



กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย
Thailand's Tourism Promotion Fund

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2568



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1-1
1. หลักการและเหตุผล	1-1
2. ความเป็นมาของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	1-2
3. ทบทวนแผนปฏิบัติการระยะยาว (พ.ศ. 2566 - 2570) ประจำปีบัญชี 2568	1-3
บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	2-1
1. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	2-1
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	2-1
3. เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	2-2
4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	2-2
บทที่ 3 แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยง	3-1
1. มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยงตามเกณฑ์ COSO ERM	3-1
2. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	3-6
3. หลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	3-7
4. ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน	3-7
5. ความหมายและคำจำกัดความ	3-8
บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	4-1
1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	4-1
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร	4-1
3. การระบุความเสี่ยง	4-1
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	4-5
5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)	4-9
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	4-12
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)	4-13
8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)	4-13
ภาคผนวก ก แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี.....	-1-
ภาคผนวก ข นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	-5-
ภาคผนวก ค แบบฟอร์ม “การควบคุมภายใน”	-9-

บทที่ 1

บทนำ

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย (กองทุนฯ) และเพื่อเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและพนักงานของกองทุนฯ ได้รับทราบถึงแนวทางการปฏิบัติเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุนฯ สามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ และแผนปฏิบัติการของกองทุนฯ ต่อไป

การดำเนินงานการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ได้แก่ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งจัดทำขึ้นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ พ.ศ. 2562 หลักเกณฑ์ปฏิบัติข้อที่ 3 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ ถือปฏิบัติตามคู่มือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลัง โดย กรมบัญชีกลาง ในฐานะผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลเงินนอกงบประมาณ ได้กำหนดกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2568 โดยการประเมินผลการดำเนินงานในด้านที่ 4 การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ 4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งมีประเด็นหลักที่สำคัญที่ต้องพิจารณา จำนวน 4 ประเด็น ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยง ซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน ได้แก่

- 1.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- 1.2 นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
- 1.3 การระบุความเสี่ยง
- 1.4 การระบุถึงระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหาย

ข้างต้น

1.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

1.6 การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ภายในไตรมาสที่ 2 และเผยแพร่ให้กับผู้บริหารและพนักงานในกองทุนฯ ทราบ

2. กระบวนการบริหารความเสี่ยง พิจารณาจากการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน และปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรสามารถประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงได้ครบทุกปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยโอกาส

และผลกระทบที่จะเกิดต่อปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และปัจจัยเสี่ยงที่เกินกว่าระดับ ความรุนแรงที่กำหนด มีการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

โดยที่การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ต้องมีการการระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยงระดับองค์กรตามหลักเกณฑ์ของ COSO - ERM ทั้ง 4 ด้าน ที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk (S) / Operational (O) / Financial (F) และ Compliance (C) รวมทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรต้องครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่กำหนดเพิ่มเติม ในปีบัญชี 2568

3. สารสนเทศและการสื่อสาร พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตาม การดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

4. การติดตามผลและการประเมินผล พิจารณาจากการประเมินการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

คณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยได้มีคำสั่งที่ 1/2567 ลงวันที่ 12 มกราคม 2567 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนฯ ขึ้น เพื่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนฯ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนมอบหมาย โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ดังนั้นคณะทำงานชุดนี้จึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการ/โครงการ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมติดตามและประเมินผล และรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ภายในเวลาที่กำหนด

กองทุนฯ จึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้น โดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) และมีองค์ประกอบที่ดีของคู่มือตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สนใจทุกท่าน สามารถนำไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของกองทุนฯ ต่อไป

2. ความเป็นมาของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

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

กองทุนฯ ประกอบด้วยเงินและทรัพย์สิน ดังต่อไปนี้

- (1) เงินและทรัพย์สินที่โอนมาจากกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยตามมาตรา 31
- (2) เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้
- (3) เงินค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวตามมาตรา 10/2

- (4) เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้มอบให้
- (5) ดอกผลหรือรายได้จากเงินหรือทรัพย์สินของกองทุนฯ
- (6) เงินและทรัพย์สินอื่นที่ตกเป็นของกองทุนฯ

เงินกองทุนให้ใช้จ่ายเพื่อกิจการ ดังต่อไปนี้

- (1) เป็นเงินอุดหนุนหรือเงินให้กู้ยืมแก่หน่วยงานของรัฐ เพื่อนำไปใช้ดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ รวมทั้งแผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว
- (2) เป็นค่าใช้จ่ายในการช่วยเหลือหรือสนับสนุนการท่องเที่ยว รวมทั้งเพื่อสนับสนุนการศึกษา การค้นคว้า การวิจัย การฝึกอบรม การประชุม การประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข้อมูล
- (3) เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดให้มีการประกันภัยแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในระหว่างท่องเที่ยวภายในประเทศ
- (4) เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุนฯ

3. ทบทวนแผนปฏิบัติการระยะยาว (พ.ศ. 2566 – 2570) ประจำปีบัญชี 2568

กองทุนฯ ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการระยะยาวกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2568 เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และเจตนารมณ์ของการจัดตั้งกองทุนฯ ไว้ดังนี้

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 การส่งเสริมและพัฒนากองทุนท้องถิ่น ตามแผนพัฒนากองทุนท้องถิ่นแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากองทุนท้องถิ่น และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากองทุนท้องถิ่น

แนวทาง 2.1 การส่งเสริมและพัฒนากองทุนท้องถิ่น ตามแผนพัฒนากองทุนท้องถิ่นแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากองทุนท้องถิ่นภายในเขตพัฒนากองทุนท้องถิ่น และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากองทุนท้องถิ่น

แนวทาง 2.2 การบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนากองทุนท้องถิ่น

แนวทาง 2.3 การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายร่วมดำเนินงาน

แนวทาง 2.4 การพัฒนาศักยภาพหน่วยงานของรัฐที่ร่วมดำเนินงานกับกองทุน

แนวทาง 2.5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเชื่อมั่นแก่นักลงทุน

แนวทาง 3.1 การจัดทำประกันภัยและสิทธิประโยชน์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักลงทุนต่างชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพกองทุน กองทุนที่มีสมรรถนะสูง

แนวทาง 4.1 การพัฒนาการบริหารงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลกองทุน

แนวทาง 4.2 การพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ และระบบการปฏิบัติงานของกองทุน

แนวทาง 4.3 การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของกองทุน

แนวทาง 4.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกองทุน

แนวทาง 4.5 การพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

แนวทาง 4.6 การประชาสัมพันธ์

ทั้งนี้แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ของกองทุนฯ ได้มีการกำหนดรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	งบประมาณ (ล้านบาท)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารจัดการด้านการเงินของกองทุนอย่างเป็นระบบ				
แนวทาง 1.1 การบริหารการจัดเก็บรายได้กองทุน				
แนวทางการดำเนินงานที่ 1.1.1 การบริหารจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท้องถิ่นของกองทุน				
1. โครงการพัฒนาระบบการบริหารการจัดเก็บค่าธรรมเนียมท้องถิ่นต่างจังหวัดทั่วประเทศ	เพื่อให้กองทุนมีระบบในการบริหารจัดการการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท้องถิ่นจากท้องถิ่นต่างจังหวัดได้ครบทุกช่องทาง ซึ่งทำให้มีความพร้อมในการบริหารจัดการ	1. จำนวนระบบการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท้องถิ่น 2. มีการบำรุงรักษาระบบอย่างต่อเนื่องสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	จำนวน 3 ระบบ ร้อยละ 100	-

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	งบประมาณ (ล้านบาท)
	การจัดเก็บรายได้ที่มีประสิทธิภาพ			
2. โครงการบริหารการจัดเก็บรายได้จากค่าธรรมเนียมนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาท่องเที่ยวในประเทศไทย	เพื่อให้กองทุนมีการบริหารจัดการการจัดเก็บรายได้ค่าธรรมเนียมจากนักท่องเที่ยวต่างชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ร้อยละความสำเร็จในการจัดเก็บรายได้ตามแผนงานที่กำหนด	ร้อยละ 100	854.8
แนวทางการดำเนินงานที่ 1.1.2 การบริหารจัดการสภาพคล่องทางการเงินของกองทุน				
โครงการการเสริมสภาพคล่องทางการเงินของกองทุน	เพื่อให้กองทุนมีการบริหารจัดการด้านการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้เกิดปัญหาสภาพคล่อง อันเนื่องจากการจัดเก็บรายได้ไม่ได้ตามแผนกำหนด	ระดับความสำเร็จในการเสริมสภาพคล่องกองทุนให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	ร้อยละ 100	-
แนวทางที่ 1.2 การบริหารจัดการ และการควบคุมทางการเงินอย่างเป็นระบบ				
แนวทางการดำเนินงานที่ 1.2.1 การจัดสรรเงินกองทุนเพื่อใช้จ่ายตามกิจการที่กำหนดไว้ในมาตรา 24				
โครงการการจัดสรรเงินกองทุนเพื่อใช้จ่ายตามกิจการที่กำหนดไว้ในมาตรา 24	เพื่อให้กองทุนมีการจัดสรรเงินกองทุนเพื่อใช้จ่ายตามกิจการที่กำหนดไว้ในมาตรา 24 ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ	ระดับความสำเร็จในการจัดสรรเงินกองทุนเพื่อใช้จ่ายตามกิจการที่กำหนดไว้ในมาตรา 24	ร้อยละ 100	-
แนวทางการดำเนินงานที่ 1.2.2 การบริหารจัดการด้านการเงินของกองทุนให้ได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนด				
โครงการการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงินกองทุน	เพื่อให้การบริหารงานกองทุนเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงที่กองทุนได้มีไว้กับกรมบัญชีกลาง และกองทุนสามารถพัฒนาระบบเบิกจ่ายเงินของกองทุนผ่านระบบ e-banking ได้ครบถ้วน	ร้อยละความสำเร็จของกองทุนที่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนการเบิกจ่ายตามเป้าหมาย และสามารถเบิกจ่ายเงินกองทุนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้	ร้อยละ 100	-
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การส่งเสริมและพัฒนากการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนากการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากการท่องเที่ยว				
แนวทางที่ 2.1 การส่งเสริมและพัฒนากการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนากการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากการท่องเที่ยวภายในเขตพัฒนากการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากการท่องเที่ยว				
แนวทางการดำเนินงานที่ 2.1.1 กำหนดทิศทางการส่งเสริมและพัฒนากการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนากการท่องเที่ยวแห่งชาติแผนปฏิบัติการพัฒนากการท่องเที่ยวภายในเขตพัฒนากการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากการท่องเที่ยว				
โครงการกำหนดทิศทางการส่งเสริมและสนับสนุนโครงการ	เพื่อให้กองทุนมีทิศทางการส่งเสริมและพัฒนากการท่องเที่ยวตามแผนพัฒนากการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากการท่องเที่ยว	ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำรายงานทิศทางการส่งเสริมและสนับสนุนโครงการประจำปี	ร้อยละ 100	-

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	งบประมาณ (ล้านบาท)
	ภายในเขตพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการ บริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว โดยการส่งเสริมนั้นมีความสอดคล้อง สอดคล้องกับนโยบายและ ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของ ประเทศ			
แนวทางการดำเนินงานที่ 2.1.2 ทบทวนและกำหนดแนวทาง หลักการในการอนุมัติโครงการที่ขอรับการสนับสนุน				
โครงการทบทวนและกำหนด แนวทาง หลักการในการ อนุมัติโครงการที่ขอรับการ สนับสนุนจากกองทุน	เพื่อให้กองทุนมีแนวทางในการ พิจารณาอนุมัติโครงการที่มา ขอรับการสนับสนุนงบประมาณ จากกองทุน สอดคล้องกับ นโยบายและยุทธศาสตร์การ ท่องเที่ยวของประเทศ อีกทั้งมี แนวทางการประเมินผลโครงการ ที่ขอรับการสนับสนุนที่ชัดเจน	หลักเกณฑ์การพิจารณาการ สนับสนุนโครงการ	1 ฉบับ	-
แนวทางการดำเนินงานที่ 2.1.3 การสนับสนุนโครงการของกองทุนที่ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยวภายในเขตพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหาร และพัฒนาการท่องเที่ยว ตามเป้าหมายที่กำหนด				
การสนับสนุนโครงการตาม เป้าหมายและงบประมาณ ประจำปีที่กำหนด	เพื่อให้กองทุนมีการดำเนินการใน การอนุมัติโครงการที่มาขอรับการ สนับสนุนงบประมาณจากกองทุน สอดคล้องกับนโยบายและ ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของ ประเทศ ได้ตามเป้าหมาย	1. ร้อยละของจำนวนโครงการที่ กองทุนสนับสนุนตาม เป้าหมาย 2. ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ การสนับสนุน ตามเป้าหมาย	ร้อยละ 100 ร้อยละ 100	1.0
แนวทางที่ 2.2 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน				
แนวทางการดำเนินงานที่ 2.2.1 การติดตามและประเมินผล โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผลโครงการ จัดให้มีการติดตามและประเมินผลโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนประจำปี				
โครงการพัฒนา/ทบทวน หลักเกณฑ์ และจัดให้มีการ ติดตาม ประเมินผลโครงการ ที่ได้รับการสนับสนุนจาก กองทุน	เพื่อให้กองทุนมีการติดตาม ประเมินผลโครงการที่มาขอรับการ สนับสนุนงบประมาณจากกองทุน ว่าได้ดำเนินการตามเป็นไปตาม แผนงานที่ขอรับงบประมาณ สนับสนุน เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้	1. หลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผลโครงการ ที่ให้การสนับสนุน 2. ร้อยละความสำเร็จใน การติดตามและประเมินผล โครงการที่ได้รับการ สนับสนุน	1 ฉบับ ร้อยละ 100	1.00

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	งบประมาณ (ล้านบาท)
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว				
แนวทางที่ 3.1 การจัดทำประกันภัย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ				
แนวทางการดำเนินงานที่ 3.1.1 การบริหารการประกันภัยของนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยการศึกษาและกำหนดแนวทางการประกันภัย ให้แก่นักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาท่องเที่ยวในประเทศไทย วางระบบการบริหารจัดการการประกันภัย และ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการประกันภัย				
โครงการศึกษาและกำหนด แนวทางการประกันภัยให้แก่ นักท่องเที่ยวต่างชาติที่มา ท่องเที่ยวในประเทศไทย และวาง ระบบการบริหารจัดการการ ประกันภัย	เพื่อให้กองทุนมีการบริหาร จัดการการประกันภัยแก่นัก ท่องเที่ยวต่างชาติที่มา ท่องเที่ยวในประเทศไทยได้อย่าง มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศรองรับ อย่างเหมาะสม	1. แนวทาง หลักเกณฑ์ รูปแบบ และประสิทธิภาพประโยชน์ที่ ควรให้แก่นักท่องเที่ยว ต่างชาติที่ชำระค่าธรรมเนียม การท่องเที่ยว 2. แนวทางและวิธีการปฏิบัติใน การปกป้อง เยียวยา นักท่องเที่ยวต่างชาติเมื่อมี อุบัติเหตุเกิดขึ้นระหว่าง ท่องเที่ยวในประเทศไทย 3. ระบบสารสนเทศสนับสนุน การประกันภัย	1 แนวทาง 1 แนวทาง 1 ระบบ	1,582.9
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพกองทุน สู่กองทุนที่มีสมรรถนะสูง				
แนวทางที่ 4.1 การพัฒนาด้านการบริหารงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลกองทุน				
แนวทางการดำเนินงานที่ 4.1.1 การทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการกองทุนเพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม				
โครงการทบทวนโครงสร้าง จำนวนคณะกรรมการของ กองทุนเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ เดิม และกำหนดบทบาท หน้าที่ของแต่ละคณะ เพื่อ รองรับภารกิจของกองทุนที่มี มากขึ้น	เพื่อให้กองทุนมีจำนวน คณะกรรมการอย่างเหมาะสม เพื่อมาช่วยในการบริหารงาน กองทุน สอดคล้องกับภารกิจของ กองทุนมีมากขึ้น	ร้อยละความสำเร็จในการทบทวน โครงสร้างคณะกรรมการ กองทุนคณะต่าง ๆ ที่จัดตั้ง เพิ่มเติม และมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ของแต่ละคณะเพื่อช่วย ดำเนินการตามภารกิจของกองทุน	ร้อยละ 100	-
แนวทางการดำเนินงานที่ 4.1.2 ทบทวนแผนบริหารงานทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี ของกองทุน				
โครงการทบทวนแผน บริหารงานทรัพยากรบุคคล แผนปฏิบัติการระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปีของ กองทุน และโครงสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลัง และคำ บรรยายลักษณะงานตาม ตำแหน่งงาน	เพื่อให้กองทุนได้มีโอกาสทบทวน แผนบริหารงานทรัพยากรบุคคล และโครงสร้างองค์กร กรอบ อัตรากำลัง และคำบรรยาย ลักษณะงานของกองทุนอย่าง สม่ำเสมอ โดยเฉพาะเมื่อกองทุน จะต้องมีการปฏิบัติงานรองรับ ภารกิจเพิ่มเติม	1. แผนบริหารด้านทรัพยากร บุคคลที่ได้นำเสนอ คณะกรรมการบริหารเพื่อ อนุมัติ 2. ร้อยละความสำเร็จในการ จัดทำแผนบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล แผนปฏิบัติ การระยะยาว และ แผนปฏิบัติการด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี	1 แผน ร้อยละ 100	-

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	งบประมาณ (ล้านบาท)
แนวทางการดำเนินงานที่ 4.1.3 การพัฒนาบุคลากรของกองทุนเพื่อรองรับการดำเนินงาน				
โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานของกองทุน	เพื่อให้กองทุนสามารถกำหนดความสามารถที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน และวิเคราะห์ช่องว่างในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสามารถจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนที่กำหนดได้	1. แผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกองทุน 2. ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกองทุน	1 แผนงาน ร้อยละ 100	-
แนวทางที่ 4.2 การพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ และระบบการปฏิบัติงานของกองทุน				
แนวทางการดำเนินงานที่ 4.2.1 ทบทวนและจัดทำระเบียบ ข้อบังคับ ระบบการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจ				
โครงการทบทวนและจัดทำระเบียบ ข้อบังคับ ระบบการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามภารกิจ โดยการพิจารณาภารกิจที่เพิ่มขึ้น	เพื่อให้กองทุนมีการจัดทำระเบียบข้อบังคับ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารกองทุน และเป็นไปตามกฎหมายที่กำหนด ตลอดจนระเบียบแบบแผนที่กรมบัญชีกลางได้กำหนดไว้	ร้อยละความสำเร็จในการทบทวนและจัดทำระเบียบรองรับการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามภารกิจ	ร้อยละ 100	-
แนวทางที่ 4.3 การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของกองทุน				
แนวทางการดำเนินงานที่ 4.3.1 การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน				
การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาภารกิจ อัตรากำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์สถานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้เหมาะสม	เพื่อให้กองทุนมีการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับ การปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาภารกิจ อัตรากำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์สถานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม	ร้อยละความสำเร็จในการทบทวนและพัฒนาปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกรองรับการปฏิบัติงานกองทุน	ร้อยละ 100	-
แนวทางที่ 4.4 การพัฒนาระบบดิจิทัลและสารสนเทศรองรับการดำเนินงานของกองทุน				
แนวทางการดำเนินงานที่ 4.4.1 การพัฒนาตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว และแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปีของกองทุน				
โครงการพัฒนาตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว และแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปีของกองทุน	เพื่อให้กองทุนได้มีโอกาสทบทวนถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว และแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปีของกองทุนอย่างสม่ำเสมอโดยกองทุนสามารถพัฒนา	1. แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวได้รับการจัดทำและทบทวน 2. แผนปฏิบัติงานประจำปีตามแผนแม่บทสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลได้รับการจัดทำ 3. ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนางานตามแผนปฏิบัติ	1 แผน 1 แผน ร้อยละ 100	-

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	งบประมาณ (ล้านบาท)
	1) ให้มีระบบสารสนเทศที่ช่วยในการดำเนินงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว 2) ให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถให้ข้อมูลสำคัญต่อการนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารกองทุนได้ 3) ให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การดิจิทัลระยะยาว และแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปีของกองทุน		
แนวทางการดำเนินงานที่ 4.4.2 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของกองทุน โดยมีแผนปฏิบัติการจัดการฐานข้อมูลระยะยาว และแผนปฏิบัติการ การจัดการฐานข้อมูลประจำปี				
โครงการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของกองทุน โดยมีแผนปฏิบัติการจัดการฐานข้อมูลระยะยาว และแผนปฏิบัติการจัดการฐานข้อมูลประจำปี	เพื่อให้กองทุนได้มีโอกาสทบทวนถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของแผนปฏิบัติการจัดการฐานข้อมูลระยะยาว และแผนปฏิบัติการจัดการฐานข้อมูลประจำปีของกองทุนอย่างสม่ำเสมอโดยกองทุนสามารถพัฒนาตามแผนพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของกองทุนได้ตามแผนงาน	1. แผนพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระยะยาวได้รับการจัดทำและทบทวน 2. แผนปฏิบัติงานการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศประจำปีที่ได้รับการจัดทำ 3. ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนางานตามแผนพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศระยะยาว และแผนปฏิบัติการตามแผนพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศประจำปีของกองทุน	1 แผน 1 แผน ร้อยละ 100	-
แนวทางที่ 4.5 การพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน				
แนวทางการดำเนินงานที่ 4.5.1 การพัฒนาธรรมาภิบาลการดำเนินงาน				
โครงการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลกองทุน	เพื่อให้กองทุนมีการดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	1. ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาธรรมาภิบาลกองทุน 2. ช่องทางในการร้องเรียน 3. แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตประจำปี	ร้อยละ 100 3 ช่องทาง 1 แผน	-
แนวทางการดำเนินงานที่ 4.5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน				
โครงการกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงการดำเนินงานของกองทุน	เพื่อให้กองทุนมีคู่มือบริหารความเสี่ยงประจำปี เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการทบทวนถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของแผน	1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำองค์ประกอบและบริหารความเสี่ยงกองทุน 2. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	ร้อยละ 100 ร้อยละ 100	-

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	งบประมาณ (ล้านบาท)
	ความเสี่ยงของกองทุนอย่าง สม่ำเสมอ และมีการดำเนินการ ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้ กำหนดไว้	3. การดำเนินการตรวจสอบและ ควบคุมภายในโดยสำนักงาน ตรวจสอบภายใน	ร้อยละ 100	
แนวทางที่ 4.6 การประชาสัมพันธ์				
แนวทางการดำเนินงานที่ 4.6.1 การพัฒนาการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์				
โครงการการพัฒนาการสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์กองทุน	เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายของกองทุน รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ กองทุน	1. จำนวนช่องทาง การประชาสัมพันธ์ของกองทุน 2. ระดับความพึงพอใจของ กลุ่มเป้าหมายที่มีต่อกองทุน และการประชาสัมพันธ์ 3. จำนวนหน่วยรวม ประชาสัมพันธ์ข้อมูลของ กองทุน 4. แผนประชาสัมพันธ์ และ สื่อสารการดำเนินงาน 5. ความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนงานการสื่อสารและ ประชาสัมพันธ์	2 ช่องทาง ร้อยละ 80 3 หน่วยงาน 1 แผนงาน ร้อยละ 100	-

บทที่ 2

การบริหารความเสี่ยง

ของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

บทที่ 2

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

1. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้กองทุนฯ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ บริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสและผลกระทบที่กองทุนฯ จะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติงานที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) ให้ระดับความเสี่ยงและระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งกองทุนฯ การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรที่ดี คณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองทุนฯ ทุกคนทุกระดับ
- 2) กำหนดให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 3) การบริหารความเสี่ยงให้พิจารณาถึงภารกิจหลักที่สำคัญของกองทุนฯ โดยเฉพาะในแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ เพื่อไปกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 4) กำหนดให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวน สอบทาน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- 5) กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้มีการเผยแพร่สร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ อย่างเคร่งครัด

2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกคนของกองทุนฯ ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร จึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ไว้ ดังนี้

- 1) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกองทุนฯ เป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
- 2) เพื่อให้เกิดการรับรู้ และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง สามารถปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของกองทุนฯ ให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

4) เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ใหม่ ๆ

5) เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดีในกองทุนฯ อย่างเป็นรูปธรรม สามารถเพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6) เพื่อสร้างมาตรการในการป้องกันและลดโอกาสการทุจริต

7) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากรของกองทุนฯ

3. เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

1) กองทุนฯ สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ

2) กองทุนฯ มีระบบการบริหารที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีอย่างครบถ้วน

4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

กองทุนฯ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจน ดังนี้



โครงสร้างคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย



*ตามคำสั่งคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยที่ 2/2568 เรื่อง ยกเลิกคำสั่ง และแต่งตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ลงวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568

คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนฯ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดประเมินผลสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน โดยจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยนำเสนอผู้บริหาร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน
3. ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยพิจารณาจากการควบคุมความเสี่ยงระดับองค์กรโดยนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากการควบคุมภายใน
4. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ	1. กำกับ ดูแล และส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง 2. กำกับนโยบายและให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง 3. พิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยง 4. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง
ผู้บริหารกองทุนฯ	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ 2. มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง 3. กำกับ ดูแล การจัดทำ/ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง 4. กำกับ ดูแล การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 5. เสนอคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ เพื่อขอความเห็นชอบ 6. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ผู้ตรวจสอบภายใน	1. ให้คำแนะนำวิธีการประเมินการควบคุมภายในแก่กองทุนฯ 2. ติดตามผลการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในตามแผนปฏิบัติงานที่ได้รับอนุมัติจาก ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 3. รายงานและให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน เพื่อการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขององค์กร
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของกองทุนฯ	1. ดำเนินการตามนโยบายบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง 3. ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง 4. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง 5. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 6. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ทราบ

บทที่ 3

แนวทางและหลักปฏิบัติ ของการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 3

แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยง

1. มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO ERM

กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของกองทุนฯ ใช้หลักการและแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ซึ่งจัดทำโดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) เป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยมีหลักการสำคัญ คือ การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมาเพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

ซึ่งกองทุนฯได้นำมาปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยคำนึงถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเป็นสำคัญ



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

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 กองทุนฯ ได้นำมาปรับประยุกต์ดำเนินการในการบริหารความเสี่ยง ดังรายละเอียด ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและทิศทางของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

- 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

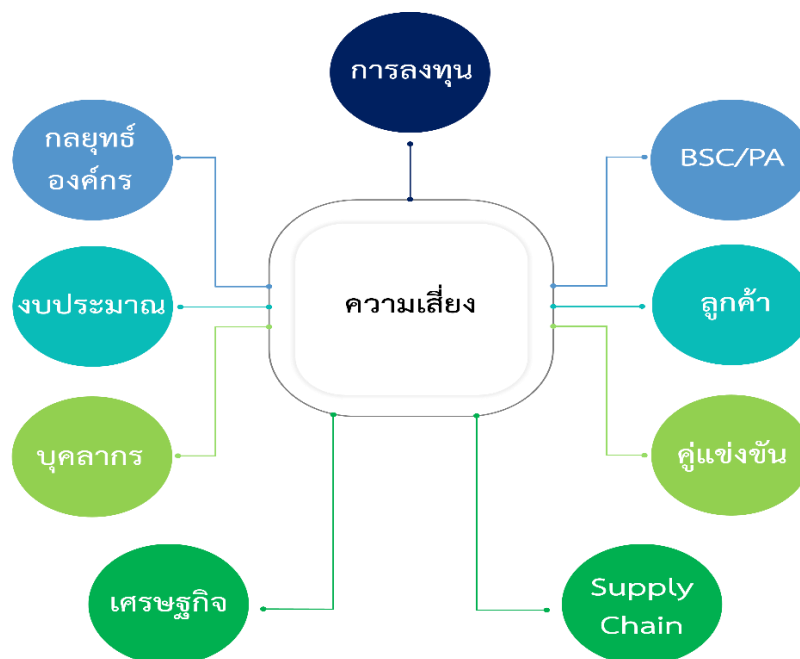
- (1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives)
- (2) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives)
- (3) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)
- (4) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Objectives)

3) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification)

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

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อกองทุน
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกองทุน
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้กองทุนเสียโอกาส

เป็นการระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล(Influencing Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ โดยมีปัจจัยที่จะต้องพิจารณา ได้แก่ (1) กลยุทธ์องค์กร (2) การลงทุน (3) ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (BSC/PA) (4) ผู้รับบริการหรือลูกค้า (5) คู่แข่งขัน (6) เศรษฐกิจ (7) บุคลากรภายในกองทุน (8) งบประมาณ และ (9) ห่วงโซ่ด้านอุปทาน (Supply Chain)



ภาพประกอบแผนภาพการระบุความเสี่ยง

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

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจาก

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์

- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง
- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

(2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

(3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงินขององค์กร เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ งบประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม การจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว เป็นต้น

(4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการดำเนินการตามสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุม การดำเนินงาน

กองทุนฯ จะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความล้มเหลวหรือลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

(1) **โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)** เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

(2) **ผลกระทบ (Impact)** หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการ ทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) โดยปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน โครงสร้างองค์กร กระบวนการรายงาน/วิธีการติดต่อสื่อสาร ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน การวัดผลการปฏิบัติงาน และการติดตามผล สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หรือการจัดการความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หรือการจัดการความเสี่ยง เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารต้องกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง โดยจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุน ดังนั้นจึงต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี ดังนี้

กลยุทธ์	คำอธิบาย
การยอมรับ (Take)	โดยขออนุมัติยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีระดับความเสี่ยงต่ำ หรือความเสี่ยงปานกลาง มีต้นทุนในการกำจัดความเสี่ยงสูง ไม่คุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยง หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก อยู่นอกเหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้
การถ่ายโอน (Transfer)	โดยการทำประกันภัยหรือจ้างบุคคลภายนอก ในกรณีที่ความเสี่ยงที่คาดเดายาก ป้องกันยาก หรือมีความรุนแรงสูงมาก องค์กรไม่มีความชำนาญในการบริหารจัดการ สามารถใช้วิธีถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการทำประกันภัย หรือจ้างหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกมาดำเนินการ
การควบคุม (Treat)	โดยการจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นมีระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง หรือระดับความเสี่ยงสูง และมีความคุ้มค่าในการที่จะจัดการความเสี่ยงนั้น โดยสามารถวางกลยุทธ์หรือมาตรการในการควบคุมให้ลดระดับความรุนแรงลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
การหลีกเลี่ยง (Avoidance)	โดยการหยุด เลิก กิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์เลือกใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยงนี้ ในกรณีที่ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กรสูง แต่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีข้างต้น

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายใน ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง ที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กร ควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมินผล และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ที่มีการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบ และเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8) การติดตามผล (Monitoring)

การติดตามผล (Monitoring) ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผล ได้แก่ การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่า การจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการติดตาม การบริหารความเสี่ยงสามารถติดตามได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง หรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงทีและถือเป็นส่วนหนึ่ง

ของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินงาน ภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งรายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์ การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในกระบวนการสายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรม การควบคุมตาม ความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องสอบทานตลอดเวลา เพื่อให้การนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ องค์กรควรมีองค์ประกอบ 8 ประการ และนำไปปฏิบัติอย่างไรก็ตามข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงคือการไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ หากแต่กรอบการบริหาร ความเสี่ยง ที่มีประสิทธิผลจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับคณะกรรมการและผู้บริหารต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ อันจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและ ขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ การจัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน ของรัฐดังกล่าว เป็นการประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับ ให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทาง พื้นฐานในการกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้ง การรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 กำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ไว้ดังนี้

1) หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

2) ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหาร อย่างเหมาะสม จัดการความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบ เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการ ความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 3) หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 4) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ
- 5) การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง
- 6) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 7) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 8) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 9) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. หลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

ได้มีการกำหนดให้ส่วนราชการแสดงผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็น ที่เกี่ยวข้อง กับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วยประเด็น ดังต่อไปนี้

(1) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาต ของทางราชการ พ.ศ. 2558 (กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็น การรับสินบน ในกระบวนการงานอนุมัติ อนุญาต เนื่องจากหน่วยงานไม่มีการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558)

(2) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ

(3) การจัดซื้อจัดจ้าง

(4) การบริหารงานบุคคล

กองทุนฯ มีภารกิจหลักในการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ทำให้ การพัฒนาการท่องเที่ยวของไทยมีประสิทธิภาพ ดังนั้นกองทุนจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน การประสานความร่วมมือต่าง ๆ ซึ่งการที่จะให้ผู้เกี่ยวข้องที่มาจากหลายภาคส่วนและมีบทบาทหน้าที่ต่างกัน ให้ความร่วมมือกับกองทุน และการบริหารจัดการกองทุนที่ดีจะต้องถูกนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์และ ครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องอย่างมีระบบ ซึ่งภารกิจดังกล่าวอาจจะก่อให้เกิดความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตและ พฤติมิชอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ของกระบวนการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานบุคคล

4. ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัด กระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ่มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็รากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้น ประกอบด้วย การบริหาร จัดการ ความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติโดยบุคลากรขององค์กร เพื่อช่วยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรลดลง หรือผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร โดยกำหนดมาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ระดับและขนาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กร จัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึง การดูแลทรัพย์สิน การป้องกัน หรือลดความผิดพลาด การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในองค์กร
2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกองค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรได้กำหนดขึ้น

การตรวจสอบภายใน หมายถึง การให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม และเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการประเมิน และ ปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่ดี อย่างเป็นระบบ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ เสนอแนะ และให้คำปรึกษาจากกระบวนการตรวจสอบภายใน

5. ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ จะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือ ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก

ความเสี่ยงทุจริต (Corruption Risk) คือ การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต และประพฤติมิชอบ หรืออาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ของหน่วยงานในอนาคต

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งใน ด้านบวกและด้านลบในการระบุความเสี่ยงควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

- 1) เหตุการณ์ความเสี่ยง
- 2) สาเหตุของความเสี่ยงหรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง
- 3) ผลกระทบทั้งด้านบวก และ/หรือ ด้านลบ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ และความเสี่ยงต่ำมาก

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) คือ ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหาย เมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงต้องมีการมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมจึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับร่วมกันในการกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการ รวมถึงความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผล การดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management : ERM) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อลดสาเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร การปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

บทที่ 4

กระบวนการบริหารความเสี่ยง ของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

บทที่ 4

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

กองทุนฯ ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยอ้างอิงตาม (1) เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ 4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (2) หลักเกณฑ์ตามมาตรฐาน The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ (3) ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กองทุนฯ ได้มีแนวทางดังกล่าวมาใช้บริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยกระบวนการ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การสนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้การกำกับที่ดี เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โดยการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยระบบบริหารจัดการความเสี่ยงมีกระบวนการดำเนินงานภายใต้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการ และแนวทางในการบริหารงานตามนโยบายของคณะกรรมการฯ อนุกรรมการฯ และผู้บริหารกองทุนฯ โดยแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถใช้การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ “SMART” คือ

Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Attainable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Relevant : มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

Timely : มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองทุนหรือตัวชี้วัด และระดับความความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. การระบุความเสี่ยง

การระบุประเด็นความเสี่ยงจะต้องมีการทบทวนทิศทาง และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) และเป้าหมายขององค์กรเพื่อค้นหาและระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งภายในและภายนอก ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) มีวิธีการระบุความเสี่ยงดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตามกรอบแนวคิด 7S McKinsey และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ตามกรอบแนวคิด PESTLE Analysis

2) การวิเคราะห์แผนงานโครงการที่มีความสำคัญตามประเด็นยุทธศาสตร์

- 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของสำนักงาน ป.ป.ช.
- 4) การวิเคราะห์บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน
- 5) การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยวิธีการสัมภาษณ์
- 6) การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยวิธีการสำรวจและการระดมความคิด

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในการระบุความเสี่ยง จะสามารถแบ่งปัจจัยเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง ซึ่งกรมบัญชีกลางได้ระบุไว้ ซึ่งแบ่งประเภทของความเสี่ยง เป็น 4 ประเภท ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม หรือขาดความชัดเจน เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กร

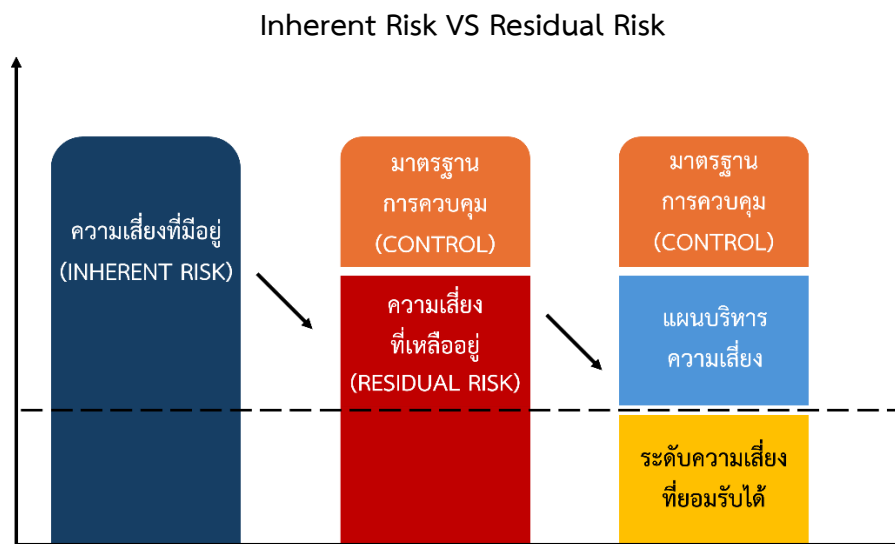
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) ความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ความเสี่ยงที่เกิดจากจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) ความเสี่ยงที่เกิดจากละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการหรือการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงขององค์กร

คือ การพิจารณากิจกรรม/แผนงาน ที่เป็นมาตรการ/กิจกรรมควบคุมในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน ใช้ในการควบคุมความเสี่ยงซึ่งอาจจะเป็นกิจกรรมที่มีอยู่เดิม หรือกิจกรรม/แผนงานที่จะดำเนินงาน ซึ่งมาตรการ/กิจกรรมควบคุม จะต้องมีการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่ เพื่อดูความพอเพียงของการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



การระบุความเสี่ยง จำเป็นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารทุกระดับในการร่วมกันพิจารณา/ทบทวน ปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะทำงาน หรือการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรืออาจจะใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การระดมสมอง การสัมภาษณ์แบบสอบถาม หรือ การศึกษาข้อมูลในอดีต ทั้งนี้การจะเลือกวิธีการในการระบุความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความเหมาะสม

ขององค์กร เมื่อระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว จึงทำการจัดประเภทความเสี่ยงขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับประเภทของความเสี่ยง โดยการแบ่งประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้ง 4 ด้านข้างต้น กองทุนจะดำเนินการทบทวนและระบุนายการความเสี่ยงทุกปี โดยเริ่มจากการนำรายการความเสี่ยงของปีก่อนหน้า ปีปัจจุบัน รวมถึงเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมากำหนดเป็นรายการความเสี่ยง ทบทวนรายการความเสี่ยงของปีปัจจุบัน ผลการดำเนินงาน ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เพื่อระบุนายการความเสี่ยงประจำปี 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

ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
1. เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่าระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2. ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่าระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
3. เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่าระดับ 3	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตาม แต่ไม่รายงานให้ผู้บริหารทราบ
4. บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่าระดับ 4	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5. ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่าระดับ 5	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามผล และรายงานผลที่ชัดเจน

ทั้งนี้ การพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุม คือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

ตารางตัวอย่างการแสดงผลการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน			
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ผลการประเมินการควบคุมที่มี
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)						
การจัดสรรเงินอุดหนุนสนับสนุนโครงการยังไม่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่จัดตั้งกองทุน	การดำเนินการตามข้อเสนอโครงการส่วนใหญ่ไม่สมบูรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อเสนอโครงการ	พิจารณากลับกรองแผนงานโครงการ โดยคัดเลือกโครงการที่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กองทุนกำหนด	3	3	3	เพียงพอ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)						
การประเมินผลโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	โครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากกองทุนให้เกณฑ์การประเมินเพียงเกณฑ์เดียวกับทุกโครงการ ทั้งที่โครงการมีความหลากหลาย	มีการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการและการใช้จ่ายงบประมาณทุกไตรมาส	2	3	3	ไม่เพียงพอ

ตารางความเชื่อมโยงกับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้า

ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงปีก่อนหน้า		ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงปีปัจจุบัน	
รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ เป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนที่เคยทำการควบคุมแล้ว โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น การประเมินความเสี่ยงสามารถทำการประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เป็นการบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ เป็นต้น โดยกองทุนจะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม 2 ประเด็น ดังนี้

- การประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากสถิติการเกิดของเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว

- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงหากเกิดเหตุขึ้น เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกของพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับและนำมาจัดลำดับเพื่อดูความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และกำหนดมาตรการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

ผู้บริหารจะพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ รวมถึงผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเทคนิคการประเมินความเสี่ยงที่ใช้จะมีทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยจะใช้เชิงปริมาณเป็นหลัก เพื่อความชัดเจนและสามารถจับต้องได้ และจะใช้เชิงคุณภาพ เมื่อรายการความเสี่ยงนั้นไม่สามารถเก็บข้อมูลเป็นเชิงปริมาณได้

4.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมิน

กำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง 2 มิติ คือ เกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีต่อกองทุนหากเกิดเหตุขึ้น รายละเอียด ดังนี้

เกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

โอกาส (Likelihood)	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น				
	1 (น้อยมาก)	2 (น้อย)	3 (ปานกลาง)	4 (สูง)	5 (สูงมาก)
ระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผน	ดำเนินการก่อนกำหนด 1 เดือน	แล้วเสร็จตามแผน	ช้ากว่ากำหนด 1 เดือน	ช้ากว่ากำหนด 2 เดือน	ช้ากว่ากำหนด 3 เดือน
จำนวนเงินที่ใช้จ่ายตามกรอบวงเงินที่ได้รับอนุมัติ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 90	ร้อยละ 80	ร้อยละ 70	ร้อยละ 60
จำนวนผู้ที่สมควรได้รับข้อมูลหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 90	ร้อยละ 80	ร้อยละ 70	ร้อยละ 60
จำนวนผู้ปฏิบัติงานเทียบกับกรอบอัตรากำลัง	ร้อยละ 100	ร้อยละ 90	ร้อยละ 80	ร้อยละ 70	ร้อยละ 60
จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะความรู้ความเข้าใจในงาน	ร้อยละ 100	ร้อยละ 90	ร้อยละ 80	ร้อยละ 70	ร้อยละ 60
จำนวนโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนไม่เป็นไปตามแผน	< ร้อยละ 5	≥ ร้อยละ 5 – ร้อยละ 10	> ร้อยละ 10 – ร้อยละ 15	> ร้อยละ 15 – ร้อยละ 20	> ร้อยละ 20

โอกาส (Likelihood)	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น				
	1 (น้อยมาก)	2 (น้อย)	3 (ปานกลาง)	4 (สูง)	5 (สูงมาก)
ระบบงาน/อุปกรณ์ที่สำคัญของกองทุน	เกิดความเสียหายเล็กน้อย ไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน	เกิดความเสียหายเล็กน้อย มีผลกระทบต่อการดำเนินงานเล็กน้อย ควรรายงานปัญหา	เกิดความเสียหายขั้นตอนที่ไม่มีสำคัญ ไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน แต่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานบ้างเล็กน้อย	เกิดความเสียหายเล็กน้อย มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ต้องมีการรายงาน มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ปานกลาง	เกิดความเสียหายมาก มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ต้องมีการรายงาน มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน มาก
ภาพลักษณ์ขององค์กร	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวสู่สาธารณะ	มีการเผยแพร่ข่าวสู่สาธารณะในวงจำกัด	มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะ 1-2 วัน	มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะ 2-5 วัน	มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะ มากกว่า 5 วัน
ผลการประเมินคะแนนตัวชี้วัด	ระดับคะแนน 5	ระดับคะแนน <5 ถึง 4.0000	ระดับคะแนน <4 ถึง 3.0000	ระดับคะแนน <3 ถึง 2.0000	ระดับคะแนน <2.0000
การทุจริต/รับสินบน	เหตุการณ์ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น (ไม่เกิดขึ้นเลย)	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นน้อยมาก (1 เรื่อง)	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้บ้าง (2-3 เรื่อง)	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้สูง (4-5 เรื่อง)	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้สูงมาก (มากกว่า 5 เรื่อง)

เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ (Impact)	ระดับความรุนแรง				
	1 (น้อยมาก)	2 (น้อย)	3 (ปานกลาง)	4 (สูง)	5 (สูงมาก)
ด้านการเงิน					
มูลค่าความเสียหาย	ไม่เกิน 10,000 บาท	มากกว่า 10,000 - 50,000 บาท	มากกว่า 50,000 - 250,000 บาท	มากกว่า 250,000 - 1,000,000 บาท	มากกว่า 1,000,000 บาท
ประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน	เสียโอกาสไม่เกินร้อยละ 10 ของงบประมาณ	เสียโอกาสมากกว่าร้อยละ 10 - 20 ของงบประมาณ	เสียโอกาสมากกว่าร้อยละ 20 - 30 ของงบประมาณ	เสียโอกาสมากกว่าร้อยละ 30 - 40 ของงบประมาณ	เสียโอกาสมากกว่าร้อยละ 40 ของงบประมาณ
ด้านการดำเนินงาน					
เชิงปริมาณ	ร้อยละ 20	ร้อยละ 40	ร้อยละ 60	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100
การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดระดับองค์กร	บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดมากกว่าร้อยละ 90	บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดร้อยละ 80-89	บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดร้อยละ 70-79	บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดร้อยละ 60-69	บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดน้อยกว่าร้อยละ 60
การดำเนินงานตามภารกิจ	การดำเนินงานของกองทุนแล้วเสร็จตามแผน อย่างมีประสิทธิภาพ (ล่าช้า ไม่เกิน 7 วัน)	การดำเนินงานของกองทุน อาจล่าช้าเล็กน้อย (ล่าช้า 7 - 30 วัน) แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภาพรวม	การดำเนินงานของกองทุนอาจล่าช้า (ล่าช้า 30 - 60 วัน) ส่งผลกระทบต่อการทำงานภาพรวม ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนร้อยละ 20 - 30	การดำเนินงานของกองทุนต้องหยุดชะงักหรือล่าช้า (ล่าช้า 60 - 120 วัน) ส่งผลกระทบต่อการทำงานภาพรวม ทำให้การดำเนินงานไม่เป็น	การดำเนินงานของกองทุนไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ และต้องหยุดชะงัก (ล่าช้ามากกว่า 120 วัน) ส่งผลกระทบต่อการทำงานภาพรวม ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นตาม

ผลกระทบ (Impact)	ระดับความรุนแรง				
	1 (น้อยมาก)	2 (น้อย)	3 (ปานกลาง)	4 (สูง)	5 (สูงมาก)
				ตามแผนร้อยละ 30 - 50	แผนมากกว่าร้อยละ 50
ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์กองทุน	ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์กองทุนดีมาก (ให้การสนับสนุนได้ ≥ 90 %)	ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์กองทุนดี (ให้การสนับสนุนได้ $>81-90$ %)	ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์กองทุนปานกลาง (ให้การสนับสนุนได้ $>71-80$ %)	ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์กองทุนน้อย (ให้การสนับสนุนได้ $> 61-70$ %)	ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์กองทุนน้อยมาก (ให้การสนับสนุนได้ ≤ 60 %)
ความเชื่อมั่น	แทบไม่มี	ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส	หน่วยตรวจสอบของหน่วยงานหรือภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง	ภาพลักษณ์หน่วยงานติดลบ เรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง สังคมให้ความสนใจ	เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิดเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม

4.2 การประเมินโอกาส ผลกระทบความเสี่ยง และระดับความรุนแรง

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการกำหนดระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และการกำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่เกิดจากความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรของกองทุนได้ระบุเกณฑ์การประเมินไว้ ดังนี้

1) เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) แบ่งการพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ซึ่งจะพิจารณาตามมุมมองและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับประเภทของรายการความเสี่ยง

2) เกณฑ์การประเมินโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Likelihood) แบ่งการพิจารณาเป็น 2 มุมมอง คือ แผนการจัดการความเสี่ยงไม่เสร็จตามแผนงาน และความถี่ในการเกิดขึ้น

นำองค์ประกอบ 2 ประการ มาพิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้นว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด ซึ่งสามารถทำการประเมินความเสี่ยงของกองทุนฯ ได้ ตามตัวอย่างตาราง ดังนี้

ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง		
			โอกาส	ผลกระทบ	ความรุนแรง
การบริหารจัดการด้านการเงินของกองทุนมีประสิทธิภาพ	การใช้จ่ายเงินตามแผนงานของกองทุนเทียบกับแผนงานกำหนด	กองทุนใช้จ่ายเงินไม่ได้ตามแผนงานที่กำหนด	4	3	12

4.3 แผนภูมิความเสี่ยง Risk Profile

การพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และระดับผลกระทบแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วนำผลการคำนวณระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาใส่ในแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน พร้อมทั้งเปรียบเทียบแนวโน้มระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ตามแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

แผนภูมิความเสี่ยงองค์กร (Risk profile)

ระดับผลกระทบ (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  คือเส้นที่แบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ (Risk Boundary) ถ้าอยู่เหนือเส้น Risk Appetite Boundary ต้องทำแผนบริหารความเสี่ยง และ Implement และถ้าอยู่ใต้เส้น Risk Appetite Boundary คือระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	20-25	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ในทันที
สูง	10-16	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	4-9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้องเฝ้าระวัง ต้องควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ	1-3	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องพิจารณาการจัดการเพิ่มเติม

4.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จึงนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก สูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

5 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อมีการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง จากนั้นพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงนั้น จะต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยการเลือกแนวทางจัดการความเสี่ยง อาจใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่ง หรือหลายแนวทางรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

โดยแนวทางจัดการความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม หรือ 4T คือ



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

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

3) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer/Share) เป็นการร่วมจัดการ/แบ่งความรับผิดชอบให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น ในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญในเรื่องดังกล่าว ดำเนินการแทนองค์กร เป็นต้น เพราะถ่ายโอนความเสี่ยงโดยส่งต่อให้ผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงได้ดีกว่า มีค่าใช้จ่ายในการโอนถ่ายความเสี่ยงต่ำกว่า

4) การยกเลิก (Terminate/Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องมีการพิจารณาว่าเหตุการณ์ประสพความสำเร็จหรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

การจัดการความเสี่ยงของกองทุนจะพิจารณาหาแนวทาง วิธีการ หรือมาตรการที่เหมาะสม สำหรับบริหารจัดการความเสี่ยง กรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก และสูง จะต้องมีการกำหนดแผนลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดวิธีการดำเนินงาน หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะดำเนินการ และสามารถประเมินระดับของความเสี่ยงที่ลดลงหลังจากการดำเนินการตามแผนแล้วได้ และกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และต่ำ จะต้องมีการควบคุม ที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

วิธีการและเทคนิคในการระบุเหตุการณ์ มีหลายวิธี ซึ่งอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม 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 พร้อมทั้งศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก โดยการวิเคราะห์ถึงผลประโยชน์ของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)

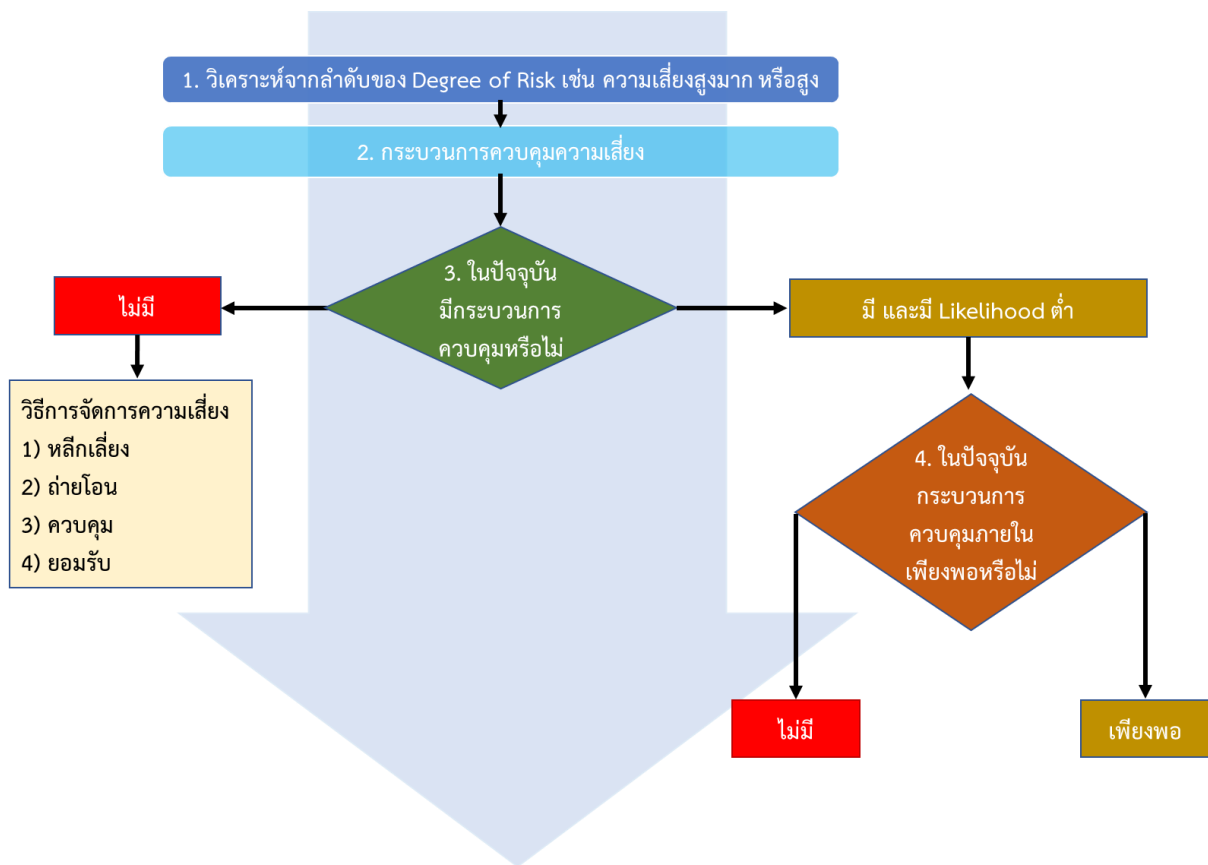
การวิเคราะห์ถึงผลประโยชน์ของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)

ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดี ๆ ในอนาคต เป็นต้น

ดังนั้น การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง คือลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กร หรือหน่วยงานต้องการ

เพื่อให้การวิเคราะห์ Cost – Benefit เข้าใจได้โดยง่าย และเหมาะสมที่จะให้บุคลากรในองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง กองทุนฯ จึงนำแนวคิด Cost – Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยมีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผนภูมิ ดังนี้



แผนภาพแนวคิด Cost – Benefit Analysis

สามารถพิจารณาจัดทำแนวทางการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก สูง และปานกลาง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการวิเคราะห์ (Cost - Benefit) ในแต่ละทางเลือกตามตาราง ตัวอย่าง ดังนี้

ยุทธศาสตร์						
โครงการ/กิจกรรม						
วัตถุประสงค์						
ตัวชี้วัด/เป้าหมาย						
กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ขั้นตอน	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์	วิเคราะห์กลยุทธ์ จัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ประโยชน์ที่ ได้รับ	ทางเลือกที่ เหมาะสม
		ยอมรับ				
		การถ่ายโอน				
		การควบคุม				
		การหลีกเลี่ยง				

6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

ภายหลังจากประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องทำการกำหนดแนวทางหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากหรือสูงต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

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

เมื่อดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ได้แก่ วิธีการ และการกระทำที่กำหนดในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพและในเวลาที่กำหนด โดยการทำในขั้นนี้จะต้องมีความสัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้อย่างมาก 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 และมอบหมายอำนาจ หน้าที่เหมาะสม การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ในการเข้าถึงข้อมูลที่มีความสำคัญในระดับต่าง ๆ เป็นต้น
2. แบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น
3. แบบส่งเสริม (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)

กองทุนฯ จะต้องมียุทธศาสตร์สารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information & Communication) ที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

- สารสนเทศ Information หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงิน และการดำเนินงาน ในด้านอื่น ๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร

- การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรจะได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ใช้สารสนเทศนั้นเพื่อให้ผู้ที่ได้รับใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจตลอดจนมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์โดยระบบการสื่อสารต้องประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร

เมื่อมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุน จะต้องถูกนำมาสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วม ในการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างความรับรู้กันในวงกว้าง มีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร ผ่านช่องทาง ดังต่อไปนี้

1. การเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน
2. การเสนอต่อผู้บริหารกองทุน
3. การเผยแพร่ต่อพนักงานของกองทุน
4. ช่องทางอื่น ๆ ที่เหมาะสม เช่น ผ่านเว็บไซต์ของกองทุน หรือบน Line official เป็นต้น

ทั้งนี้ กองทุนฯ จะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้คณะกรรมการบริหารกองทุนบริหารและพนักงาน มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบายแนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารเป็นระยะ ๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

8 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

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

ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความเสี่ยง ที่เคยกำหนดไว้อาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กองทุนจึงประเมินกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพผลเสมอในการติดตามและประเมินผล ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ อาทิ

- 1) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หรือความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นเนื่องจากเปลี่ยนแปลงของต้นเหตุ ความเสี่ยง (Risk Drivers) ต่าง ๆ จะถูกติดตามและควบคุมตามทุก ๆ ระยะเวลาที่กำหนด

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) มีปัจจัยความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นมากระทบความเสี่ยงนั้นเพิ่มขึ้นหรือไม่

4) จากนั้นอาจจะต้องปรับเปลี่ยนมาตรการเพิ่มเติมหรือเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อให้ความเสี่ยงมีการจัดการปรับปรุงอย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ต้องมีกรรายงานผลต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายในช่วงเวลาที่เหมาะสม ตามโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้

ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ไตรมาส 1	หมายเหตุ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค. 66	
1. ทบทวน/จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย														
2. เสนอคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี 2568 ต่อคณะกรรมการบริหาร เพื่อพิจารณาเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2568														
3. เวียนคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2568 ให้เจ้าหน้าที่ทุกท่านทราบ														
4. เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุน ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2568 ผ่านเว็บไซต์ www.thailandtourismfund.go.th/														
5. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมาของกองทุน														
6. จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2568														
7. จัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อชี้แจงรายละเอียดการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2568														
8. เสนอ คณะกรรมการบริหารกองทุน เพื่อพิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2568														
9. เวียนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2568 ให้เจ้าหน้าที่ทุกท่านทราบ เพื่อดำเนินการต่อไป และมีการเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2568 ผ่านเว็บไซต์ www.thailandtourismfund.go.th/														
10. รายงานผลการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในรายไตรมาสเข้าที่ประชุมคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน														
11. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ประจำปีบัญชี 2568 ณ สิ้นปีงบประมาณ พร้อมเอกสารประกอบการดำเนินงานต่อ กรมบัญชีกลาง														

บทสรุป

ระบบบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้กองทุนฯ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างยั่งยืน และยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ไปจนถึงงานขนาดเล็ก ในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความเสี่ยง และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดความเสียหายขึ้นย่อมดีกว่า การแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลว หรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง ของกองทุนฯ นั้น ประกอบด้วยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความสำคัญการปลูกฝังนโยบาย และสนับสนุนให้บุคลากรในกองทุนฯ เข้าใจความสำคัญในคุณค่าในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ มิฉะนั้นแล้ว การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงของกองทุนฯ โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ และบริหารงาน

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความสำคัญการปลูกฝังนโยบาย และสนับสนุนให้บุคลากร ในกองทุนฯ เข้าใจความสำคัญในคุณค่าในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยง ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงของกองทุนฯ โดยกำหนดนโยบาย ให้มีการปฏิบัติ รวมถึง การกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ และบริหารงาน

2) การใช้คำเพื่อให้เข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง แบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการระบุ และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนเหมาะสม

3) การจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือ ในการดำเนินการ สนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ และการพัฒนาความสามารถในการบริหาร ความเสี่ยงของเจ้าหน้าที่กองทุนฯ

4) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง กองทุนฯ จะประสบความสำเร็จ ในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ อย่างทั่วถึงทั้งกองทุนฯ และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การชี้แจงทำความเข้าใจต่อเจ้าหน้าที่ทุกคนของกองทุนฯ ให้เข้าใจ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับและเข้าใจ ในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ จะไม่สำเร็จนั้น ประกอบด้วย

1) การบริหารงานยังมีความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความผิดพลาด ในการบริหารงานของกองทุนฯ จึงไม่คัดเลือกกระบวนการ/โครงการที่มีความสำคัญมาดำเนินการบริหารจัดการ ความเสี่ยงหรือไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของโครงการมาไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

2) บุคลากรในกองทุนฯ มีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบบริหาร ความเสี่ยง โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดการระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรของกองทุนฯ ไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้กองทุนฯ บรรลุผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญและมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย

3) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการตามความเป็นจริง โดยมีความเห็นว่า โครงการที่รับผิดชอบไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้เกณฑ์คะแนนอยู่ในระดับต่ำหรือปานกลาง เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงของโครงการต้องถูกนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

4) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเลือกกลยุทธ์ และ/หรือ แนวทางการจัดการความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่สำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงและเป้าหมายของโครงการ/กองทุนฯ

5) การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งกองทุนฯ ทำให้บุคลากรในกองทุนฯ ไม่เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงว่ามีส่วนทำให้กองทุนฯ บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

6) นอกจากการตัดสินใจภายใต้สถานะความเสี่ยงตามข้อมูลที่มีแล้ว เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ หรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อนทำให้ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

จากการที่กองทุนฯ ได้นำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดการความเสี่ยงถือว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่ตอบสนองความเสี่ยงเพื่อเป็นการกำกับ ดูแลที่ดี มุ่งหวังให้มีการดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องครอบคลุมในทุกมิติ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถร่วมกันบริหารจัดการเพื่อให้งานตามภารกิจมีโอกาสประสบผลตามเป้าหมายหรือดีกว่า ซึ่งจะให้องค์กร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับประโยชน์ในระดับที่สูงขึ้นร่วมกัน ภายใต้วิสัยทัศน์ของกองทุนฯ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย “เป็นกองทุนที่มั่นคง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และสร้างความเชื่อมั่นให้นักท่องเที่ยว”

ภาคผนวก ก

ภาคผนวก ก

แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี.....

1. แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี.....

ตารางแสดงแบบฟอร์มการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดรายการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)	สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	เป้าหมายองค์กร	กลยุทธ์องค์กร/ เป้าหมายประจำปี XXXX	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	เหตุการณ์/สถานการณ์ ประกอบการพิจารณา	ข้อเสนอ เพื่อพิจารณา
Strategic Risk	*1	*2	*3	กลยุทธ์ : *4 เป้าหมาย : *5	*6	*7	*8
Operational Risk				กลยุทธ์ : เป้าหมาย :			
Operational Risk				กลยุทธ์ : เป้าหมาย			
Financial Risk				กลยุทธ์ : เป้าหมาย			
Compliance Risk				กลยุทธ์ : เป้าหมาย			

หมายเหตุ ;

*1 ให้ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเภทความเสี่ยง เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนแล้ว ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่วางไว้

*2 ให้ระบุสถานการณ์เสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น ผู้ได้รับการสนับสนุนโครงการไม่สามารถดำเนินการ ได้ตามแผนที่วางไว้ และ/หรือ ไม่มาทำสัญญาหรือหนังสือยืนยันกับกองทุนฯ ตามระยะเวลาที่กำหนดในเงื่อนไขที่กองทุนกำหนด

*3 ให้ระบุเป้าหมายขององค์กร เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้

*4 ให้กำหนดกลยุทธ์ ที่จะดำเนินการ เช่น การให้คำปรึกษาหรือแนะนำกับผู้ที่ได้รับการสนับสนุน หรือการจัดทำคู่มือเผยแพร่ให้แก่ผู้ได้รับการสนับสนุนโครงการจากกองทุน เป็นต้น

*5 ให้กำหนดเป้าหมายที่กองทุนฯ จะสามารถดำเนินการได้ เช่น การกำหนดร้อยละ 100 ของความสำเร็จของโครงการที่ทำสัญญากับกองทุน ประจำปีบัญชี....

*6 ให้ระบุ SWOT ของความเสี่ยง เช่น

จุดแข็ง จัดทำคู่มือการดำเนินโครงการเผยแพร่ทางเว็บไซต์กองทุน และ/หรือ การจัดอบรมแนวทางการปฏิบัติ ตามหนังสือยืนยันการขอรับการสนับสนุนเงินกองทุน ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินโครงการให้กับผู้ขอรับการสนับสนุน

จุดอ่อน ขั้นตอนการทำงานมีความซับซ้อน และมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก

โอกาส มีการจัดอบรม และ/หรือ มีเอกสารคู่มือแนวปฏิบัติสำหรับผู้ขอรับการสนับสนุนโครงการทำให้ผู้ขอรับการสนับสนุนโครงการมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น

อุปสรรค การจัดอบรมเป็นแบบออนไลน์ เนื่องจากเกิดสถานการณ์โควิด-19

*7 ให้ระบุเหตุการณ์/สถานการณ์ ประกอบการพิจารณา เช่น กองทุนจะดำเนินการจัดอบรมให้หน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ผลลัพธ์ที่กำหนดไว้การให้การอบรมเกี่ยวกับการขอรับการสนับสนุนเงินจากกองทุน รวมถึงการดำเนินงานของสำนักงานบริหารกองทุนเพื่อให้ผู้ขอรับการสนับสนุนได้รับความรู้ความเข้าใจก่อนการขอรับการสนับสนุนจากกองทุน

*8 ให้ระบุข้อเสนอเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณา เช่น เสนอเป็น Risk ID เนื่องจากผู้ได้รับการสนับสนุนโครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย ของกองทุนได้โดยได้โดยให้ระบุให้ครบถ้วนทุกประเภทความเสี่ยง เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงต่อไป

2. แบบฟอร์มการพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ประจำปีบัญชี....

ตารางแสดงแบบฟอร์มการพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ
และระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ประจำปีบัญชี....

ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน
*1	*2	*3	*4	*5

หมายเหตุที่ 1 :

*1 ให้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ระบุไว้

*2 ให้ระบุผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ระดับ 2 ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายแล้วได้ผลการดำเนินงานเทียบเท่าระดับ 2 เป็นต้น

*3 ให้ระบุการควบคุม เช่น มีการควบคุมแล้วแต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้

*4 ให้ระบุการติดตามผลการดำเนินงาน เช่น มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงาน ให้ผู้บริหารทราบแล้ว

*5 ให้ระบุผลการประเมินว่าเป็นอย่างไร เช่น กระบวนการควบคุมยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป เมื่อเทียบกับระเบียบคณะกรรมการกองทุน หรือสัญญาที่ได้กำหนดไว้ เป็นต้น

หมายเหตุที่ 2 :

ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบเท่าเป้าหมาย สามารถแบ่งได้ 5 ระดับ ดังนี้ ;

ระดับการควบคุม 1. เบื้องต้น	เทียบเท่าระดับที่ 1
ระดับการควบคุม 2. ไม่เป็นทางการ	เทียบเท่าระดับที่ 2
ระดับการควบคุม 3. เป็นระบบ	เทียบเท่าระดับที่ 3
ระดับการควบคุม 4. บูรณาการ	เทียบเท่าระดับที่ 4
ระดับการควบคุม 5. ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด	เทียบเท่าระดับที่ 5

3. แบบฟอร์มการระบุมাত্রการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี

ตารางแสดงแบบฟอร์มการระบุมাত্রการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี....

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	ประเภท ความเสี่ยง (Risk Category)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการ ควบคุมที่มี อยู่เดิม (Existing Control)	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง	กิจกรรม/แผน บริหารความ เสี่ยง (Mitigation Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
*1	*2	*3	*4	*5	*6	*7	*8	*9
					ยอมรับ (Take)			
					ควบคุม (Treat)			
					ถ่ายโอน (Transfer)			
					ยกเลิก (Terminate)			

หมายเหตุ :

- *1 ให้ระบุสถานการณ์เสี่ยง เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตาม แผนงานที่วางไว้
- *2 ให้ระบุประเภทความเสี่ยง กลยุทธ์ของความเสี่ยงนั้น ๆ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ
- *3 ให้ระบุระดับของผลกระทบที่จะเกิด เช่น

น้อยมาก	เท่ากับ 1 คะแนน	น้อย	เท่ากับ 2 คะแนน
ปานกลาง	เท่ากับ 3 คะแนน	สูง	เท่ากับ 4 คะแนน
สูงมาก	เท่ากับ 5 คะแนน		
- *4 ให้ระบุโอกาสการเกิด เช่น

น้อยมาก	เท่ากับ 1 คะแนน	น้อย	เท่ากับ 2 คะแนน
ปานกลาง	เท่ากับ 3 คะแนน	สูง	เท่ากับ 4 คะแนน
สูงมาก	เท่ากับ 5 คะแนน		
- *5 ให้ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม เช่น การจัดทำคู่มือการดำเนินโครงการเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของกองทุน และจัดอบรมแนวทางการปฏิบัติตามหนังสือสัญญาหรือหนังสือยืนยันการขอรับการสนับสนุนเงินกองทุนและให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินโครงการให้กับผู้ขอรับการสนับสนุน เป็นต้น
- *6 ให้ระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงนั้น ๆ เช่น การยอมรับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การยกเลิกความเสี่ยง
- *7 ให้ระบุกิจกรรมและ/หรือแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีความต่อเนื่องจากข้อ *6 เช่น การกำหนดมาตรการเพิ่มเติม
- *8 ให้ระบุต้นทุนของการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น ๆ เช่น การเพิ่มขึ้นตอนในการดำเนินการค่าใช้จ่ายในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ/หรือ กิจกรรมซึ่งมีความต่อเนื่องจากข้อ *7
- *9 ให้ระบุผลประโยชน์จากการจัดกิจกรรมหรือแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีความต่อเนื่องจากข้อ *8 อาจมีการวัดผล การดำเนินการนั้น ๆ ประกอบด้วยได้

4. แบบฟอร์มแผน กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยงกองทุน เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ประจำปีบัญชี....

ตารางแสดงแบบฟอร์มแผน กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบของการบริหาร ความเสี่ยงกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ประจำปีบัญชี....

ความเสี่ยง	กิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
*1	*2	*3	*4	*5	*6

หมายเหตุ :

*1 ให้ระบุความเสี่ยงให้สอดคล้องกับรายละเอียดของ *1 แบบฟอร์มการระบุนาตรการบริหารความเสี่ยง ประจำปี บัญชี.... เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่วางไว้

*2 ให้ระบุกิจกรรม/โครงการสำหรับการบริหารความเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ *2 เช่น ทบทวนและจัดทำร่างหนังสือยืนยัน เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เป็นต้น

*3 ให้ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง เช่น ร้อยละความสำเร็จของโครงการ ที่ทำสัญญากับกองทุน หรือ ร้อยละของความพึงพอใจ เป็นต้น

*4 ให้ระบุเป้าหมายที่คาดว่าจะสำเร็จ เช่น ร้อยละ 100 ของความสำเร็จในการจัดฝึกอบรม หรือได้รับคะแนน ระดับ 5 ของการดำเนินการ เป็นต้น

*5 ให้ระบุระยะเวลาการดำเนินการของกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยง เช่น ระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่ เดือนตุลาคม - ธันวาคม 25XX เป็นต้น

*6 ให้ระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยงและการดำเนินการจัดกิจกรรมบริหารความเสี่ยงในข้อนั้น ๆ เช่น ฝ่ายนโยบายและ แผนกองทุน เป็นต้น

ภาคผนวก ข

ภาคผนวก ข
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
1	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอก ที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม กับการบริหารจัดการ การขาดระบบควบคุมชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
2	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น
3	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชีการทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดจากผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น
4	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับของข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย
5	การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบาย ถึงผลกระทบจากความเสียหายหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้
6	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
7	ผลกระทบ (Impact)	ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
8	ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)	สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
9	การควบคุมความเสี่ยง	ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่ เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่ เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง จะเกิดขึ้นโดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ด้วยการ ดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้าง และผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงาน แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อ เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้นด้วยการติดตั้งเครื่อง ดับเพลิง การสำรองข้อมูล (backup) เป็นระยะ ๆ มีการ บันทึกรายการข้อมูลสำรอง
10	การถ่ายโอนความเสี่ยง	การถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่น ร่วมกัน รับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น จะต้องรับ ผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยง ไม่ได้เป็นการลด ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิด ความเสียหายแล้วองค์กร จะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก
11	การยอมรับความเสี่ยง	การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำ การวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการ ความเสี่ยงที่ เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่า ประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
12	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดย การหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะ นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคืออาจส่งผล กระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมาก จนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้กรณีเป็น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เกิดจากปัจจัยภายใน ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของ ฝ่ายบริหารการป้องกันหรือลด ความเสี่ยงกระทำได้ โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่าง เพียงพอ และเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และ ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการ ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมายระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือ ความคุ้มค่า
13	การบริหารความเสี่ยง	การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการ ดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะ เกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมิน ได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึง การ บรรลุ พันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับ

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
		การสนับสนุน และการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
14	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	“วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน หรือประเด็นทางสังคม และข้อได้เปรียบของส่วนราชการ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอก และภายในส่วนราชการและเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผลผลิตบริการ หรือ เทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์) ถ้าจะกล่าวอย่างกว้าง ๆ ก็คือ สิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุ เพื่อรักษา หรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร หากพิจารณาจากจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
15	วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives)	การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง
16	วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)	การจัดทำรายงานที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
17	วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)	การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติ คณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย
18	ค่านิยม (Values)	หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการ และบุคลากรปฏิบัติค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการค่านิยมสนับสนุนและขึ้นนำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยมอาจรวมถึงความมีคุณธรรม และความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณีการทำ ให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแสลง และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุก ๆ วัน
19	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เป็นต้น

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
20	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : OR)	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของ บุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เช่น การขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การก่อ การร้าย
21	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทาง การเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน
22	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk : CR) หรือ Regulatory Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่าง ๆ ที่ กำหนดขึ้นเพื่อให้ สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนด ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างความเสี่ยง ด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ เช่น การทุจริต การถูกฟ้องร้อง

ภาคผนวก ค

แบบ ปค.4

รายงานการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินการสิ้นสุด(2) วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

[illegible]

(3) องค์ประกอบการควบคุมภายใน	(4) ผลประเมิน/ข้อสรุป
3.กิจกรรมการควบคุม (10) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (11) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ (12) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง 4.สารสนเทศและการสื่อสาร (13) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด (14) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด (15) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด 5.กิจกรรมการติดตามผล (16) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนาและดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (17) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม	

ผลการประเมินโดยรวม :-

.....

.....

.....

ลายมือชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน(1).....

รายการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

สำหรับรอบระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ (2).....เดือน.....พ.ศ.

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐ หรือ ภารกิจตามแผนการ ดำเนินงาน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของ รัฐ/วัตถุประสงค์ (3)	ความ เสี่ยง (4)	การควบคุม ภายในที่มีอยู่ (5)	การประเมินผล การควบคุม ภายใน (6)	ความเสี่ยง ที่มีอยู่ (7)	การปรับปรุง การควบคุมภายใน (8)	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ (9)
ระบุภารกิจตามกฎหมายที่ จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือ ภารกิจตามแผนการ ดำเนินงาน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจ ดังกล่าวที่ประเมิน	ระบุ ความ เสี่ยง สำคัญ ของแต่ ละ ภารกิจ	ระบุการ ควบคุม ภายใน ของแต่ละ ภารกิจ เพื่อ ลดหรือ ควบคุม ความ เสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธี ปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์	ระบุผลการ ประเมินการ ควบคุม ภายในว่ามี ความ เพียงพอและ ปฏิบัติตาม อย่าง ต่อเนื่อง หรือไม่	ระบุความเสี่ยง ที่ยังมี อยู่ที่มี ผลกระทบต่อ ความสำเร็จ ตาม วัตถุประสงค์ ของ ด้านหนึ่งหรือ หลายด้าน • ด้านการ ดำเนินงาน (Operation) - O • ด้านความถูก ต้อง เชื่อถือได้ของ รายงานทาง การเงิน (Financial Reporting) - F • ด้านการ ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ (Compliance) - C	- เสนอแนะ การปรับปรุง การควบคุม เพื่อป้องกัน ความเสี่ยง ตามคอลัมน์ (7) มีขั้นตอน..... สอบทาน..... ตรวจสอบ..... ขอคำยืนยัน..... สังเกตการณ์..... จัดทำทะเบียนคุม	

หน่วยงาน.....
 รายการผลการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาตั้งแต่ วันที่.....ถึงวันที่.....

(1) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐ หรือ ภารกิจตามแผนการ ดำเนินงาน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของ รัฐ/วัตถุประสงค์	(2) การควบคุม ภายในที่มี อยู่	(3) ความเสี่ยง ที่มีอยู่	(4) การ ปรับปรุง การควบคุม ภายใน	(5) หน่วยงานที่ รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ	(6) สถานะ ดำเนินการ	(7) วิธีการติดตาม และสรุปผล การประเมิน/ ข้อคิดเห็น
ข้อความจากช่อง 3 ในแบบปค.5	ข้อความ ช่อง 5 ในแบบ ปค.5	ข้อความ ช่อง 7 ในแบบ ปค.5	ข้อความ ช่อง 8 ในแบบ ปค.5	ข้อความ ช่อง 9 ในแบบ ปค.5	ใส่สัญลักษณ์	รายงานผลการ ปฏิบัติงานตาม แผนการ ปรับปรุง

สถานะการดำเนินงาน

- * = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้ว ล่าช้ากว่ากำหนด
- X = ยังไม่ดำเนินการ
- = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ลายมือชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน(1).....

.....(2).....ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่
.....(3).....เดือน.....พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561
โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการ
ควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้
การเงิน ที่เชื่อถือได้ ทันเวลาและโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
กับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(4).....เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมี
ความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ภายใต้การกำกับดูแลของ
.....(5).....

ลายมือชื่อ.....(6).....

ตำแหน่ง.....(7).....

วันที่.....(8).....เดือน.....พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (9)

1.1.....

1.2.....

2. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (10)

2.1.....

2.2.....

**คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. 1)**

- (1) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ (แล้วแต่กรณี)
- (2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (3) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (5) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (9) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (10) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (9) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน.....(1).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(2).....ได้สอบทานการประเมินผล
การควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....(3)..... เดือน พ.ศ.....
ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของ
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้าน
การรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตาม
กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ
.....(4)..... มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. 2561

ลายมือชื่อ.....(5).....

ตำแหน่ง..... (6).....

วันที่.....(7)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยง (8)
 - 1.1.....
 - 1.2.....
2. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (9)
 - 2.1.....
 - 2.2.....

(แบบ ปค. 6)

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

- (1) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (3) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (5) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (6) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (7) ระบุวันที่รายงาน
- (8) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (9) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (8)