนปฏิบัติการกองทุนต่อไป รวมทั้งบุคลากรของกองทุนได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนครอบคลุมการระบุความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน ตามแนวทางของ COSO ERM ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) (S-O-F-C) และทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบ และเพื่อผลักดันให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของกองทุน เป็นการดำเนินงานในการประเมินผลวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

๓.๑ การกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจ/โครงการของกองทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ โดยยึดเป้าหมายตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและกำหนดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือที่กำหนดที่สอดคล้องกับมาตรฐาน COSO ERM ทั้ง ๘ องค์ประกอบ และครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน (S-O-F-C) คือ ด้านกลยุทธ์ (S) ด้านการดำเนินงาน (O) ด้านการเงิน (F) ด้านกฎระเบียบ (C) ทั้งนี้คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงจะประสานงานกับคณะกรรมการหรือคณะทำงานชุดต่าง ๆ เพื่อประเมินและรวบรวมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่เป็นภารกิจของกองทุน เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามภารกิจ/กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงต่อไป

๓.๒ การพิจารณาสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน พิจารณาจากกองทุนมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน พร้อมทั้งมีช่องทาง การรับข้อร้องเรียน รวบรวมข้อมูลจากการปรึกษาในคณะทำงานและผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดทำ รายงานสรุปนำเสนอผู้บริหาร นำมาพิจารณาเป็นประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน กองทุน โดยพิจารณาคัดเลือกภารกิจ/กระบวนการ/โครงการของกองทุน ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจ สนับสนุนนำมาทำการวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง ทั้งนี้เมื่อคณะทำงานได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของภารกิจ/กระบวนการ/โครงการแล้ว จะส่งแผนการประเมินความเสี่ยงดังกล่าวให้คณะกรรมการบริหาร พิจารณาต่อไป

ในการจัดการข้อร้องเรียนนั้น กองทุนส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ได้กำหนดให้มีช่องทางการรับข้อ ร้องเรียน ดังนี้

๑) ร้องเรียนต่อผู้บริหารโดยตรง

➤ จดหมาย : สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

เลขที่ 4 ถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ
10100

๒) ศูนย์รับข้อร้องเรียน

- ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
โทรศัพท์หมายเลข 0-2142-7816
- Website ของ สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา :
<https://secretary.mots.go.th>
- Website ของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย : www.thailandtourismfund.go.th

การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผลการร้องเรียน

กองทุนจะดำเนินการโดยรายงานสรุปข้อร้องเรียนเป็นรายเดือนครบทั้ง 12 เดือน ภายในวันที่ 10 ของเดือน เสนอปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในฐานะประธานกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

๓.๓ การกำหนดวัตถุประสงค์

๑) เพื่อให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองทุน รับรู้เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน และได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง

๒) เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงานและการบริหารงานภายในกองทุน

๓) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓.๔ การระบุความเสี่ยง

คณะทำงานได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนภูมิความเสี่ยง COSO ERM เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลัง และสามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยมีผลการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น
ด้านการจัดการกลยุทธ์	การนำกลยุทธ์ไปปรับใช้	S๑ แผนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในหน่วยงาน	O๑ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญในการติดตามและประเมินผลโครงการจากหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุน
	การประชาสัมพันธ์	O๒ การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลยังไม่ทั่วถึงในทุกๆ ช่องทาง (ปัจจัยต่อเนื่องจากปี ๒๕๖๒) O๓ การจัดทำฐานข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลยังไม่ตรงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ปัจจัยต่อเนื่องจากปี ๒๕๖๒)
ด้านการเงิน	การจัดการงบประมาณ	F๑ รายได้ของกองทุนที่จะนำไปสนับสนุนให้กับโครงการต่าง ๆ ที่ขอรับเงินอุดหนุนยังไม่มีความแน่นอน
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ระเบียบ หลักเกณฑ์	C๑ ข้อบังคับว่าด้วยงานบริหารงานบุคคล ของกองทุน

๓.๔.๑ การวิเคราะห์ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของปัจจัยเสี่ยง

การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและนำความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ในปีที่ผ่านมานำมาพิจารณา

ตารางแสดงเกณฑ์การวิเคราะห์ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๑)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการควบคุมและไม่มีการติดตาม
๒	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๒)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ครบกระบวนการ/ภารกิจ	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๓	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๓)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละกระบวนการ/ภารกิจ	มีการควบคุมและติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๔	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๔)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการควบคุม ติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ แต่ยังไม่ครบถ้วนและไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
๕	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ ๕)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการควบคุม ติดตามและรายงานให้ผู้บริหารทราบตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างชัดเจน

การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีประเด็นใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า ๓ จะถือว่าเป็นประสิทธิผลการควบคุมไม่เพียงพอ

๓.๔.๒ ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ มีผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลสำหรับปัจจัยที่มีความเสี่ยง และการควบคุมที่มีอยู่ ได้ผลดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
กระบวนการปฏิบัติงาน : ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานและข้อมูลกองทุนฯ						
ด้านการดำเนินการ (Operation Risk : O)	- การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ไม่ทั่วถึง	- ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ทาง website - หนังสือเวียนไปยังผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด	๓	๒	๓	✓
ด้านการดำเนินการ (Operation Risk : O)	- การจัดทำฐานข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงกับความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง	- จัดทำฐานข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลตรงตามความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๒	๒	๓	✓
กระบวนการปฏิบัติงาน : การบริหารจัดการกองทุน						
ด้านการดำเนินการ (Operation Risk : O)	- ขาดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	วิเคราะห์และจัดทำโครงสร้าง	๕	๔	๔	-
ด้านการดำเนินการ (Operation Risk : O)	-การเบิกค่าใช้จ่ายในการประชุมราชการ จ่ายเงินค่าจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หลักฐานการจ่าย/เอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วนและการดำเนินการไม่ถูกต้องตามระเบียบฯ	เจ้าหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลัง พ.ศ.๒๕๕๑	๓	๔	๔	-
ด้านการดำเนินการ (Operation Risk : O)	-บุคลากรยังต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะให้มีความ	การศึกษาดูงาน และเข้าอบรมร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด	๑	๒	๒	✓

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	หลากหลายเพิ่มขึ้น					
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	ระเบียบข้อบังคับของกองทุนว่าด้วยงานบริหารบุคคล	จัดทำระเบียบข้อบังคับว่าด้วยงานบริหารบุคคล	๑	๑	๑	✓
ด้านการเงิน (Financial Risk : F)	รายได้ของกองทุนที่จะมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจ	การจัดทำแนวทางและแผนงานตามที่กฎหมายกำหนด	๑	๑	๑	✓
ด้านการดำเนินการจัดการกลยุทธ์ (Strategy Risk : R)	การติดตามประเมินผลโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน	แผนการดำเนินงานการติดตามไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	๕	๒	๒	✓

จากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๒ กองทุนมีการควบคุมที่มีประสิทธิผล โดยมีความเสี่ยงทั้งหมดไป ๒ ปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงที่ยังคงต้องดำเนินการต่อเนื่อง ๓ ปัจจัยเสี่ยง และมีปัจจัยเสี่ยงเพิ่มขึ้นอีก ๓ ปัจจัยเสี่ยง โดยในปีบัญชี ๒๕๖๓ รวมเป็น ๖ ปัจจัยเสี่ยงดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๒	ผลการทบทวน	ปัจจัยเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๓
ขาดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	ความเสี่ยงหมดไป	-
การเบิกค่าใช้จ่ายในการประชุมราชการ จ่ายเงินค่าจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหลักฐานการจ่าย/เอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วนและการดำเนินการไม่ถูกต้องตามระเบียบฯ	ความเสี่ยงหมดไป	
การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ไม่ทั่วถึง	ดำเนินการต่อเนื่อง	๐๑ การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ไม่ทั่วถึง
การจัดทำฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงกับความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ดำเนินการต่อเนื่อง	๐๒ การจัดทำฐานข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
บุคลากรยังต้องได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น	ดำเนินการต่อเนื่อง	๐๓ บุคลากรยังต้องได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น

ปัจจัยเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๒	ผลการทบทวน	ปัจจัยเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๓
ระเบียบข้อบังคับของกองทุน ว่าด้วยงานบริหารบุคคล	เพิ่มใหม่	C๑ จัดให้มีระเบียบข้อบังคับของกองทุน ว่าด้วยงานบริหารบุคคล
รายได้ของกองทุนที่จะมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจ	เพิ่มใหม่	F๑ การจัดการรายได้ของกองทุนที่จะมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจ
การติดตามประเมินผลโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน	เพิ่มใหม่	S๑ การติดตามประเมินผลโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนให้ได้ตามแผนงานที่กำหนด

๓.๕ การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Assessment)

๓.๕.๑ หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ

กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินความรุนแรงความเสี่ยง โดยประเมินจาก ๒ ปัจจัย คือ

๑) โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) หมายถึง โอกาสในการเกิดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยงนั้นมีมากน้อยเพียงใด และประเมินออกมาในลักษณะใดได้บ้าง เกณฑ์โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย มี ๒ เกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์ที่ ๑ (ความถี่) : L๑

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	ปีละ ๑๐-๑๒ ครั้ง	๕
สูง	ปีละ ๗-๙ ครั้ง	๔
ปานกลาง	ปีละ ๔-๖ ครั้ง	๓
น้อย	ปีละ ๒-๓ ครั้ง	๒
น้อยมาก	ปีละครั้ง	๑

เกณฑ์ที่ ๒ (โอกาสเกิดขึ้น) : L๒

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๘๐%	๕
สูง	๖๑-๘๐%	๔
ปานกลาง	๔๑-๖๐%	๓
น้อย	๒๑-๔๐%	๒
น้อยมาก	น้อยกว่า ๒๐%	๑

๒) ผลกระทบของความเสียหาย (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น พิจารณาจากการนำปัจจัยมาวิเคราะห์ว่าหากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบมากน้อยแค่ไหน และ ประเมินออกมาได้ในลักษณะใดบ้าง เกณฑ์ผลกระทบมี ๒ เกณฑ์ ดังนี้

เกณฑ์ที่ ๑ (ความล่าช้า) : 1๑

ผลกระทบ	ความรุนแรง	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้ล่าช้าเกิน ๖ เดือน	๕
สูง	ทำให้ล่าช้าเกิน ๔-๖ เดือน	๔
ปานกลาง	ทำให้ล่าช้าเกิน ๒-๔ เดือน	๓
น้อย	ทำให้ล่าช้าเกิน ๑-๒ เดือน	๒
น้อยมาก	ทำให้ล่าช้าไม่เกิน ๑ เดือน	๑

เกณฑ์ที่ ๒ (ผลสัมฤทธิ์งาน) : 1๒

ผลกระทบ	ความรุนแรง	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำกว่า ๕๐%	๕
สูง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน ๕๐-๖๐%	๔
ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน ๖๐-๗๐%	๓
น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของงาน ๗๐-๘๐%	๒
น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่า ๘๐%	๑

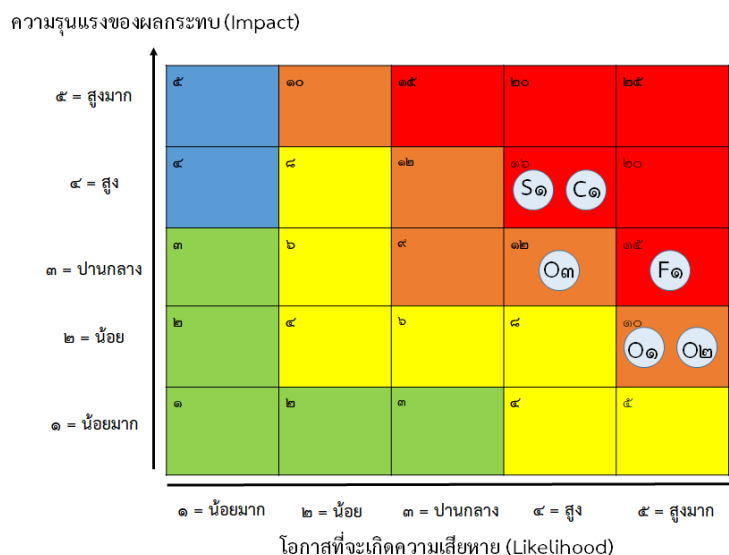
๓.๕.๒ การประเมินความเสี่ยง




กองทุนได้ประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และความรุนแรงของผลกระทบ โดยใช้ฐานข้อมูล ปีบัญชี ๒๕๖๒ พร้อมทั้งได้กำหนดเป้าหมายการลดและควบคุมระดับความเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๓ ดังนี้


ปัจจัยความเสี่ยง	ต้นปีบัญชี ๒๕๖๓			เป้าหมาย สิ้นปีบัญชี ๒๕๖๓		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
0๑ การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ไม่ทั่วถึง	(L๑) ๕	(I๑) ๒	๑๐	(L๑) ๓	(I๑) ๒	๖
0๒ การจัดทำฐานข้อมูล และเผยแพร่ ข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	(L๑) ๕	(I๑) ๒	๑๐	(L๑) ๓	(I๑) ๒	๖
0๓ บุคลากรยังต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น	(L๒) ๔	(I๒) ๓	๑๒	(L๒) ๑	(I๒) ๓	๓

ปัจจัยความเสี่ยง	ต้นปีบัญชี ๒๕๖๓			เป้าหมายสิ้นปีบัญชี ๒๕๖๓		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
C๑ จัดให้มีระเบียบข้อบังคับของกองทุนว่าด้วยงานบริหารบุคคล	(L๒) ๔	(I๒) ๔	๑๖	(L๒) ๒	(I๒) ๑	๒
F๑ การจัดการรายได้ของกองทุนที่จะมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจ	(L๑) ๕	(I๒) ๓	๑๕	(L๑) ๒	(I๒) ๒	๔
S๑ การติดตามประเมินผลโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนให้ได้ตามแผนงานที่กำหนด	(L๑) ๔	(I๒) ๔	๑๖	(L๑) ๒	(I๒) ๒	๔

๓.๕.๓ การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง



ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนนระดับความเสี่ยง	การแสดงผลสี	มาตรการ
สูงมาก	๑๕-๒๕	 สีแดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ในทันที - กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงเป็นลำดับแรก
สูง	๙-๑๔	 สีส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ - กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง
ปานกลาง	๔-๘	 สีเหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ - ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ - ต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบติดตามงานอย่างใกล้ชิด

ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนนระดับความเสี่ยง	การแสดงผลสี	มาตรการ
ต่ำ	๑-๓	 สีเขียว	ระดับที่ยอมรับได้ - ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม - สามารถควบคุมดูแลในกระบวนการปฏิบัติงานปกติได้

หมายเหตุ : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยง ๑-๓ มีความเสี่ยงต่ำ
ระดับความเสี่ยง ๔-๘ มีความเสี่ยงปานกลาง
ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยง ๙-๑๔ มีความเสี่ยงสูง
ระดับความเสี่ยง ๑๕-๒๕ มีความเสี่ยงสูงมาก

๓.๕.๔ การจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหาย

ประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) จัดลำดับความเสี่ยงได้ดังนี้

ลำดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง
๑	สูงมาก	S๑ การติดตามประเมินผลโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนให้ได้ตามแผนงานที่กำหนด
๒	สูงมาก	C๑ จัดให้มีระเบียบข้อบังคับของกองทุน ว่าด้วยงานบริหารบุคคล
๓	สูงมาก	F๑ การจัดหารายได้ของกองทุนที่จะมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจ
๔	สูง	O๑ การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ไม่ทั่วถึง
๕	สูง	O๒ การจัดทำฐานข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๖	สูง	O๓ บุคลากรยังต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น

๓.๖. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) : การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง

โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร ดังนี้

๓.๖.๑ การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis)

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดวิธีดำเนินการ	การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์		ทางเลือกที่เหมาะสม
			ต้นทุน (ค่าใช้จ่ายประมาณการ)	ผลประโยชน์ (เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ)	
S๑ การติดตามประเมินผลโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนให้ได้ตามแผนงานที่กำหนด	Avoid	-	-	-	-
	Reduce	มีการดำเนินการติดตามตามแผนงาน	-	ดำเนินการได้ครบทุกโครงการ	✓
	Accept	-	-	-	-
	Share	ประสานงานกับ สททจ.	-	ดำเนินการได้ครบทุกโครงการ	✓
C๑ จัดให้มีระเบียบข้อบังคับของกองทุน ว่าด้วยงานบริหารบุคคล	Avoid	-	-	-	-
	Reduce	ดำเนินการจัดทำระเบียบฯ และเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร	-	มีระเบียบข้อบังคับว่าด้วยงานบริหารบุคคลของกองทุน	✓
	Accept	-	-	-	-
	Share	-	-	-	-
F๑ การจัดการรายได้ของกองทุนที่จะมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจ	Avoid	-	-	-	-
	Reduce	จัดทำแผนงานหารายได้ตามที่ระบุในกฎหมายเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร	-	สามารถจัดการรายได้ตามแผนงานที่กำหนดเพื่อที่จะใช้ตามภารกิจที่กำหนดได้	✓
	Accept	-	-	-	-
	Share	-	-	-	-
O๑ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ไม่ทั่วถึง	Avoid	-	-	-	-
	Reduce	เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ เพื่อประชาสัมพันธ์ผลงานกองทุน	-	มีช่องทางประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายยิ่งขึ้น	✓
	Accept	-	-	-	-
	Share	ประสานงานกับ สททจ.	-	จัดทำกาเผยแพร่ได้ทั่วประเทศ	✓
O๒ การจัดทำฐานข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน	Avoid	-	-	-	-
	Reduce	ปรับปรุงฐานข้อมูลให้ตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมีระบบ	๐.๕ ล้านบาท	มีที่จัดเก็บฐานข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงาน	✓

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดวิธีดำเนินการ	การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์		ทางเลือกที่เหมาะสม
			ต้นทุน (ค่าใช้จ่ายประมาณการ)	ผลประโยชน์ (เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ)	
หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		Cloud เพื่อให้สามารถจัดเก็บฐานข้อมูลได้			
	Accept	-	-	-	-
	Share	-	-	-	-
O๓ บุคลากรยังต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น	Avoid	-	-	-	-
	Reduce	ศึกษาดูงาน และอบรมกับหน่วยงานต้นสังกัด และดูงานกองทุนอื่นที่มีผลงานดีเด่น	-	เจ้าหน้าที่ทุกคน	✓
	Accept	-	-	-	-
	Share	-	-	-	-

๓.๖.๒ กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงนั้น เมื่อมีการจัดลำดับความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้ว จะมีการวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละปัจจัยความเสี่ยงโดยคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit) ภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนจะเริ่มจากการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) หรือระดับสูง (สีส้ม) ก่อน เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิความเสี่ยง หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงแล้วระดับความเสี่ยงจะลดลงและความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ต้องอยู่ในระดับที่กองทุนยอมรับได้ ซึ่งแนวทางกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงมี ๔ วิธี คือ

๑) การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

๒) การลดหรือควบคุมความสูญเสีย (Reduce) : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

๓) การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง (Accept) : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๔) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Share) : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

๓.๖.๓ กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ
S๑ การติดตามประเมินผลโครงการที่ กองทุนให้การสนับสนุนให้ได้ตาม แผนงานที่กำหนด	- มีการติดตามและประเมินผล โครงการที่ได้รับการสนับสนุนจาก กองทุน - มีแนวทางการประเมินผลงานที่เป็น มาตรฐาน - ประสานงานกับ สทกจ. เป็นหน่วย ร่วมในการติดตามประเมินผลโครงการ	มีการติดตามประเมินผลโครงการที่ ได้รับการสนับสนุนตามเป้าหมายที่ กำหนด
C๑ จัดให้มีระเบียบข้อบังคับของ กองทุน ว่าด้วยงานบริหารบุคคล	มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับของ กองทุน ว่าด้วยงานบริหารบุคคล	ระเบียบข้อบังคับของกองทุน ว่าด้วย งานบริหารบุคคลได้มีการประกาศใช้
F๑ การจัดการรายได้ของกองทุนที่จะ มาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจ	จัดทำแผนงานการจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมนักท่องเที่ยว เพื่อใช้เก็บ ค่าธรรมเนียมซึ่งจะเป็นรายได้ของ กองทุนตาม พรบ.นโยบายการ ท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่ แก้ไขเพิ่มเติม	- มีแผนงานบริหารรายได้ที่ชัดเจน และได้รับการอนุมัติจากคณะ กรรมการบริหาร
O๑ การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ไม่ ทั่วถึง	- เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น สื่อ สิ่งพิมพ์ website ทีวีทางโทรทัศน์ - มอบหมาย สทกจ. เป็นหน่วยงาน ร่วมในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ ร่วมกับกองทุนฯ	- website มีข้อมูลเผยแพร่เพิ่มขึ้น - มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่มาก ขึ้น
O๒ การจัดทำฐานข้อมูล และเผยแพร่ ข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงกับความต้องการ ของหน่วยงาน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- จัดดำเนินการปรับปรุง website และระบบ Cloud เพื่อจัดเก็บ ฐานข้อมูล -ปรับปรุงฐานข้อมูลภายในกองทุนให้ สมบูรณ์มากขึ้น - ฐานข้อมูลตรงตามความต้องการของ กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง	- มีฐานข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพิ่มมากขึ้น
O๓ บุคลากรยังต้องได้รับการพัฒนา ความรู้ ทักษะให้มีความหลากหลาย เพิ่มขึ้น	ศึกษาดูงานกองทุนฯ ที่มีผลงานดีเด่น และจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมใน หลักสูตรที่เหมาะสม ตามผลการ ประเมินส่วนบุคคล	- ศึกษาดูงานกองทุนฯ ที่มีผลการ ดำเนินงานดีเด่น - เจ้าหน้าที่ได้เข้าอบรมเพิ่มความรู้ใน การปฏิบัติงาน

๓.๖.๔ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring) : การทำรายงานการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง)

กำหนดให้มีการติดตาม กำกับ ดูแล การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รายงานความก้าวหน้า ในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อเลขานุการกองทุนฯ และสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมข้อเสนอแนะในการแก้ไข เสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ จำนวน ๒ ครั้ง ดังนี้

รอบ ๖ เดือน

กองทุนรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของกองทุน ภายในวันที่ ๑๕ เม.ย. ของทุกปี

รอบ ๑๒ เดือน

กองทุนรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน สรุปบทเรียน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ภายในวันที่ ๓๑ ต.ค. ของทุกปี

๓.๗ กิจกรรมการควบคุมภายใน

พิจารณาจากการสอบทานรายงานทางการเงิน และที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้บริหารระดับรองของทุนหมุนเวียน

๑) ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับรองมีการสอบทานรายงานทางการเงิน

- รายละเอียด/ขั้นตอนการดำเนินการ/แนวทางการดำเนินการ

มีการสอบทานรายงานทางการเงินครบทุกไตรมาส และมีการสอบทานเป็นรายเดือนครบ ๑๒ เดือน โดยการสอบทานของผู้บริหาร หมายถึงการพิจารณาความครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ เช่น การรับทราบ การพิจารณารายงานทางการเงินในการประชุม เป็นต้น

- การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล

จัดส่งเอกสาร/หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสูงสุด (คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ)/ ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในฐานะประธานกรรมการบริหารกองทุนฯ และผู้บริหารระดับรอง (คณะอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ) ครบ ๑๒ เดือน

๒) ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง มีการสอบทานรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน

- รายละเอียด/ขั้นตอนการดำเนินการ/แนวทางการดำเนินการ

มีการสอบทานรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงินเป็นรายเดือน ครบ ๑๒ เดือน (๑ ต.ค. – ๓๐ ก.ย. ของทุกปี) โดยการสอบทานของผู้บริหาร หมายถึงการพิจารณาความครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ เช่น การรับทราบ การพิจารณารายงานในการประชุม เป็นต้น โดยได้รายงานให้ผู้บริหารระดับสูง (ประธานคณะกรรมการบริหารกองทุน และคณะกรรมการบริหารกองทุน และผู้บริหารระดับรอง (คณะอนุกรรมการต่าง ๆ)

- การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล

รายงานผลการวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทุนฯ เสนอรายงานผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ และผู้บริหารระดับรอง (คณะอนุกรรมการต่างๆ) สอบทานครบทุกไตรมาสและเป็นรายเดือนครบ ๑๒ เดือน ภายในวันที่ ๒๐ ของเดือน

๓.๘ สารสนเทศและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง

จัดให้มีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ และมีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีช่องทางการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ เพื่อทำการตัดสินใจที่ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละกระบวนการ/โครงการ รวมทั้งจัดส่งคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคน

๓.๙ การติดตามและการประเมินผล ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

๓.๙.๑ การประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)

มีการประเมินผลการควบคุมภายในของกองทุน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ข้อ ๓ โดยกองทุนจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในกำหนดไว้อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และมีการรายงานตามข้อ ๘ และข้อ ๙ ดังนี้

ข้อ ๘ ให้คณะกรรมการที่กองทุนจัดตั้งขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการประเมินผลการควบคุมภายใน จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

- (๑) การรับรองการควบคุมภายในของกองทุนเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด
- (๒) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย
 - (๒.๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม
 - (๒.๒) การประเมินความเสี่ยง
 - (๒.๓) กิจกรรมการควบคุม
 - (๒.๔) สารสนเทศและการสื่อสาร
 - (๒.๕) กิจกรรมการติดตามผล
- (๓) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจกองทุน หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญ
- (๔) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของกองทุน

ข้อ ๙ ให้คณะกรรมการของกองทุน เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล และกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ทั้งนี้กองทุนจัดส่งรายงานให้กรมบัญชีกลาง และ คตง. ภายใน ๙๐ วัน นับตั้งแต่สิ้นปีบัญชี ดังนี้

- (๑) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ประจำปีบัญชี ตามแบบ ปค.๑
- (๒) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ประจำปีบัญชี ตามแบบ ปค.๔
- (๓) รายงานการประเมินผลควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ประจำปีบัญชี ตามแบบ ปค.๕

๓.๙.๓ การสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

กองทุนจัดส่งผลการประเมินผลการควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ประจำปี บัญชี ให้ผู้ตรวจสอบภายใน สอบทานความสมบูรณ์ ครบถ้วน และผู้ตรวจสอบภายในมีการจัดทำหนังสือรับรองการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตามแบบ ปค.๖