



กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย  
Thailand's Tourism Promotion Fund

คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย  
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ซึ่งต่อไปจะเรียกว่า กองทุน ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริหารกองทุนได้มีคำสั่งที่ ๑/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๕ แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนขึ้น เพื่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุนตามที่ คณะกรรมการบริหารกองทุนมอบหมาย โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร ดังนั้นคณะทำงานดังกล่าวจึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการ กำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและวิเคราะห์ ความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการ/โครงการ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมติดตาม/ประเมินผล และรายงานความ คืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารภายในเวลาที่กำหนด คณะทำงานจึงได้จัดทำคู่มือ บริหารความเสี่ยงขึ้นที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกองทุน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหาร ความเสี่ยงในการดำเนินงานกองทุนโดยมีรายละเอียดดังนี้

### ๑.๒ แผนยุทธศาสตร์กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒-๒๕๖๕ ฉบับบททวน

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นกองทุนที่มั่นคงที่สนับสนุนทางการเงิน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทย

#### พันธกิจ (Mission)

- ๑) สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย
- ๒) ส่งเสริมองค์ความรู้และสร้างความเชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์ การท่องเที่ยวของประเทศ
- ๓) บริหารจัดการกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

#### เป้าประสงค์หลัก (Goal)

- ๑) กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยมีอัตลักษณ์และทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน
- ๒) กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยมีผลการดำเนินงานกองทุนหมุนเวียนที่เป็นที่ยอมรับใน ระดับประเทศ
- ๓) กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยมีการบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพ

## ยุทธศาสตร์ (Strategy)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑** การพัฒนากองทุนให้สามารถสนับสนุนเงินทุน เพื่อสนองนโยบายและยุทธศาสตร์ การท่องเที่ยวของประเทศ

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ส่งเสริมและสนับสนุนเงินของกองทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรมที่ตอบสนองนโยบายและ ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของประเทศ

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ พัฒนารฐานข้อมูลนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติและข้อมูลทางวิชาการเพื่อการท่องเที่ยวของ ไทย

กลยุทธ์ที่ ๑.๓ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตรในภาครัฐ และ/หรือ เอกชน เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการสนับสนุนทางการเงินของกองทุน ในรูปแบบการสนับสนุน งบประมาณสมทบ (Matching Fund)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** การพัฒนาศักยภาพทางการเงินของกองทุน

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ พัฒนาศักยภาพด้านการเงินของกองทุน

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓** การบริหารจัดการกองทุนสู่หน่วยงานที่เป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ ๓.๓ การพัฒนาธรรมาภิบาล

### ๑.๓ วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองทุน เข้าใจ หลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน
- ๒) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในทุกส่วนงานของกองทุน
- ๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของ กองทุน
- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุน

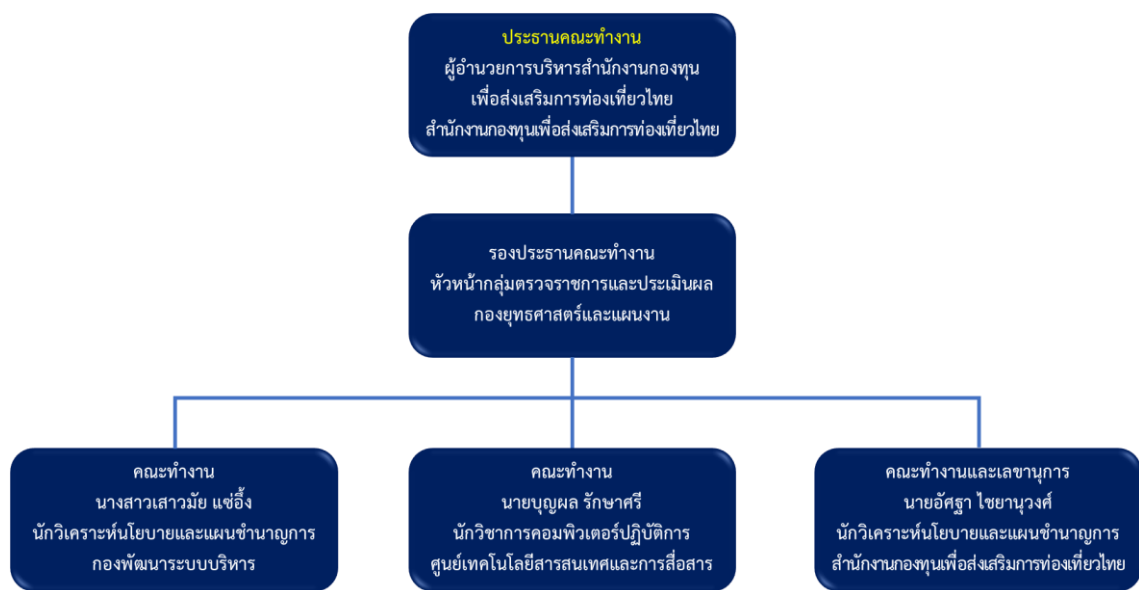
### ๑.๔ นโยบายบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้กองทุนส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ บริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสและผลกระทบที่ กองทุนจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น การ ปฏิบัติงานที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของ กองทุน จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- ๑) การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองทุน ในทุกคนและทุกระดับ

- ๒) ให้มีการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ทัวทั้งองค์กรแบบบูรณาการโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตามมาตรฐาน COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Trade way Commission
- ๓) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (ERM : Enterprise Risk Management)
- ๔) ให้มีการติดตาม ประเมินผล และสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความเหมาะสมเป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ๕) ให้คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน จัดทำรายงานติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อทราบและ/หรือ พิจารณาทบทวนและปรับปรุงตามความเหมาะสม
- ๖) ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติของกองทุน โดยให้มีการเผยแพร่ สร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนอย่างเคร่งครัด

## ๑.๕ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุน



\*ตามคำสั่งคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยที่ ๑/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ลงวันที่ ๑๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

## บทที่ ๒

### ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

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

#### ๒.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

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

**การบริหารความเสี่ยง** คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถ ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

**ความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

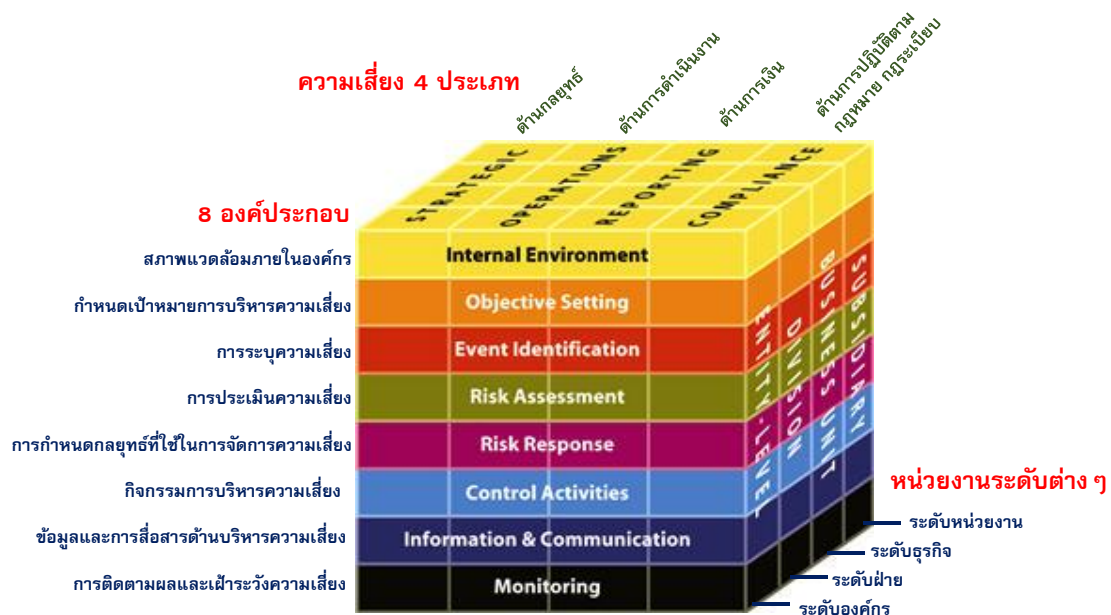
**การบริหารความเสี่ยงโครงการ** คือ กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับทรัพยากรที่มี และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

**ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ** ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และมีปรับเปลี่ยนตามระยะเวลา โดยต้องตระหนักถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในการแสวงหาคุณค่า การจะกระทำเช่นนั้นได้องค์กรจำเป็นต้องมีการรอบวิธีการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน มีการบูรณาการการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะได้รับประโยชน์ อาทิ

- ๑) การเพิ่มโอกาส เมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ทั้งด้านบวกและด้านลบในแง่ของการบริหารความเสี่ยง จะทำให้สามารถระบุโอกาสใหม่ ๆ และความท้าทายเฉพาะที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันได้

- ๒) การระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร ทุกองค์กรเผชิญกับความเสี่ยงมากมายที่อาจส่งผลกระทบต่อหลายส่วนขององค์กร บางครั้งความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากส่วนหนึ่งแต่ส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงต้องระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร เพื่อที่จะสามารถรักษาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้
- ๓) เพิ่มผลลัพธ์ (Outcomes) และความได้เปรียบ พร้อมกับลดความประหลาดใจในด้านลบ (Negative Surprise) การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงความสามารถในการระบุความเสี่ยงและสร้างวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสมได้ เพื่อลดความสูญเสียและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง หรือการแสวงหาผลประโยชน์จากการพัฒนา
- ๔) ลดความแปรปรวนของผลการดำเนินงาน ความเสียหายจากการแปรปรวนจะลดน้อยลงจากการบริหารความเสี่ยง ช่วยให้องค์กรคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และช่วยให้สามารถวางแผนการดำเนินงานที่จำเป็นเพื่อลดการแปรปรวนนั้นได้
- ๕) การปรับปรุงการใช้ทรัพยากรให้ดีขึ้น การได้รับข้อมูลความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้สามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประเมินความต้องการทรัพยากรในภาพรวมและสามารถจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรได้
- ๖) การเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร การดำรงอยู่ขององค์กรในระยะยาวนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่เพียงแต่เพื่อความอยู่รอดเท่านั้นแต่รวมถึงวิวัฒนาการและการเติบโตขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น

## ๒.๒ ประเภทและองค์ประกอบของความเสี่ยง



ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

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

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

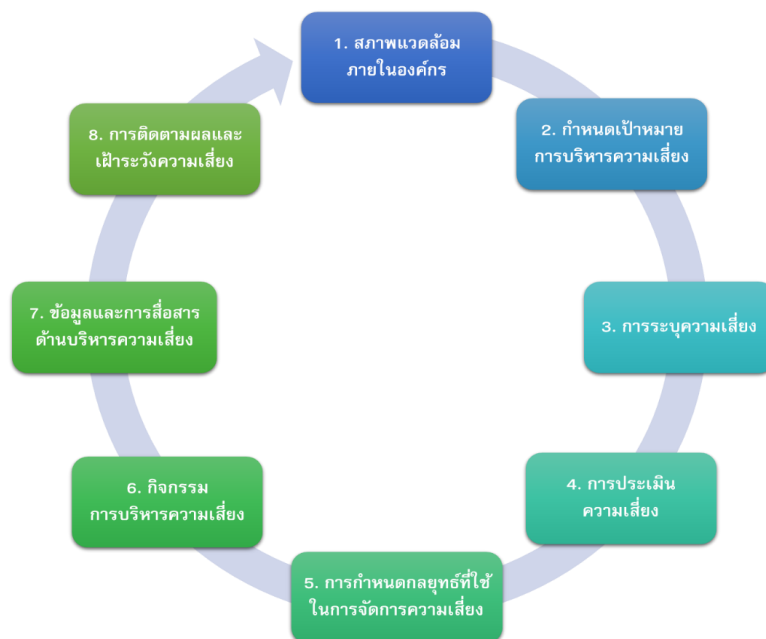
๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

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

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

### ๒.๓ องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM

องค์ประกอบของความเสี่ยง แบ่งเป็น ๘ องค์ประกอบ ดังนี้



โดยมีรายละเอียดดังนี้

## ๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบทิศทางบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้รอบคอบถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

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

## ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาคัดเลือกกระบวนการ/แผนงาน/โครงการ ซึ่งการคัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะมุ่งเน้นไปที่มีความสำคัญ และมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ควรกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน โดยมีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ดังนี้

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

## ๓) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อกองทุน
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกองทุน
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้กองทุน เสียโอกาส

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ จะต้องพิจารณาประเภทหรือปัจจัยเสี่ยงในทั้ง ๔ ด้าน คือ

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

รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสาเหตุทั้งภายในและภายนอกกองทุน โดยในแต่ละประเภทของความเสี่ยง หรือแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมอาจจะมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้



#### ๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ภายหลังจากระบุความเสี่ยงได้แล้วจะต้องพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนที่เคยทำการควบคุม แล้วจึงทำการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น การประเมินความเสี่ยงสามารถทำการประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม ๒ ประเด็น ดังนี้

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

หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ผลกระทบอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ

- ระดับ ๑ เท่ากับ น้อยมาก
- ระดับ ๒ เท่ากับ น้อย
- ระดับ ๓ เท่ากับ ปานกลาง
- ระดับ ๔ เท่ากับ สูง
- ระดับ ๕ เท่ากับ สูงมาก

เมื่อได้พิจารณาโอกาสและผลกระทบแล้ว ได้กำหนดวิธีการจัดลำดับนัยสำคัญตามความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินตามตารางการวิเคราะห์ ซึ่งทำให้กองทุน ทราบว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นก่อน โดยมีเกณฑ์มาตรฐานค่านัยสำคัญของระดับความเสี่ยง (Degree of Risk / Risk Matrix) ดังนี้

		โอกาส				
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ผลกระทบ	สูงมาก (5)	1X5 = 5	2X5 = 10	3X5 = 15	4X5 = 20	5X5 = 25
	สูง (4)	1X4 = 4	2X4 = 8	3X4 = 12	4X4 = 16	5X4 = 20
	ปานกลาง (3)	1X3 = 3	2X3 = 6	3X3 = 9	4X3 = 12	5X3 = 15
	น้อย (2)	1X2 = 2	2X2 = 4	3X2 = 6	4X2 = 8	5X2 = 10
	น้อยมาก (1)	1X1 = 1	2X1 = 2	3X1 = 3	4X1 = 4	5X1 = 5

การประเมินความมีนัยสำคัญของความเสี่ยง สามารถทำได้โดยการอ้างอิงกับตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยงข้างต้น โดยแกน X แสดงถึงโอกาสของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และแกน Y แสดงถึงผลกระทบที่ได้รับที่อาจเกิดขึ้น โดยลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ถูกกำหนดตั้งแต่ระดับ 1-5 ตามที่ได้กล่าวมา

การพิจารณาว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญที่ต้องนำมาดำเนินการตามลำดับก่อนหลัง โดยทั่วไปจะพิจารณาจากการผลคูณของค่าความเสี่ยงทั้งในด้านของโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับผลกระทบถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้น

และแบ่งกลุ่มระดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยกำหนดให้ชั้นสำคัญความเสี่ยงที่มีผลกระทบและโอกาสเกิด ดังนี้

- ค่านัยสำคัญของระดับความเสี่ยงตั้งแต่ 20 ขึ้นไป คือ ความเสี่ยงสูงมาก มีความสำคัญมากที่ต้องนำมาพิจารณาจัดการความเสี่ยงเป็นลำดับแรก
- ค่านัยสำคัญของระดับความเสี่ยงตั้งแต่ 10 - 16 คือ ความเสี่ยงสูง มีความสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาจัดการความเสี่ยงลำดับต่อไป
- ค่านัยสำคัญของระดับความเสี่ยงตั้งแต่ 4 - 9 คือ ความเสี่ยงปานกลางที่ควรพิจารณาจัดการความเสี่ยงลำดับท้าย
- ค่านัยสำคัญของระดับความเสี่ยงตั้งแต่ 1 - 3 คือ ความเสี่ยงต่ำที่ควรพิจารณาควบคุมความเสี่ยง โดยการยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่า ในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

ทั้งนี้การกำหนดนัยสำคัญของความเสี่ยงควรได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงด้วย

## ๕) การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

### ๕.๑) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้วต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องเลือก วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการ (๔T) คือ



(๑) การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการหรือยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

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

(๓) การโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้

(๔) การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

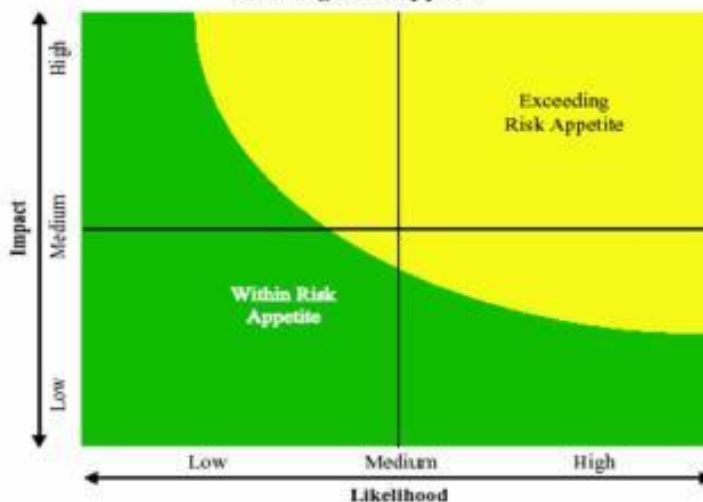
๕.๒) การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง จำนวน (amount) หรือคุณภาพ (statement) ของความเสี่ยงในภาพกว้างที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน ได้แก่ ระดับของการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงขององค์กร (Risk aversion) และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางการดำเนินงานขององค์กร

ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ระดับการเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้จากตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องสามารถวัดได้ ทำให้องค์กรมีความมั่นใจมากขึ้นในการดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

## Risk Appetite

Exhibit 3.5  
Forming Risk Appetite



Source : COSO ERM

## ๖) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Activities)

ภายหลังจากประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องทำการกำหนดแนวทางหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากหรือสูงต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย

(๑) กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

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

(๓) ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุช่วงเวลาที่ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

(๔) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่

- ทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- กำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้รับการจัดการในปัจจุบันแล้ว
- กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

## ๗) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information & Communication)

กองทุน จะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ และมีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ต้องจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละกระบวนการ/โครงการ

## ๘) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Control & Monitoring)

### ๘.๑) การควบคุม (Control Activities)

กองทุน ได้กำหนดวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมดำเนินการในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งกองทุน ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระหนาบยอด การแบ่งแยกหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงทุกปัจจัยที่ถูกระบุขึ้น จะถูกนำมาพิจารณาเพื่อระบุถึงการควบคุมภายในที่สัมพันธ์กับความเสี่ยงนั้น ๆ ในเบื้องต้นก่อน

ภายหลังจากที่ได้มีการระบุถึงกิจกรรมและ/หรือระบบการควบคุมภายในแล้ว จะดำเนินการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมหรือโครงการและ โดยจะพิจารณาถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่การควบคุมดังกล่าวจะสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นทั้งการบรรเทาความรุนแรงของผลกระทบจาก

ความเสี่ยงหรือการลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ เมื่อได้มีการระบุวิธีการควบคุมภายในแล้ว จึงจะดำเนินการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมควบคุมภายใน โดยได้กำหนดไว้ ๓ ระดับ ดังนี้

**ระดับที่ ๑ ควรปรับปรุง** หมายถึง กิจกรรม โครงการ และ/หรือระบบการควบคุมภายในดังกล่าวไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์หรือไม่ได้มาตรฐาน เนื่องจากยังพบว่ามีจุดอ่อนหรือความไม่มีประสิทธิผลบางประการปรากฏอยู่ นอกจากนี้การควบคุมภายในไม่สามารถให้ความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานในชั้นตอนนี้จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**ระดับที่ ๒ ปานกลาง** หมายถึง กิจกรรมโครงการ และ/หรือการควบคุมภายในดังกล่าวยังแสดงให้เห็นว่ายังมีจุดอ่อนหรือการขาดประสิทธิผลเกิดขึ้นบางประการในระหว่างการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าจุดอ่อนข้างต้นจะไม่แสดงให้เห็นว่าเป็นลักษณะของผลกระทบที่มีความรุนแรงก็ตาม แต่ก็ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานในชั้นตอนนี้จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**ระดับที่ ๓ น่าพอใจ** หมายถึง กิจกรรมโครงการ และ/หรือการควบคุมภายในมีประสิทธิผลและยังดำเนินการได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการควบคุมภายในนี้ให้ความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานในชั้นตอนนี้จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน จะพิจารณาในเรื่องความมีประสิทธิผลของการออกแบบการควบคุมภายใน และภาพรวมของประสิทธิผลของกิจกรรม โครงการ และ/หรือระบบการควบคุมภายในนั้น ๆ ที่สามารถลดโอกาสการเกิดความเสี่ยง และ/หรือการบรรเทาผลกระทบจากความเสียหายมากเพียงไร โดยพิจารณาจากความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk) กับความเสี่ยงที่คงเหลือ (Residual Risk) ภายหลังจากการพิจารณาถึงการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน

๘.๒) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)

ตลอดเวลาการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงจะต้องติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติม และดำเนินการประเมินความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิมหากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการ ควรได้รับการแก้ไขหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป

ดังนั้นการติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง จึงเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ เป็นการตามรอยของข้อมูลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การตัดสินใจที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป

## ๒.๔ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

๑) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความสำคัญการปลูกฝังนโยบาย และสนับสนุนให้บุคลากรในกองทุน เข้าใจความสำคัญในคุณค่าในการบริหารความเสี่ยงของกองทุน มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงของกองทุน ต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน

๒) การใช้คำเพื่อให้เข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนเหมาะสม

๓) การจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของกองทุน เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ สนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของเจ้าหน้าที่กองทุน

๔) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง กองทุน จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งกองทุน และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๕) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การชี้แจงทำความเข้าใจต่อเจ้าหน้าที่ทุกคนของกองทุน ให้เข้าใจความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับและเข้าใจในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

## ๒.๕ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง

๑) การบริหารงานยังมีความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดในการบริหารงานของกองทุน จึงไม่คัดเลือกกระบวนการ/โครงการที่มีความสำคัญมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของโครงการมาไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

๒) บุคลากรในกองทุน มีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบบริหารความเสี่ยง โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดการระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรของกองทุน ไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้กองทุน บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญและมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย

๓) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการตามความเป็นจริง โดยมีความเห็นว่าโครงการที่รับผิดชอบไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้เกณฑ์คะแนนอยู่ในระดับต่ำหรือปานกลาง เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงของโครงการต้องถูกนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๔) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเลือกกลยุทธ์และ/หรือแนวทางการจัดการความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่สำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงและเป้าหมายของโครงการ/กองทุน

๕) การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งกองทุน ทำให้บุคลากรในกองทุน ไม่เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงว่ามีส่วนทำให้กองทุน บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

๖) นอกจากการตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยงตามข้อมูลที่มีแล้ว เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้หรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อนทำให้ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

## บทที่ ๓

### การบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน และเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับทราบแนวทางบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุน สามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กองทุน และแผนปฏิบัติการกองทุนต่อไป รวมทั้งบุคลากรของกองทุน ได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงของกองทุน ครอบคลุมการระบุความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน (S-O-F-C) ตามแนวทางของ COSO ERM ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) และทำการวิเคราะห์ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด เพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบ และเพื่อผลักดันให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนด โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

#### ๓.๑ การกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจ/โครงการของกองทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยยึดเป้าหมายตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและกำหนดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือที่กำหนดที่สอดคล้องกับมาตรฐาน COSO ERM ทั้ง ๘ องค์ประกอบ และครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน (S-O-F-C) คือ ด้านกลยุทธ์ (S) ด้านการดำเนินงาน (O) ด้านการเงิน (F) ด้านกฎระเบียบ (C) ทั้งนี้คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงจะประสานงานกับคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานชุดต่าง ๆ เพื่อประเมินและรวบรวมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่เป็นภารกิจของกองทุน เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามภารกิจ/กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงต่อไป

#### ๓.๒ การพิจารณาสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน พิจารณาจากกองทุน มีระบบการจัดการข้อร้องเรียน พร้อมทั้งมีช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวบรวมข้อมูลจากการปรึกษาในคณะทำงานและผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปนำเสนอผู้บริหาร นำมาพิจารณาเป็นประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานกองทุน โดยพิจารณาคัดเลือกภารกิจ/กระบวนการ/โครงการของกองทุน ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนนำมาทำการวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง ทั้งนี้เมื่อคณะทำงานได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของภารกิจ/กระบวนการ/โครงการแล้ว จะส่งแผนการประเมินความเสี่ยงดังกล่าวให้คณะกรรมการบริหารพิจารณาต่อไป

ในการจัดการข้อร้องเรียนนั้น กองทุนส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ได้กำหนดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียน ดังนี้

๑) ร้องเรียนต่อผู้บริหารโดยตรง

- จดหมาย : สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา  
เลขที่ 4 ถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ  
10100

๒) ศูนย์รับข้อร้องเรียน

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

การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผลการร้องเรียน

กองทุนจะดำเนินการโดยรายงานสรุปข้อร้องเรียนเป็นรายเดือนครบทั้ง 12 เดือน ภายในวันที่ 10 ของเดือน เสนอปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในฐานะประธานกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

### ๓.๓ การกำหนดวัตถุประสงค์

๑) เพื่อให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองทุน รับรู้เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน และได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง

๒) เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงานและการบริหารงานภายในกองทุน

๓) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



### ๓.๔ การระบุความเสี่ยง

#### ๓.๔.๑ ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินงานต่อเนื่อง (Risk Residual)

จากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในปีบัญชี ๒๕๖๔ กองทุนมีการควบคุมที่มีประสิทธิผล โดยมีปัจจัยเสี่ยงที่ทั้งหมดไป ๘ ปัจจัยเสี่ยง และความเสี่ยงได้หมดไปทั้งหมด ๓ ปัจจัยเสี่ยง เหลือ ๕ ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องนำมาดำเนินงานต่อเนื่อง (Risk Residual) ในปีบัญชี ๒๕๖๕ ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๔	ผลการทบทวน	ปัจจัยเสี่ยงปีบัญชี ๒๕๖๕
๑. แผนการดำเนินงานในการสนับสนุนโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ความเสี่ยงหมดไป	-
๒. แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้จากค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ยังคงมีความเสี่ยงต้องดำเนินงานต่อเนื่อง	การอนุมัติหรือเห็นชอบในการเริ่มจัดเก็บค่าธรรมเนียมถูกเลื่อนออกไป และเป็นปัจจัยที่กองทุนไม่สามารถควบคุมได้
๓. การติดตามและประเมินผลโครงการจากหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนเกิดอุปสรรคเนื่องมาจากปัญหาการระบาดของโควิด ๑๙	ยังคงมีความเสี่ยงต้องดำเนินงานต่อเนื่อง	หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานในการควบคุมและบริหารโครงการ
๔. การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลของกองทุนยังรับรู้ได้ไม่ทั่วถึง	ความเสี่ยงหมดไป	-
๕. บุคลากรยังขาดทักษะบางด้านรองรับการปฏิบัติงาน	ยังคงมีความเสี่ยงต้องดำเนินงานต่อเนื่อง	บุคลากรยังขาดทักษะที่มีความหลากหลายรองรับภารกิจของกองทุนที่เพิ่มขึ้น
๖. รายได้ของกองทุน ที่จะนำไปสนับสนุนให้กับโครงการที่ขอรับเงินสนับสนุนยังไม่มีความแน่นอน	ยังคงมีความเสี่ยงต้องดำเนินงานต่อเนื่อง	การอนุมัติหรือเห็นชอบในการเริ่มจัดเก็บค่าธรรมเนียมถูกเลื่อนออกไป ส่งผลกระทบต่อรายได้ของกองทุน และเป็นปัจจัยที่กองทุนไม่สามารถควบคุมได้
๗. ระเบียบและหลักเกณฑ์การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติไม่แล้วเสร็จ	ยังคงมีความเสี่ยงต้องดำเนินงานต่อเนื่อง	การอนุมัติหรือเห็นชอบในระเบียบและหลักเกณฑ์ไม่ได้รับการเห็นชอบ เป็นปัจจัยที่กองทุนไม่สามารถควบคุมได้
๘. ระเบียบ/ข้อบังคับด้านงานบริหารบุคคลยังไม่ครอบคลุม ส่งผลต่อการดำเนินงาน	ความเสี่ยงหมดไป	-

#### ๓.๔.๒ การระบุความเสี่ยงประจำปีบัญชี ๒๕๖๕

คณะทำงานได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากฐานข้อมูลการดำเนินงานที่มีของกองทุนรวมทั้งความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากปีบัญชี ๒๕๖๔ ซึ่งได้พิจารณาทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ โดยใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนภูมิความเสี่ยง COSO ERM เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและทราบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลัง นำมาตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของกองทุน โดยมีผลการระบุความเสี่ยงของกองทุน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น
ด้านการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Risk)	การประสานงานผลิตภัณฑ์นโยบาย	S๑ แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น
ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	O๑ การติดตามและประเมินผลโครงการจากหน่วยงานที่ได้รับ การสนับสนุนเกิดอุปสรรค เนื่องมาจากปัญหาการระบาดของ โควิด ๑๙
	การปรับโครงสร้าง การบริหารงาน	O๒ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อภารกิจ
	ทักษะบุคลากร	O๓ บุคลากรยังขาดทักษะบางด้านรองรับการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน (Financial Risk)	การจัดการงบประมาณ	F๑ รายได้ของกองทุน ที่จะนำไปสนับสนุนให้กับโครงการ ที่ขอรับเงินสนับสนุนยังไม่มีความแน่นอน
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ระเบียบ หลักเกณฑ์	C๑ ระเบียบและหลักเกณฑ์การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยว ภายในประเทศของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติไม่แล้วเสร็จ
		C๒ ระเบียบไม่สอดคล้องกับภารกิจใหม่ที่เกิดขึ้นในอนาคต
		C๓ การแทรกแซงการดำเนินงานจากภายนอก

### ๓.๕ การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Assessment)

#### ๓.๕.๑ หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ

กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินความรุนแรงความเสี่ยง โดยประเมินจาก ๒ ปัจจัย คือ การประเมินความเป็นไปได้ (Likelihood)

๑) การประเมินความเป็นไปได้ พิจารณาได้ในรูปแบบของความถี่ (Frequency) หรือโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) หมายถึง โอกาสในการเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้นมีมากน้อยเพียงใด โดยลักษณะของการประเมิน มีเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ๒ เกณฑ์ ดังนี้

เกณฑ์ที่ ๑ (ความถี่) : L๑

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

เกณฑ์ที่ ๒ (โอกาสเกิดขึ้น) : L๒

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

ผลกระทบของความเสียหาย (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหายหรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากการนำปัจจัยเสี่ยงมาวิเคราะห์ว่าหากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบมากน้อยเพียงใด และการประเมินผลกระทบมี ๒ เกณฑ์ ดังนี้

เกณฑ์ที่ ๑ (ความล่าช้า) : I๑



ผลกระทบ	ความรุนแรง	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้ล่าช้ามากกว่า ๖ เดือน	๕
สูง	ทำให้ล่าช้าระหว่าง ๔-๖ เดือน	๔
ปานกลาง	ทำให้งานล่าช้าระหว่าง ๒-๔ เดือน	๓
น้อย	ทำให้งานล่าช้าระหว่าง ๑-๒ เดือน	๒
น้อยมาก	ทำให้งานล่าช้าไม่เกิน ๑ เดือน	๑

เกณฑ์ที่ ๒ (ผลสัมฤทธิ์งาน) : I๒

ผลกระทบ	ความรุนแรง	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานเหลือ ๕๐% หรือน้อยกว่า	๕
สูง	ผลสัมฤทธิ์ของงานเหลือ ๕๑-๖๐%	๔
ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของงานเหลือ ๖๑-๗๐%	๓
น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของงานเหลือ ๗๑-๘๐%	๒
น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานมีมากกว่า ๘๑%	๑

### ๓.๕.๒ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหาย

กองทุนได้ประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และความรุนแรงของผลกระทบ โดยใช้ฐานข้อมูลปีบัญชี ๒๕๖๔ และความเสี่ยงที่ยังต้องดำเนินงานต่อเนื่องจากปีบัญชี ๒๕๖๔ และความเสี่ยงของปี ๒๕๖๕ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนนระดับความเสี่ยง	การแสดงผลสี	มาตรการ
สูงมาก	๒๐ ขึ้นไป	 สีแดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ในทันที - กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงเป็นลำดับแรก
สูง	๑๐-๑๖	 สีส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ - กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง
ปานกลาง	๔-๙	 สีเหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ - ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ - ต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบติดตามงานอย่างใกล้ชิด
ต่ำ	๑-๓	 สีเขียว	ระดับที่ยอมรับได้ - ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม - สามารถควบคุมดูแลในกระบวนการปฏิบัติงานปกติได้

โดยมีผลการประเมินความรุนแรงของความเสียหาย นำมาจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix) ได้ดังนี้

โอกาส / ผลกระทบ	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	1X5 = 5	2X5 = 10	3X5 = 15	S1 = 20	5X5 = 25
สูง (4)	1X4 = 4	C2,C3 = 8	C1 = 12	O2 = 16	5X4 = 20
ปานกลาง (3)	1X3 = 3	2X3 = 6	O1,O3 = 9	F1 = 12	5X3 = 15
น้อย (2)	1X2 = 2	2X2 = 4	3X2 = 6	4X2 = 8	5X2 = 10
น้อยมาก (1)	1X1 = 1	2X1 = 2	3X1 = 3	4X1 = 4	5X1 = 5

หมายเหตุ: เส้น



คือ เส้นที่แบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ (Risk Boundary)

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง
๑	สูงมาก	S๑ แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
๒	ปานกลาง	O๑ การติดตามและประเมินผลโครงการจากหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนเกิดอุปสรรคเนื่องจากปัญหาการระบาดของโควิด ๑๙
๔	สูง	O๒ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อภารกิจ
๕	ปานกลาง	O๓ บุคลากรยังขาดทักษะบางด้านรองรับการปฏิบัติงาน
๖	สูง	F๑ รายได้ของกองทุน ที่จะนำไปสนับสนุนให้กับโครงการที่ขอรับเงินสนับสนุน ยังไม่มีความแน่นอน
๗	สูง	C๑ ระเบียบและหลักเกณฑ์การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่แล้วเสร็จ
๘	ปานกลาง	C๒ ระเบียบไม่สอดคล้องกับภารกิจใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
๙	ปานกลาง	C๓ การแทรกแซงการดำเนินงานจากภายนอก

หมายเหตุ : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยง ๑-๓ มีความเสี่ยงต่ำ  
ระดับความเสี่ยง ๔-๙ มีความเสี่ยงปานกลาง  
ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยง ๑๐-๑๖ มีความเสี่ยงสูง  
ระดับความเสี่ยง ๒๐ ขึ้นไป มีความเสี่ยงสูงมาก

### ๓.๖ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) : การกำหนดกลยุทธ์ และกิจกรรม/วิธีการจัดการต่อความเสี่ยง

#### ๓.๖.๑ กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงนั้น เมื่อกองทุน ได้จัดลำดับความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้ว ได้ทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit) ภายใต้ทางเลือกนั้น ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของกองทุน จะเริ่มจากการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) หรือระดับสูง (สีส้ม) ก่อน เพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบให้ลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิความเสี่ยง หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงแล้วระดับความเสี่ยงจะลดลงและความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ต้องอยู่ในระดับที่กองทุนยอมรับได้ ซึ่งแนวทางกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการเลือกประเด็นความเสี่ยงจาก Risk Profile ที่มีความสำคัญที่สุดมาดำเนินการก่อน เพื่อทำการตอบสนองความเสี่ยงหรือการดำเนินการเพื่อการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยแนวทางในการจัดการความเสี่ยงแยกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน หรือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๒. กระจายความเสี่ยง หรือการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกันภัย หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

๓. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ / กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป หากเลือกใช้กลยุทธ์นี้อาจจำเป็นต้องมีการทบทวนวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อีกครั้งว่าจะยังสามารถบรรลุได้หรือไม่

๔. การยอมรับความเสี่ยง (Take risk) ยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

และเมื่อกองทุนทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงแล้ว ได้พิจารณาความเป็นไปได้ และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

๑. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

๒. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่

#### การวิเคราะห์ Cost - Benefit หรือการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

หมายถึง การพิจารณาและประเมินโดยคาดการณ์ว่าโครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีความคุ้มค่าและสมควรจะดำเนินการ โดยการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าของต้นทุนกับผลประโยชน์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงิน (มูลค่า) และไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเงินได้โดยตรง (คุณค่า)

ทั้งนี้ได้กำหนดประเด็นและองค์ประกอบที่จะนำมาพิจารณาในการประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมตามการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. เกณฑ์การประเมินต้นทุน (มูลค่า) Cost : C

C๑ = เวลา

C๒ = งบประมาณ

C๓ = วัสดุอุปกรณ์

C๔ = แรงงาน/กำลังคน

C๕ = กระบวนการ/ขั้นตอน

๒. เกณฑ์การประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ มูลค่ารวมกับคุณค่าของโครงการ Benefit : B

B๑ = การตอบสนองในการแก้ไขปัญหา/ลดความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

B๒ = การส่งผลให้องค์กรมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

B๓ = การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

B๔ = การพัฒนาองค์กร

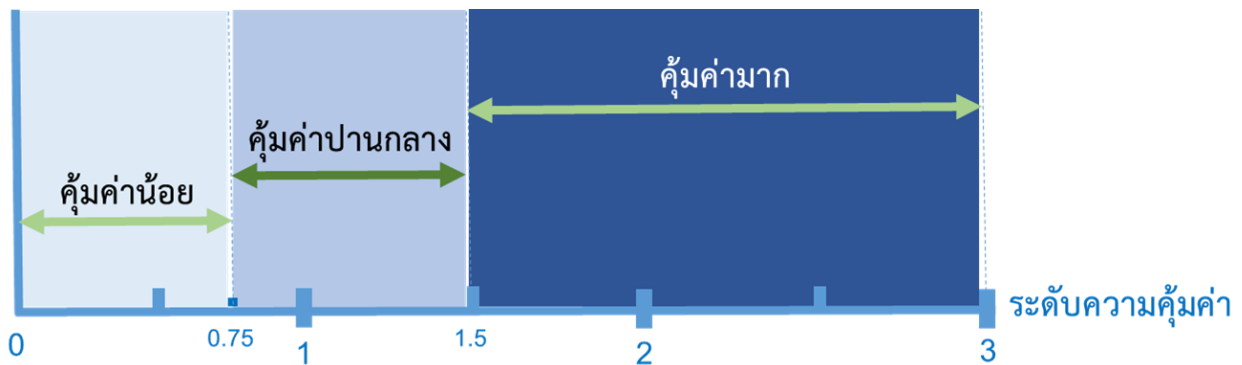
B๕ = การลดต้นทุน

**เกณฑ์การวิเคราะห์และประเมินความคุ้มค่าของต้นทุน/ผลประโยชน์ (Cost - Benefit Analysis)  
ในแต่ละทางเลือกหรือกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง**

ประเด็นองค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
<b>เกณฑ์การวิเคราะห์ "ต้นทุน (มูลค่า)" (Cost : C) ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม</b>	
C๑ = เวลา : การใช้เวลาในการดำเนินการโดยเฉลี่ย <ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่เกิน ๒ วันต่อเดือน</li> <li>● ระหว่าง ๓ - ๙ วันต่อเดือน</li> <li>● เกิน ๑๐ วันต่อเดือน</li> </ul>	๑ ๒ ๓
C๒ = งบประมาณ : การใช้งบประมาณของกองทุน <ul style="list-style-type: none"> <li>● ใช้งบประมาณต่ำกว่า ๓๐,๐๐๐ บาท หรือไม่ใช้งบประมาณกองทุน หรือใช้งบประมาณจากแหล่งอื่น</li> <li>● ระหว่าง ๓๐,๐๐๐ - ๓๐๐,๐๐๐ บาท</li> <li>● เกิน ๓๐๐,๐๐๐ บาท</li> </ul>	๑ ๒ ๓
C๓ = วัสดุอุปกรณ์ : การเอื้ออำนวย/วางพื้นฐาน/สร้างโอกาสในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> <li>● กิจกรรมช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้มาก</li> <li>● กิจกรรมช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้บ้าง</li> <li>● กิจกรรมไม่สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้เลย</li> </ul>	๑ ๒ ๓
C๔ = แรงงาน/กำลังคน : มีการบูรณาการการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง <ul style="list-style-type: none"> <li>● ๓ งาน/คน ขึ้นไป</li> <li>● ๒ งาน/คน</li> <li>● ๑ งาน/คน</li> </ul>	๑ ๒ ๓
C๕ = กระบวนการ/ขั้นตอน : วิธีการดำเนินการตามโครงการฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่มาก และไม่ยุ่งยาก</li> <li>● มากและไม่ยุ่งยาก หรือไม่มากแต่ยุ่งยาก</li> <li>● มากและค่อนข้างยาก</li> </ul>	๑ ๒ ๓
<b>เกณฑ์การวิเคราะห์ "คุณค่า/ผลประโยชน์ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม" (Benefit: B)</b>	
B๑ = ตอบสนองในการแก้ไขปัญหา/ลดความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง : <ul style="list-style-type: none"> <li>● ๑ ปัจจัยเสี่ยง</li> <li>● ๒ ปัจจัยเสี่ยง</li> <li>● ๓ ปัจจัยเสี่ยงขึ้นไป</li> </ul>	๑ ๒ ๓
B๒ = ส่งผลให้เจ้าหน้าที่สามารถลดเวลาในการดำเนินงานได้ : <ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่มั่นใจ</li> <li>● มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้บ้าง/ลดความผิดพลาดได้บ้าง/ลดความยุ่งยากได้บ้าง</li> <li>● มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้มาก/ลดความผิดพลาดได้มาก/ลดความยุ่งยากได้มาก</li> </ul>	๑ ๒ ๓
B๓ = เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ : <ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่</li> <li>● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่/มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น</li> <li>● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่</li> </ul>	๑ ๒ ๓

ประเด็นองค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
B๔ = การพัฒนาองค์กร : ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ <ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า</li> <li>● เป็นการป้องกันปัญหา หรือพัฒนาระบบการรายงาน</li> <li>● เป็นการวางระบบและพัฒนาองค์กรในอนาคต/เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกองทุน</li> </ul>	๑ ๒ ๓
B๕ = การลดต้นทุน/ป้องกันความเสี่ยงในอนาคต : ต้นทุน ประกอบด้วย เวลา งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน/กำลังคน และกระบวนการ/ขั้นตอน <ul style="list-style-type: none"> <li>● หากได้ดำเนินงานแล้ว จะทำให้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ชั่วคราว</li> <li>● หากได้ดำเนินงานแล้ว จะสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้</li> <li>● หากได้ดำเนินงานแล้ว จะสามารถลดปัญหาและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้</li> </ul>	๑ ๒ ๓

การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ/กิจกรรมให้นำคะแนนรวม ของ "คุณค่า/ผลประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรม" (B) มาเป็นตัวตั้ง แล้วนำคะแนนรวมของ "ต้นทุน" (C) มาหาร เพื่อหาอัตราส่วนความคุ้มค่าของกิจกรรม



- หากมีค่าคะแนน น้อยกว่า ๐ - ๐.๗๕ แสดงว่า โครงการ/กิจกรรมนั้น มีความคุ้มค่า น้อย ไม่ควรไปดำเนินงาน
- หากมีค่าคะแนน เท่ากับ ๐.๗๖ - ๑.๕๐ แสดงว่า โครงการ/กิจกรรมนั้น มีความคุ้มค่า ปานกลาง สามารถนำไปดำเนินการงานได้
- หากมีค่าคะแนน มากกว่า ๑.๕๐ ขึ้นไป แสดงว่า โครงการ/กิจกรรมนั้น มีความคุ้มค่า ค่อนข้างมาก ควรดำเนินงานอย่างยิ่ง

๓. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

๔. สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุและเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้นำมาระบุงการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง



ประเด็นความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดวิธีดำเนินการ	การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์		
			ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefits)	ระดับความคุ้มค่า
S๑ แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวกายในประเทศของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	Terminate	-	-	-	-
	Treat	ปรับปรุงแผนการจัดเก็บรายได้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของประเทศ	แรงงานในการประสานงาน	แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศ	๑.๕
	Take	-	-	-	-
	Transfer	นำเสนอผลกระทบของการดำเนินงานเสนอต่อกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬาพิจารณาเพื่อชี้แจงกับสำนักงบประมาณในการขอขบประมาณสำหรับการดำเนินงานทดแทน	แรงงานในการปฏิบัติงาน	กองทุนอาจจะได้รับงบประมาณสนับสนุน	๑.๕
O๑ การติดตามและประเมินผลโครงการจากหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนเกิดอุปสรรคเนื่องมาจากปัญหาการระบาดของโควิด ๑๙	Terminate	-	-	-	-
	Treat	- ศึกษาและกำหนดวิธีการติดตามประเมินผลรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์การระบาดของโควิด-๑๙ - ประสานงานผู้ดำเนินงานโครงการปรับเปลี่ยนวิธีเร่งรัดการดำเนินงาน	แรงงานในการปฏิบัติงาน	มีผลการติดตามและประเมินผลโครงการที่ได้รับการสนับสนุนทุกโครงการ และบางโครงการจะแล้วเสร็จทันเวลา	๑.๐
	Transfer	ขยายระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลโครงการที่ได้รับการสนับสนุน	แรงงานในการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจกับผู้รับบริการ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในวิธีการใหม่	ผลการติดตามและประเมินผลบางโครงการ แล้วเสร็จในปีบัญชี	๑.๐
O๒ บุคลากรไม่เพียงพอต่อภารกิจ	Terminate	-	-	-	-
	Treat	ศึกษาปริมาณงานตามภารกิจ และปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารองค์กรให้เหมาะสม	ค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษา	กองทุนมีโครงสร้างการบริหารองค์กรที่เหมาะสมกับภารกิจ	๒.๐

ประเด็นความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดวิธีดำเนินการ	การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์		
			ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefits)	ระดับความคุ้มค่า
O๓ บุคลากรยังขาดทักษะบางด้านรองรับการปฏิบัติงาน	Take	-	-	-	-
	Transfer	-	-	-	-
	Terminate	-	-	-	-
	Treat	จัดหลักสูตรทำการหรือส่งไปอบรมและการทำการศึกษาในรูปแบบ On the Job Training	ค่าใช้จ่ายในการอบรม	บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกองทุน	๑.๖๗
	Take	-	-	-	-
F๑ รายได้ของกองทุนที่จะนำไปสนับสนุนให้กับโครงการ ที่ขอรับเงินสนับสนุนยังไม่มีค้ำประกัน	Transfer	-	-	-	-
	Terminate	-	-	-	-
	Treat	ชี้แจงทำความเข้าใจกับสำนักงบประมาณเพื่อดำเนินงานจัดทำคำขอของงบประมาณ	แรงงานในการปฏิบัติงาน	กองทุนอาจจะได้รับงบประมาณสนับสนุน	๓.๐
	Take	-	-	-	-
	Transfer	- พิจารณาจำนวนโครงการที่จะให้การสนับสนุนให้เหมาะสมกับงบประมาณที่มี - ชี้แจงทำความเข้าใจให้กับสำนักงบประมาณในการขอของงบประมาณทดแทน	แรงงานในการปฏิบัติงาน	- จำนวนโครงการที่สนับสนุนมีความเหมาะสมกับสภาพรายได้ของกองทุน - กองทุนอาจจะได้รับงบประมาณสนับสนุน	๓.๐
C๑ ระเบียบและหลักเกณฑ์การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวยานในประเทศของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติไม่แล้วเสร็จ	Transfer	-	-	-	-
	Terminate	-	-	-	-
	Treat	เร่งรัดการศึกษาและจัดทำระเบียบหลักเกณฑ์หรืออาจจัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินการ	ค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษา	ได้ระเบียบและหลักเกณฑ์การจัดเก็บค่าธรรมเนียม	๑.๐
	Take	-	-	-	-
	Transfer	-	-	-	-
C๒ ระเบียบไม่สอดคล้องกับภารกิจใหม่ที่เกิดขึ้น	Transfer	-	-	-	-
	Terminate	-	-	-	-
	Treat	เร่งรัดการศึกษาและจัดทำระเบียบหลักเกณฑ์หรืออาจจัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินการ	ค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษา	การปฏิบัติงานของกองทุนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	๑.๐
	Take	-	-	-	-
	Transfer	-	-	-	-

ประเด็นความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดวิธีดำเนินการ	การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์		
			ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefits)	ระดับความคุ้มค่า
C๓ การแทรกแซงการดำเนินงานจากภายนอก	Terminate	-	-	-	-
	Treat	- ศึกษาเปรียบเทียบ/ข้อบังคับด้านการบริหารที่กองทุนที่สามารถนำมาใช้ในการลดดุลยพินิจลง - จัดทำคู่มือธรรมาภิบาลการปฏิบัติงาน	แรงงานในการปฏิบัติงาน	กองทุนมีแนวทางการดำเนินงานที่มีธรรมาภิบาล	๓.๐
	Take	-	-	-	-
	Transfer	-	-	-	-

### ๓.๖.๒ กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ
S๑ แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงแผนการจัดเก็บรายได้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย</li> <li>- นำเสนอผลกระทบจากแผนในการจัดเก็บรายได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกองทุนเสนอต่อกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬาพิจารณา</li> <li>- กำหนดแนวทางการดำเนินงานของกองทุนเท่าที่มีงบประมาณสนับสนุน</li> <li>- ประสานงานกับ สทกจ. ชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ของงบประมาณสนับสนุนต้องรองรับประมาณในปีต่อไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยในปัจจุบัน</li> <li>- หน่วยงานกำกับดูแลกองทุน มีความเข้าใจในสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่กองทุนไม่สามารถควบคุมได้</li> <li>- จำนวนโครงการที่ได้รับการสนับสนุนลดลง</li> <li>- จำนวนโครงการจะรอพิจารณาสนับสนุนในปีต่อ ๆ ไป</li> </ul>
O๑ การติดตามและประเมินผลโครงการจากหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนเกิดอุปสรรค เนื่องจากปัญหาการระบาดของโควิด ๑๙	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขยายระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลโครงการที่ได้รับการสนับสนุน</li> <li>- ประสานงานผู้ดำเนินงานโครงการปรับเปลี่ยนวิธี เร่งรัดการดำเนินงาน</li> <li>- ศึกษาและกำหนดวิธีการติดตามประเมินผลรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์การระบาดของโควิด-๑๙</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลการติดตามและประเมินผลโครงการที่ได้รับการสนับสนุนทุกโครงการ</li> </ul>
O๒ บุคลากรไม่เพียงพอต่อภารกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาปริมาณงานตามภารกิจและปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารองค์กรให้เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กองทุนมีโครงสร้างการบริหารองค์กรที่เหมาะสมกับภารกิจ</li> </ul>

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ
O๓ บุคลากรยังขาดทักษะบางด้านรองรับการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาช่องว่างในการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ของบุคลากรในแต่ละคน</li> <li>- จัดหาหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสม</li> <li>- ให้ความรู้บุคลากรโดยการฝึกให้ปฏิบัติงานและมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรของกองทุนมีทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลายรองรับการดำเนินงานของกองทุน</li> <li>- กองทุนมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น</li> </ul>
F๑ รายได้ของกองทุนที่จะนำไปสนับสนุนให้กับโครงการที่ขอรับเงินสนับสนุนยังไม่มีค่านอน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสานงานกับสำนักปลัดกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬาชี้แจงทำความเข้าใจกับสำนักงบประมาณ เพื่อดำเนินงานจัดทำงบประมาณให้คณะรัฐมนตรีเห็นชอบ</li> <li>- พิจารณาจำนวนโครงการที่จะให้การสนับสนุนให้เหมาะสมกับงบประมาณที่มี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กองทุน ได้รับงบประมาณสนับสนุนประจำปีเพิ่มขึ้น</li> <li>- จำนวนโครงการที่สนับสนุนมีความเหมาะสมกับสภาพรายได้ของกองทุน</li> </ul>
C๑ ระเบียบและหลักเกณฑ์การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่แล้วเสร็จ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เร่งรัดการศึกษาและจัดทำระเบียบหลักเกณฑ์</li> <li>- พิจารณาจัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินการ</li> </ul>	- กองทุนมีระเบียบและหลักเกณฑ์การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวต่างชาติ
C๒ ระเบียบไม่สอดคล้องกับภารกิจใหม่ที่จะเกิดขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เร่งรัดการศึกษาประเด็นภารกิจที่ยังขาดระเบียบรองรับ และจัดทำระเบียบหลักเกณฑ์ให้ครอบคลุม</li> <li>- พิจารณาจัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กองทุนมีระเบียบและหลักเกณฑ์การดำเนินงานและปฏิบัติการกิจที่ครอบคลุม</li> <li>- การปฏิบัติงานของกองทุนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> </ul>
C๓ การแทรกแซงการดำเนินงานจากภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาระเบียบ/ข้อบังคับด้านการบริหารที่กองทุนที่สามารถนำมาใช้ในการลดการใช้ดุลยพินิจลง</li> <li>- จัดทำคู่มือธรรมาภิบาลการปฏิบัติงานสำหรับกองทุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กองทุนมีระเบียบระเบียบ/ข้อบังคับที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน และลดการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาอนุมัติลง</li> <li>- กองทุนมีแนวทางการดำเนินงานที่มีธรรมาภิบาล</li> </ul>

### ๓.๖.๓ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring) : การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

กองทุน ได้กำหนดให้มีการติดตาม กำกับ ดูแล การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อเลขานุการกองทุน และสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมข้อเสนอแนะในการแก้ไขเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน จำนวน ๒ ครั้ง ดังนี้

**รอบ ๖ เดือน** กองทุน จัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน ภายในวันที่ ๑๕ เมษายนของทุกปี

**รอบ ๑๒ เดือน** กองทุน จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน สรุปบทเรียน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ภายในวันที่ ๓๑ ตุลาคมของทุกปี

### ๓.๗ กิจกรรมการควบคุมภายใน

พิจารณาจากการสอบทานรายงานทางการเงิน และที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้บริหารระดับรองของทุนหมุนเวียน

๑) ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับรองมีการสอบทานรายงานทางการเงิน

- รายละเอียด/ขั้นตอนการดำเนินการ/แนวทางการดำเนินการ

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

- การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล

จัดส่งเอกสาร/หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสูงสุด (คณะกรรมการบริหารกองทุน)/ ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในฐานะประธานกรรมการบริหารกองทุน และผู้บริหารระดับรอง (คณะอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ) ครบ ๑๒ เดือน

๒) ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง มีการสอบทานรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน

- รายละเอียด/ขั้นตอนการดำเนินการ/แนวทางการดำเนินการ

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

- การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล

รายงานผลการวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทุน เสนอรายงานผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารกองทุน และผู้บริหารระดับรอง (คณะอนุกรรมการต่าง ๆ) สอบทานครบทุกไตรมาสและเป็นรายเดือนครบ ๑๒ เดือน ภายในวันที่ ๒๐ ของทุกเดือน