

# คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2566



**กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย**  
**Thailand's Tourism Promotion Fund**

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
● หลักการและเหตุผล	-1-
● ความเป็นมาของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	-2-
● แผนยุทธศาสตร์กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570	-3-
<b>บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง</b>	
● นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	-5-
● วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	-5-
● โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	-6-
● ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง	-8-
<b>บทที่ 3 ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร</b>	
● มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง	-13-
● การดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	-15-
● แผนผังสรุปการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองทุน ตามหลัก (COSO)	-30-
● ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566	-35-
<b>บทที่ 4 ภาคผนวก</b>	
● ภาคผนวก ก	-38-
● ภาคผนวก ข นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	-42-

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. หลักการและเหตุผล

การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ซึ่งต่อไปจะเรียกว่า “กองทุน” และเพื่อเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและพนักงานของกองทุนได้รับทราบถึงแนวทางการปฏิบัติเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนและแผนปฏิบัติการของกองทุนต่อไป

การดำเนินงานการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงกองทุนเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร พ.ศ. 2564

คณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยได้มีคำสั่งที่ 1/2565 ลงวันที่ 10 มีนาคม 2565 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนขึ้น เพื่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนมอบหมาย โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ ให้ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารกองทุน ดังนั้นคณะทำงาน ชุดนี้จึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการงาน/โครงการ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจ สนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมติดตาม/ ประเมินผล และรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนภายในเวลาที่กำหนด

คณะทำงานจึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงชุดนี้ขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สนใจทุกท่าน สามารถนำไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของกองทุนต่อไป

## 2. ความเป็นมาของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

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

มาตรา 23 กองทุนประกอบด้วยเงินและทรัพย์สิน ดังต่อไปนี้

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

มาตรา 24 เงินกองทุนให้ใช้จ่ายเพื่อกิจการ ดังต่อไปนี้

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

### 3. แผนยุทธศาสตร์กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570

**วิสัยทัศน์** เป็นกองทุนที่มั่นคง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว

#### ยุทธศาสตร์

- |          |  |          |  |          |                                   |          |   |
|----------|--|----------|--|----------|-----------------------------------|----------|---|
| <b>1</b> | การบริหารจัดการด้านการเงินของกองทุนอย่างเป็นระบบ | <b>2</b> | การส่งเสริมและพัฒนากองทุนท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากองทุนท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากองทุนท่องเที่ยว | <b>3</b> | การสร้างเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว | <b>4</b> | การพัฒนาศักยภาพกองทุนสู่กองทุนที่มีสมรรถนะสูง |
|----------|--|----------|--|----------|-----------------------------------|----------|---|

#### แผนงาน

- |   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| 1.1 การบริหารจัดการรายได้กองทุน<br>1.2 การบริหารจัดการและการควบคุมทางการเงินอย่างเป็นระบบ | 2.1 การส่งเสริมและพัฒนากองทุนท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากองทุนท่องเที่ยว ภายในเขตพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากองทุนท่องเที่ยว<br>2.2 การบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนากองทุนท่องเที่ยวไทย<br>2.3 การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายร่วมดำเนินงาน<br>2.4 การพัฒนาศักยภาพหน่วยงานของรัฐที่ร่วมดำเนินงานกับกองทุน<br>2.5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน | 3.1 การจัดทำประกันภัยและสิทธิประโยชน์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ | 4.1 การพัฒนาด้านการบริหารงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลกองทุน<br>4.2 การพัฒนาระบบข้อมูลบัญชี และระบบการปฏิบัติงานของกองทุน<br>4.3 การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักงานกองทุน<br>4.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกองทุน<br>4.5 การพัฒนาระบบการบริการ การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน<br>4.6 การประชาสัมพันธ์ |
|---|--|--|---|

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับต่อประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- |   |  |
|---|--|
| 1. การปฏิบัติงานแบบบูรณาการในการส่งเสริมสนับสนุนการท่องเที่ยวไทย<br>2. องค์ประกอบด้านการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยได้รับการพัฒนา<br>3. ประสิทธิภาพในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวและการจัดทำประกันภัย<br>4. ผู้ประกอบการ ชุมชน ได้รับประโยชน์จากการสนับสนุนโครงการ<br>5. ประโยชน์ของนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ | 6. จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้น<br>7. ข้อมูลการท่องเที่ยวได้รับการจัดเก็บที่เป็นระบบ<br>8. การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการท่องเที่ยว<br>9. ชีตความสามารถในการแข่งขันด้านการเดินทางและการท่องเที่ยวของประเทศเพิ่มขึ้น |
|---|--|

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นกองทุนที่มั่นคง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว”

#### พันธกิจหลัก (Mission)

1. สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันแก่อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากองทุนท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากองทุนท่องเที่ยว
2. พัฒนาทักษะด้านการบริหาร การตลาด และการส่งเสริมสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวใหม่ ๆ ให้แก่ชุมชน
3. สนับสนุนการดูแลรักษาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว และการอนุรักษ์ทรัพยากรท่องเที่ยวของท้องถิ่น
4. จัดให้มีการประกันภัยแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติในระหว่างท่องเที่ยวภายในประเทศ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว
5. บริหารจัดการกองทุนให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

#### เป้าประสงค์หลัก (Goal)

1. กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย มีอัตลักษณ์ และมีทิศทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากองทุนท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากองทุนท่องเที่ยว

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 การส่งเสริมและพัฒนากการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนากการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากการท่องเที่ยว

แนวทาง 2.1 การส่งเสริมและพัฒนากการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนากการท่องเที่ยวแห่งชาติ  
แผนปฏิบัติการพัฒนากการท่องเที่ยวภายในเขตพัฒนากการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากการท่องเที่ยว

แนวทาง 2.2 การบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนากการท่องเที่ยวไทย

แนวทาง 2.3 การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายร่วมดำเนินงาน

แนวทาง 2.4 การพัฒนาศักยภาพหน่วยงานของรัฐที่ร่วมดำเนินงานกับกองทุน

แนวทาง 2.5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว

แนวทาง 3.1 การจัดทำประกันภัยและสิทธิประโยชน์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพกองทุน สู่กองทุนที่มีสมรรถนะสูง

แนวทาง 4.1 การพัฒนาการบริหารงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลกองทุน

แนวทาง 4.2 การพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ และระบบการปฏิบัติงานของกองทุน

แนวทาง 4.3 การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักงานกองทุน

แนวทาง 4.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกองทุน

แนวทาง 4.5 การพัฒนาธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

แนวทาง 4.6 การประชาสัมพันธ์

## บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง

### 1. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

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

### 2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกองทุนเป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
- 2) เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง สามารถปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของกองทุนให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ
- 4) เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ใหม่ ๆ
- 5) เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดีในกองทุนอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 6) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากรของกองทุน

### 3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

กองทุนได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจน ดังนี้





## โครงสร้างคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย



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

### คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุนมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

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

### ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

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

**การบริหารจัดการความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติโดยบุคลากรขององค์กร เพื่อช่วยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรลดลง หรือผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร โดยกำหนดมาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ระดับและขนาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบ ได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

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

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

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

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

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

#### 4. ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง

##### 1) ความเสี่ยง (Risk)

เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก

##### ประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk)

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบ จากภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหารปริมาณเงินที่มีอยู่หรืองบประมาณที่ได้รับ ตัวอย่างความเสี่ยงทางด้านนี้ เช่น ความเสี่ยง โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ การขาดระบบควบคุม ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวันบุคลากรหรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานการมีข้อมูล

ไม่เพียงพอ เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นการเบิกจ่ายงบประมาณการลงประเภทบัญชี การทุจริตการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดจากผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่กรมบัญชีกลางสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับของข้อมูล โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ เช่น ระเบียบการทำงานที่ไม่ทันสมัย

## 2) ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)

สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งองค์กรควรระบุนสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

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

ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

- ด้านการเมือง (Political) มีผลอันเนื่องมาจากต่อความต่อเนื่องในนโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

- ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ได้แก่ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน เป็นต้น
- ด้านสังคม (Social) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรความขัดแย้งในสังคม การก่อการร้าย ภัยสงคราม ภัยจากธรรมชาติ เป็นต้น
- ด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร หรือความสามารถในการดำรงอยู่ขององค์กร เป็นต้น
- ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ได้แก่ นโยบายลดโลกร้อน การส่งเสริมการลดการใช้พลังงานจากฟอสซิล เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ เป็นต้น
- ด้านกฎหมาย (Legal) ได้แก่ ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ล่าช้า ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

### 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบจากความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้
- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ

### 4) การจัดการความเสี่ยง

กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

กรณีเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้นี้

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

- การควบคุม (Treat) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นโดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้าง และผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงานแยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะ ๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง
- การโอนย้าย (Transfer) หรือการแบ่ง (Share) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับ ความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กร จะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก
- การยกเลิก (Terminate) หรือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกัน หรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า

## 5) การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุพันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร

ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ทุกระดับจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และมีปรับเปลี่ยนตามระยะเวลา โดยต้องตระหนักถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในการแสวงหาคุณค่า การจะกระทำเช่นนั้นได้องค์กรจำเป็นต้องมีกรอบวิธีการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน มีการบูรณาการการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะได้รับประโยชน์ อาทิ

(1) การเพิ่มโอกาส เมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ทั้งด้านบวกและด้านลบในแง่มุมมองของการบริหารความเสี่ยง จะทำให้สามารถระบุโอกาสใหม่ ๆ และความท้าทายเฉพาะที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันได้

(2) การระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร ทุกองค์กรเผชิญกับความเสี่ยงมากมายที่อาจส่งผลกระทบต่อหลายส่วนขององค์กร บางครั้งความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากส่วนหนึ่งแต่ส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงต้องระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร เพื่อที่จะสามารถรักษาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้

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

(4) ลดความแปรปรวนของผลการดำเนินงาน ความท้าทายจากการแปรปรวนจะลดน้อยลงจากการบริหารความเสี่ยง ช่วยให้องค์กรคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และช่วยให้สามารถวางแผนการดำเนินงานที่จำเป็นเพื่อลดการแปรปรวนนั้นได้

(5) การปรับปรุงการใช้ทรัพยากรให้ดีขึ้น การได้รับข้อมูลความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้สามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประเมินความต้องการทรัพยากรในภาพรวมและสามารถจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรได้

(6) การเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร การดำรงอยู่ขององค์กรในระยะยาวนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่เพียงแต่เพื่อความอยู่รอดเท่านั้นแต่รวมถึงวิวัฒนาการและการเติบโตขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น

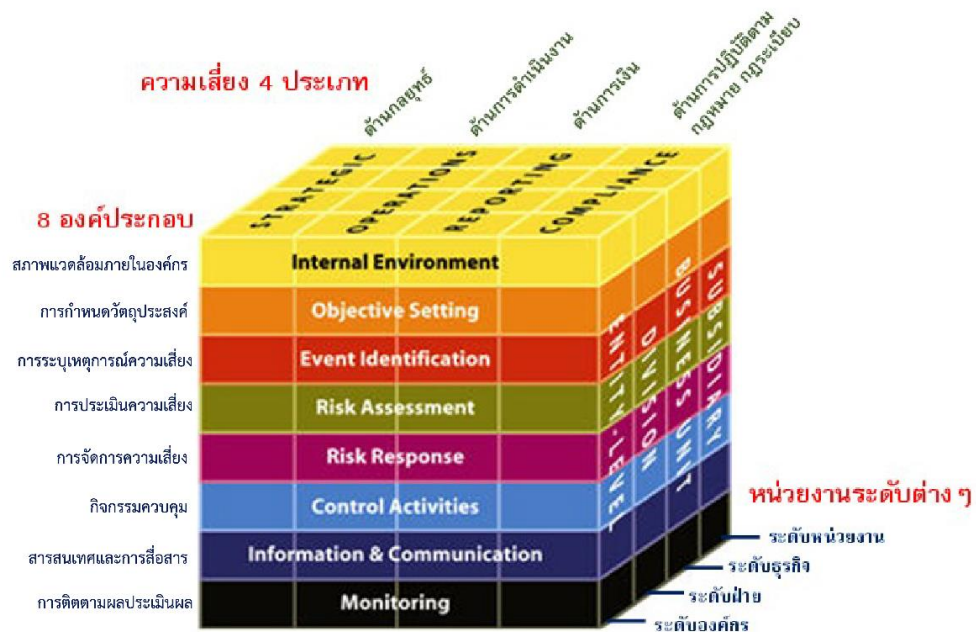
### บทที่ 3

## ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

### 1. มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง

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

ซึ่งกองทุนได้นำมาปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนโดยคำนึงถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเป็นสำคัญ



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

### ประเภทความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

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

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์
- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

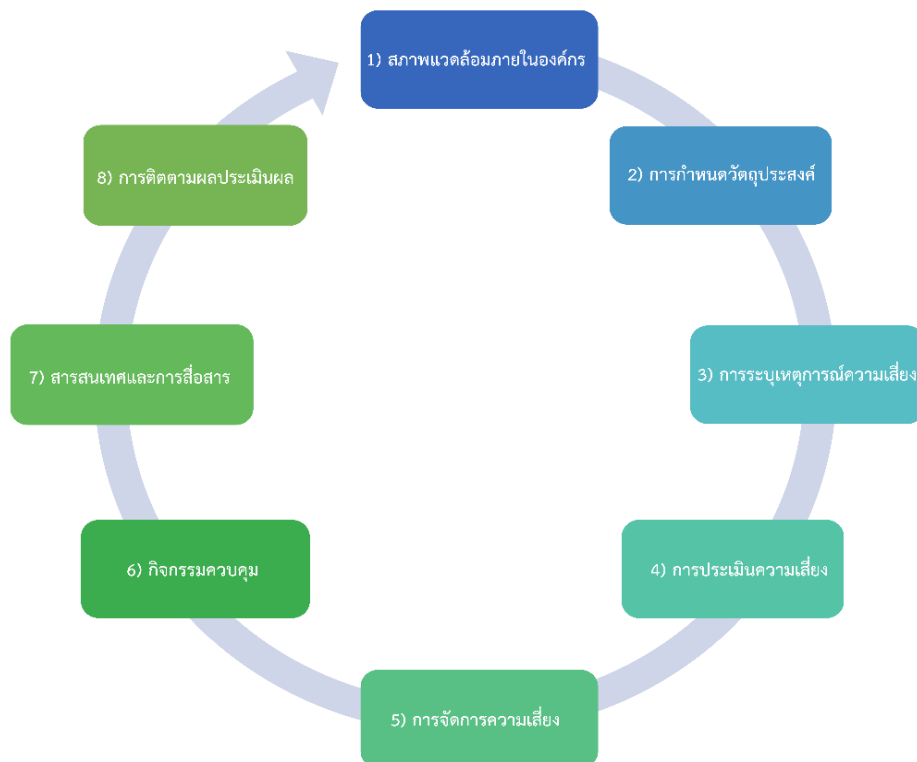
2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

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

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

#### องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM

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





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

โดย 8 ขั้นตอนดังกล่าว กองทุนได้นำมาปรับประยุกต์ดำเนินการในการบริหารความเสี่ยงดังรายละเอียด ที่จะกล่าวต่อไป

## 2. การดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

### 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยง ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร เป็นต้น
- ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ โรคระบาดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 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

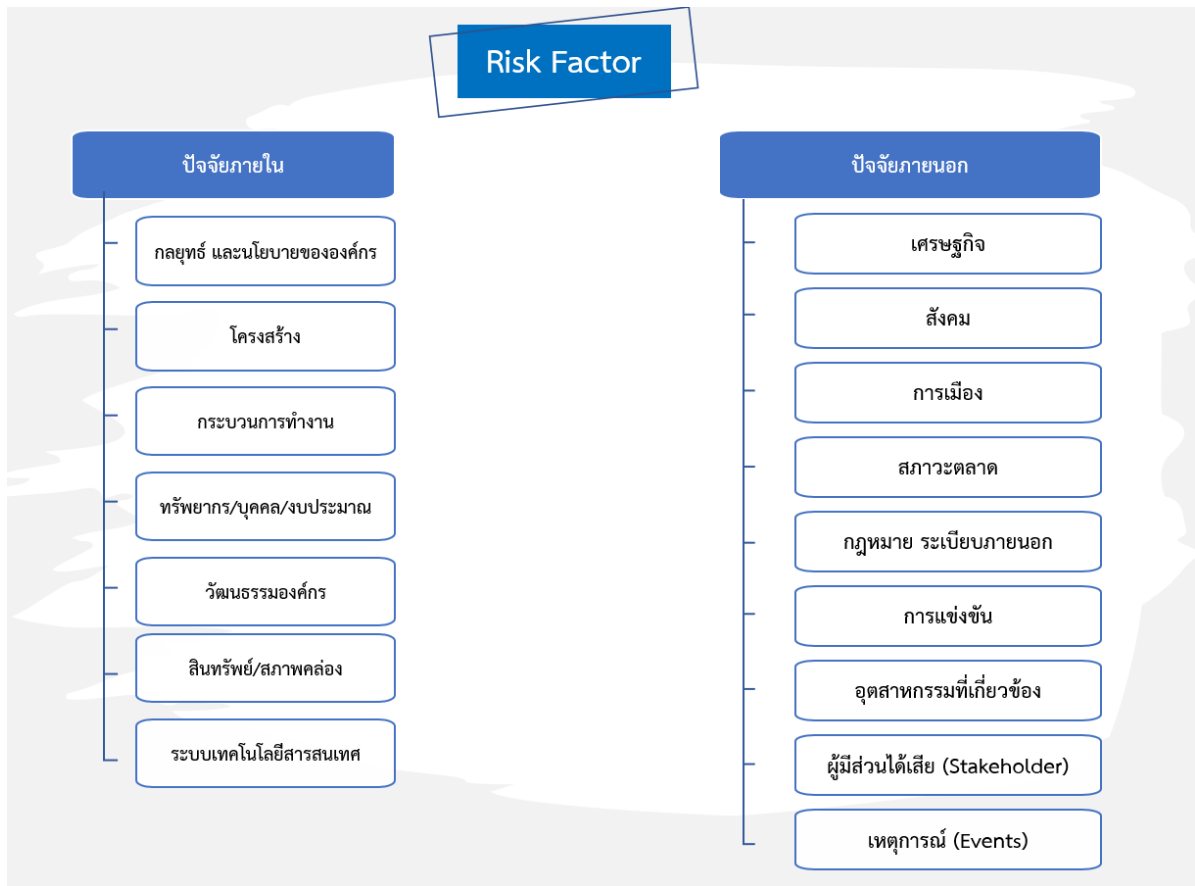
- (1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives)
- (2) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives)
- (3) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)
- (4) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Objectives)

### 3) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของ กระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตัวอย่างประเด็น ความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อกองทุน
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกองทุน
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้กองทุนเสียโอกาส

เป็นการระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล (Influencing Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและภายใน



ภาพประกอบแผนภาพการระบุความเสี่ยง

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

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

กองทุนจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความล้มเหลว หรือลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

การระบุความเสี่ยง จำเป็นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารทุกระดับในการร่วมกันพิจารณา/ทบทวน ปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะทำงาน หรือการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรืออาจจะใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การระดมสมอง การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม หรือการศึกษาข้อมูลในอดีต ทั้งนี้การจะเลือกวิธีการในการระบุความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร

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

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

การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ พิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย แสดงว่ามีการควบคุมแต่ยังไม่เพียงพอ จะต้องมีการติดตามผลและรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ โดยเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง 5 ระดับการควบคุม ได้แก่

#### มุมมอง

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

#### ระดับการควบคุม

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

ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
1. เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากเทียบเท่าระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
2. ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายเทียบเท่าระดับ 2	มีการควบคุม แต่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	มีการติดตามผลการดำเนินงาน
3. เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายเทียบเท่าระดับ 3	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4. บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายเทียบเท่าระดับ 4	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5. ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมากเทียบเท่าระดับ 5	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามผล การดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน

ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่

ทั้งนี้ การพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุม คือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

#### 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ เป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนที่เคยทำการควบคุมแล้ว โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น การประเมินความเสี่ยงสามารถทำการประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เป็นการบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ เป็นต้น โดยกองทุนจะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม 2 ประเด็น ดังนี้

- การประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากสถิติการเกิดของเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณาไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว

- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่มีต่อกองทุนหากเกิดเหตุขึ้น เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกของพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบเล็กน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ และนำมาจัดลำดับ เพื่อดูความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และกำหนดมาตรการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

ผู้บริหารจะพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุน รวมถึงผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยเทคนิคการประเมินความเสี่ยงที่ใช้จะมีทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยจะใช้เชิงปริมาณเป็นหลัก เพื่อความชัดเจนและสามารถจับต้องได้ และจะใช้เชิงคุณภาพ เมื่อรายการความเสี่ยงนั้นไม่สามารถเก็บข้อมูลเป็นเชิงปริมาณได้

### การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)

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

ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ

แม้ว่าการกำหนดโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะนิยมใช้วิธีการประเมินเชิงปริมาณเพื่อสะดวกต่อการใช้ในการวิเคราะห์ แต่ในหลายกรณีการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพวิเคราะห์ระดับความรุนแรงได้ เนื่องจาก การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลข แต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหายและระดับของความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นดังตัวอย่างตาราง

### การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach)

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

ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ


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

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

2. เกณฑ์การประเมินโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Likelihood) แบ่งการพิจารณาเป็น 2 มุมมองคือ แผนการจัดการความเสี่ยงไม่เสร็จตามแผนงาน และความถี่ในการเกิดขึ้น

เมื่อกระบวนการประเมินความเสี่ยงโดยการประเมินโอกาสและผลกระทบ ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้ว ก็จะสามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (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  คือเส้นที่แบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ (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	17-25	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ในทันที
สูง	10-16	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	4-9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้องเฝ้าระวัง ต้องควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ	1-3	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องพิจารณาการจัดการเพิ่มเติม

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

ตารางแสดงการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย สำหรับโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวให้ได้ตามแผนยุทธศาสตร์ของ กองทุนที่ได้กำหนดไว้

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)			โอกาสเกิด (Likelihood)	
	ด้านความสำเร็จของโครงการ	ด้านความสำเร็จตามเป้าหมาย	ด้านกฎระเบียบ	ร้อยละ	ครั้ง
1 (น้อยมาก)	โครงการล่าช้า ไม่เกิน 1 สัปดาห์	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ มากกว่าร้อยละ 90	หน่วยงานกำกับ/ คณะกรรมการให้ข้อสังเกต ด้วยวาจา ต้องเสียทรัพยากรในการแก้ไข	น้อยกว่า ร้อยละ 50	เกิดขึ้นได้ ในกรณีไม่ปกติ
2 (น้อย)	โครงการล่าช้า ระหว่าง 1 -3 สัปดาห์	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ ร้อยละ 81-90	หน่วยงานกำกับ/ คณะกรรมการให้ข้อสังเกต เป็นเอกสารราชการ ต้องเสียทรัพยากรในการชี้แจงและแก้ไข	ร้อยละ 50-59	เกิดขึ้นได้ในช่วงเวลา มากกว่า 1 ปี
3 (ปานกลาง)	โครงการล่าช้า 3 สัปดาห์ ถึง 1 เดือน	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ ร้อยละ 71-80	ถูกตั้งคณะกรรมการ สอบสวนความผิด	ร้อยละ 60-69	เกิดขึ้นได้ 1 ครั้ง ในช่วงเวลา 1 ปี
4 (สูง)	โครงการล่าช้า 1 - 3 เดือน	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ ร้อยละ 61-70	ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี	ร้อยละ 70-79	เกิดขึ้นได้มากกว่า 1 ครั้ง ในช่วงเวลา 1 ปี
5 (สูงมาก)	โครงการล่าช้า มากกว่า 3 เดือน	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ น้อยกว่าร้อยละ 60	ถูกตัดสินว่ามีความผิดจริง	มากกว่า ร้อยละ 80	เกิดขึ้นได้เกือบทุกครั้ง ของการดำเนินงาน

นอกจากนี้แล้วการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงสำหรับด้านอื่น ๆ จะกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้



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

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

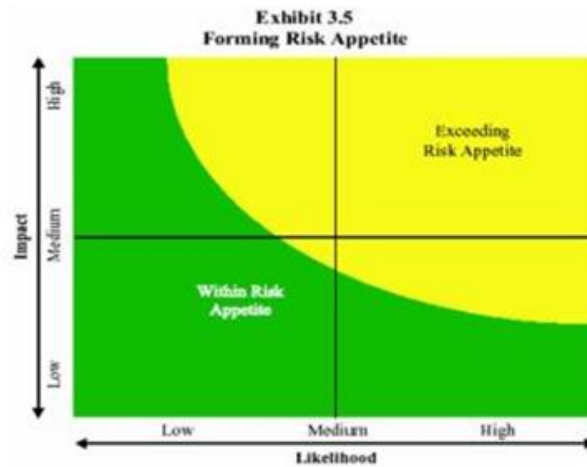
### การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

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

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

# Risk Appetite



## 5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อมีการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง จากนั้นพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงนั้น จะต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ 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 หรือระดับของผลกระทบจากความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 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 เพราะถ่ายโอนความเสี่ยงโดยส่งต่อให้ผู้อื่นที่มีความสามารถ ในการบริหารความเสี่ยงได้ดีกว่า มีค่าใช้จ่ายในการโอนถ่ายความเสี่ยงต่ำกว่า

4) การยกเลิก (Terminate/Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องมีการพิจารณาว่าเหตุประสงคว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

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

วิธีการและเทคนิคในการระบุเหตุการณ์ มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

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

เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้เรียบร้อยแล้ว จะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ระยะเวลา ดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งการศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก โดยการวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)

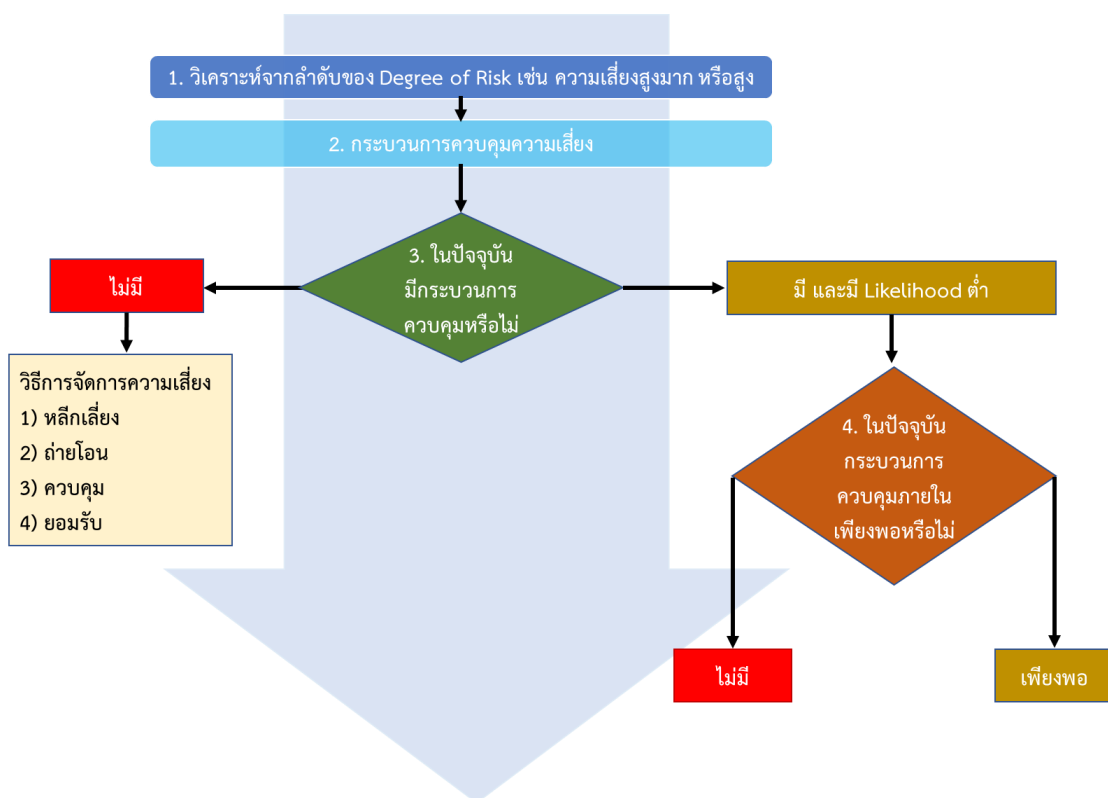
การวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)

ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดี ๆ ในอนาคต เป็นต้น

ดังนั้น การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ในการจัดการ ความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง คือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กร หรือหน่วยงานต้องการ

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



แผนภาพแนวคิด Cost – Benefit Analysis

## 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

ภายหลังจากประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องทำการกำหนดแนวทางหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก หรือสูงต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

- (1) กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (2) เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการ โดยกำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความคืบหน้าของโครงการ โดยคำนึงถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ตามค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน
- (3) ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุช่วงเวลาที่ดำเนินการกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง
- (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) เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นที่จะเกิดของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กร และมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม 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)

กองทุนจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information & Communication) ที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไป ตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

- สารสนเทศ (Information) หมายถึงข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผล และถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงิน และการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร

- การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรจะได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ใช้สารสนเทศนั้นเพื่อให้ผู้ที่ได้รับใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจตลอดจนมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์โดยระบบการสื่อสารต้องประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้คณะกรรมการบริหารกองทุนบริหารและพนักงานมีความตระหนัก และเข้าใจนโยบายแนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยงนอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารเป็นระยะ ๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## 8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

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

ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความเสี่ยงที่เคยกำหนดไว้อาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กองทุนจึงประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพผลเสมอในการติดตามและประเมินผล ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ อาทิ

1) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หรือความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นเนื่องจากเปลี่ยนแปลงของต้นเหตุความเสี่ยง (Risk Drivers) ต่าง ๆ จะถูกติดตามและควบคุมตามทุก ๆ ระยะเวลาที่กำหนด

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

3) ในกรณีที่ผลของการประเมินหรือติดตามความเปลี่ยนแปลงออกมาว่า ความเสี่ยงไม่สามารถ

เปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่กำหนดได้ จะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุโดยมีหลักต่อไปนี้

ก) มาตรการเพิ่มเติม กำหนดไว้ได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังครบถ้วนหรือไม่

ข) มาตรการเพิ่มเติมที่ปฏิบัติ ถูกต้อง และเพียงพอหรือไม่

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

ง) มีปัจจัยความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นมากระทบความเสี่ยงนั้นเพิ่มขึ้นหรือไม่

4) จากนั้นอาจจะต้องปรับเปลี่ยนมาตรการเพิ่มเติมหรือเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อให้ความเสี่ยงมีการจัดการปรับปรุงอย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ต้องมีการรายงานผลต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายในช่วงเวลาที่เหมาะสม ตามโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้

### 3. แผนผังสรุปการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองทุน ตามหลัก (COSO)





วิธีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

## **ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมสภาพแวดล้อมภายในองค์กร**

### **วิธีดำเนินการ**

กองทุนต้องสื่อสารถึงความจำเป็นและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับทราบ และถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และได้แต่งตั้งให้ผู้บริหารในกลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ เป็น “คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน” ในส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสามารถดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) การวิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร (PESTEL Analysis) การวิเคราะห์กระบวนการในการทำงานเพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการดำเนินการ (SIPOC Model) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ทราบสภาพแวดล้อมองค์กรจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ SWOT โดยให้แต่ละกลุ่มงานระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของแต่ละกลุ่มงาน ด้วยการระดมความคิด (Brainstorming) เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพแวดล้อมของแต่ละกลุ่มงาน/ฝ่าย ที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดก่อน เพื่อให้คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อให้ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของกองทุนสำหรับใช้ในการวิเคราะห์หาความเสี่ยงขององค์กรต่อไป

## **ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์**

### **วิธีดำเนินการ**

การระบุวัตถุประสงค์ และขั้นตอน ให้กลุ่มงานต่าง ๆ พิจารณาระบุวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่กลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบแล้ว โดยสามารถพิจารณานำวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้วมาใช้ระบุในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อบริหารความเสี่ยงได้ หากยังไม่เคยมีการระบุมาก่อนให้กำหนดขึ้นใหม่ รวมทั้งทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมาประกอบการวิเคราะห์ เพื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องหรือเสร็จสิ้นกระบวนการบริหารความเสี่ยง หลังจากนั้นจึงนำเสนอไปยังฝ่ายนโยบายและแผนกองทุน เพื่อทำการวิเคราะห์และรวบรวมเสนอต่อคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนต่อไป

## **ขั้นตอนที่ 3 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง**

### **วิธีดำเนินการ**

1) ให้แต่ละกลุ่มงาน/ฝ่ายระบุปัจจัยเสี่ยงของแต่ละกลุ่มงาน/ฝ่าย ส่งให้ฝ่ายนโยบายและแผนของกองทุนพิจารณาร่วมและวิเคราะห์ในภาพรวมของหน่วยงานระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ในแต่ละ ขั้นตอนของโครงการ/กิจกรรม ซึ่งในแต่ละขั้นตอนอาจมีความเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัย ให้ระบุให้ครบถ้วน

2) คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณาระบุประเภทของความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุไว้ข้างต้น

## ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง

### วิธีดำเนินการ

- 1) ให้แต่ละกลุ่มงาน/ฝ่าย ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงเพื่อกำหนดแนวทางตอบสนอง
- 2) โดยพิจารณาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรง (Impact) จากปัจจัยเสี่ยง ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง และ
- 3) ในกรณีที่คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ให้คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณากำหนดเกณฑ์การประเมินขึ้นใหม่

## ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองความเสี่ยง

### วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงโดยมีแนวทางในการพิจารณาเป็นรายการดังนี้

1. กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งยังไม่มีมาตรการใดรองรับความเสี่ยงนั้น ๆ ให้คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของกองทุน และอยู่ในขอบเขตที่กองทุนสามารถบริหารจัดการได้ รวมทั้ง มีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงเพิ่มเติม

1.2 ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของกองทุน ให้คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยงและให้ระบุ มาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยง เสนอต่อผู้อำนวยการบริหารสำนักงานกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย และพิจารณา มอบหมายให้กลุ่มงาน/ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการในภารกิจดังกล่าว เพื่อลดความเสี่ยงนั้น ๆ ต่อไป

2. กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทางให้คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณาเป็นรายการดังนี้

2.1 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานปกติ สามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่พิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นยังมีโอกาสเกิดขึ้น และมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้น ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง

2.2 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงาน ตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้ง มีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/

เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุม และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงขึ้นใหม่

3. กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก มีแนวทางให้คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

3.1 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินการของกองทุน โดยตรงและอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ แต่ไม่มีมาตรการหรือกิจกรรมในการควบคุมอยู่ รวมทั้งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมูลค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ หรือเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของกลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ สามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีมูลค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงโดยคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงเสนอต่อผู้อำนวยการบริหารสำนักงานกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย เพื่อขอความเห็นชอบต่อไป

4. กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทางให้คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน พิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

4.1 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติ สามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง

4.2 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้ง มีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของกองทุนมากขึ้น ให้คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม

4.3 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

## **ขั้นตอนที่ 6 กิจกรรมควบคุม**

### **วิธีดำเนินการ**

ในกิจกรรมควบคุมภายในควรเป็นกิจกรรมที่แทรกในกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน เช่น การสอบทานงานโดยหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ของกองทุน คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน รวมทั้งการให้เสนอแนะนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการบริหารสำนักงานกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย เป็นต้น

## ขั้นตอนที่ 7 การติดตามและประเมินผล

### วิธีดำเนินการ

1. เมื่อมีการระบุความเสี่ยงใหม่ ๆ ตามที่กลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ ระบุไว้แล้ว คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนจะดำเนินการแจ้งผู้รับผิดชอบความเสี่ยงนั้น ๆ ด้วยวาจา และเอกสารทางราชการไปยังกลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงการเพิ่มขึ้นหรือการลดลงของจำนวนความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการในปี นั้น ๆ
2. เมื่อการประชุมคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนสิ้นสุดลงทุกครั้ง ฝ่ายนโยบายและแผนกองทุน ในฐานะเลขานุการฯ จะดำเนินการจัดทำรายงานการประชุม และเวียนแจ้ง ให้พนักงานทุกท่านทราบ โดยผ่านผู้บริหารงานกลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ ของกองทุน
3. เมื่อคู่มือบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกองทุน ฝ่ายนโยบายและแผนกองทุน ในฐานะเลขานุการฯ จะดำเนินการเผยแพร่คู่มือบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงบนเว็บไซต์ของกองทุน <https://www.thailandtourismfund.go.th/> ในหัวข้อเกี่ยวกับกองทุน
4. จัดกิจกรรมการพัฒนาระบบการสอนงาน (Coaching) และการฝึกอบรมของบุคลากร ระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
5. จัดกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (KM) ผ่านการจัดทำเอกสารประกอบการบรรยายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## ขั้นตอนที่ 8 สารสนเทศและการสื่อสาร

### วิธีดำเนินการ

#### การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

1. กลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ จัดทำแบบรายงานผลการดำเนินการความเสี่ยงรายงานต่อฝ่ายนโยบายและแผนกองทุน ในฐานะคณะทำงานและเลขานุการคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน เพื่อติดตาม รวบรวมผลการดำเนินการและรายงานต่อที่ประชุม คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน
2. คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนสรุปภาพรวมผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงแล้วรายงานต่อผู้อำนวยการบริหารสำนักงานกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงในส่วนงานจะถูกตรวจสอบ โดยกลุ่มงานตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และอาจรวมถึงผู้ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินอีกด้วย
3. ผู้อำนวยการบริหารสำนักงานกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย พิจารณาและให้ความเห็นชอบต่อรายงานความเสี่ยง และรวบรวมการนำเสนอรายงานของคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน และความเห็นของกลุ่มงานตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน เมื่อมีเหตุจำเป็น
4. คณะกรรมการบริหารกองทุน พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลให้การสนับสนุน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการความเสี่ยง

#### 4. ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566

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 2566 ต่อคณะกรรมการบริหาร เพื่อพิจารณาเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566														
3. เวียนคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 ให้เจ้าหน้าที่ทุกท่านทราบ														
4. เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุน ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 ผ่านเว็บไซต์ <a href="http://www.thailandtourismfund.go.th/">www.thailandtourismfund.go.th/</a>														
5. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมาของกองทุน														
6. จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2566														
7. จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อชี้แจงรายละเอียดการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2566														
8. เสนอ คณะกรรมการบริหารกองทุน เพื่อพิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2566														
9. เวียนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2566 ให้เจ้าหน้าที่ทุกท่านทราบเพื่อดำเนินการต่อไป และมีการเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 ผ่านเว็บไซต์ <a href="http://www.thailandtourismfund.go.th/">www.thailandtourismfund.go.th/</a>														
10. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ประจำปีบัญชี 2566 สิ้นปีงบประมาณ พร้อมเอกสารประกอบการดำเนินงานต่อ กรมบัญชีกลาง														

## บทสรุป

ระบบบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้กองทุนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ไปจนถึงงานขนาดเล็กในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความเสี่ยง และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดความเสียหายขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลว หรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนนั้น ประกอบด้วย

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความสำคัญการปลูกฝังนโยบาย และสนับสนุนให้บุคลากรในกองทุน เข้าใจความสำคัญในคุณค่าในการบริหารความเสี่ยงของกองทุน มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงของกองทุน โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ และบริหารงาน

2) การใช้คำเพื่อให้เข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการระบุ และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนเหมาะสม

3) การจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของกองทุน เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ สนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ และการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของเจ้าหน้าที่กองทุน

4) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง กองทุนจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งกองทุน และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การชี้แจงทำความเข้าใจต่อเจ้าหน้าที่ทุกคนของกองทุน ให้เข้าใจความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับและเข้าใจในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจะไม่สำเร็จนั้น ประกอบด้วย

1) การบริหารงานยังมีความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดในการบริหารงานของกองทุน จึงไม่คัดเลือกกระบวนการที่มีความสำคัญมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของโครงการมาไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

2) บุคลากรในกองทุน มีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบบริหารความเสี่ยง โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดการระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับใน

หน่วยงาน ทำให้บุคลากรของกองทุน ไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้กองทุนบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญและมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย

3) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการตามความเป็นจริง โดยมีความเห็นว่าโครงการที่รับผิดชอบไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้เกณฑ์คะแนนอยู่ในระดับต่ำหรือปานกลาง เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงของโครงการต้องถูกนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

4) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเลือกกลยุทธ์ และ/หรือ แนวทางการจัดการความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่สำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงและเป้าหมายของโครงการ/กองทุน

5) การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งกองทุน ทำให้บุคลากรในกองทุน ไม่เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงว่ามีส่วนทำให้กองทุนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

6) นอกจากการตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยงตามข้อมูลที่มีแล้ว เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ หรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อนทำให้ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

จากการที่กองทุน ได้นำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดการความเสี่ยง ถือว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่ตอบสนองความเสี่ยงเพื่อเป็นการกำกับ ดูแลที่ดี มุ่งหวังให้มีการดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องครอบคลุมในทุกมิติ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถร่วมกันบริหารจัดการ เพื่อให้การทำงานตามภารกิจมีโอกาสประสบผลตามเป้าหมายหรือดีกว่า ซึ่งจะทำให้องค์กร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับประโยชน์ในระดับที่สูงขึ้นร่วมกัน ภายใต้วิสัยทัศน์ของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย “เป็นกองทุนที่มั่นคง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว”

**บทที่ 4**  
**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**

**1. แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 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 :			

ตาราง แสดงแบบฟอร์มการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดรายการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี....

**หมายเหตุ ;**

\*1 ให้ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเภทความเสี่ยง เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนแล้ว ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่วางไว้

\*2 ให้ระบุสถานการณ์เสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น ผู้ได้รับการสนับสนุนโครงการไม่สามารถดำเนินการ ได้ตามแผนที่วางไว้ และ/หรือ ไม่มาทำสัญญาหรือหนังสือยืนยันกับกองทุนฯ ตามระยะเวลาที่กำหนดในเดือนใดที่กองทุนกำหนด

\*3 ให้ระบุเป้าหมายขององค์กร เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้

\*4 ให้กำหนดกลยุทธ์ ที่จะดำเนินการ เช่น การให้คำปรึกษาหรือแนะนำกับผู้ได้รับการสนับสนุน หรือการจัดทำคู่มือเผยแพร่ให้แก่ผู้รับการสนับสนุนโครงการจากกองทุน 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 มีเอกสารคู่มือแนวปฏิบัติสำหรับผู้ขอรับการสนับสนุนโครงการทำให้ผู้ขอรับ การสนับสนุนโครงการมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น

อุปสรรค การจัดอบรมเป็นแบบออนไลน์ เนื่องจากเกิดสถานการณ์โควิด-19

\*7 ให้ระบุเหตุการณ์/สถานการณ์ ประกอบการพิจารณา เช่น กองทุนจะดำเนินการจัดอบรมให้หน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ การให้การอบรมเกี่ยวกับการขอรับการสนับสนุนเงินจากกองทุน รวมถึงการดำเนินงานของสำนักงานบริหารกองทุนเพื่อให้ผู้ขอรับการสนับสนุนได้รับความรู้ความเข้าใจก่อนการขอรับการสนับสนุนจากกองทุน

\*8 ให้ระบุข้อเสนอเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณา เช่น เสนอเป็น Risk ID เนื่องจากผู้ได้รับการสนับสนุนโครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย ของกองทุนได้ โดยได้โดยให้ระบุให้ครบถ้วนทุกประเภทความเสี่ยง เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงต่อไป

## 2. แบบฟอร์มการพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ประจำปีบัญชี....

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

ตารางแสดงแบบฟอร์มการพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ประจำปีบัญชี....

### หมายเหตุที่ 1

\*1 ให้ระบุ ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ระบุไว้

\*2 ให้ระบุ ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ระดับ 2 ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายแล้วได้ผลการดำเนินงานเทียบเท่าระดับ 2 เป็นต้น

\*3 ให้ระบุ การควบคุม เช่น มีการควบคุมแล้วแต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้

\*4 ให้ระบุ การติดตามผลการดำเนินงาน เช่น มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงาน ให้ผู้บริหารทราบแล้ว

\*5 ให้ระบุ ผลการประเมินว่าเป็นอย่างไร เช่น กระบวนการควบคุมยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง 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

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 ยอมรับ (Take)	*7	*8	*9
					ควบคุม (Treat)			
					ถ่ายโอน (Transfer)			
					ยกเลิก (Terminate)			

ตารางแสดงแบบฟอร์มการระบุมাত্রการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี....

#### หมายเหตุ ;

\*1 ให้ระบุ สถานการณ์เสี่ยง เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตาม แผนงานที่วางไว้

\*2 ให้ระบุ ประเภทความเสี่ยง กลยุทธ์ของความเสี่ยงนั้น ๆ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ

\*3 ให้ระบุ ระดับของผลกระทบที่จะเกิด เช่น

น้อยมาก เท่ากับ 1 คะแนน

น้อย เท่ากับ 2 คะแนน

ปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน

สูง เท่ากับ 4 คะแนน

สูงมาก เท่ากับ 5 คะแนน

\*4 ให้ระบุ โอกาสการเกิด เช่น

น้อยมาก เท่ากับ 1 คะแนน

น้อย เท่ากับ 2 คะแนน

ปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน

สูง เท่ากับ 4 คะแนน

สูงมาก เท่ากับ 5 คะแนน

\*5 ให้ระบุ มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม เช่น การจัดทำคู่มือการดำเนินโครงการเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของกองทุน และจัดอบรมแนวทางการปฏิบัติตามหนังสือสัญญาหรือหนังสือยืนยันการขอรับการสนับสนุนเงินกองทุนและให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินโครงการให้กับผู้ขอรับการสนับสนุน เป็นต้น

\*6 ให้ระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงนั้น ๆ เช่น การยอมรับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การยกเลิกความเสี่ยง

\*7 ให้ระบุกิจกรรมและ/หรือแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีความต่อเนื่องจากข้อ \*6 เช่น การกำหนดมาตรการเพิ่มเติม

\*8 ให้ระบุต้นทุนของการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น ๆ เช่น การเพิ่มขึ้นตอนในการดำเนินการ ค่าใช้จ่ายในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ/หรือ กิจกรรมซึ่งมีความต่อเนื่องจากข้อ \*7

\*9 ให้ระบุผลประโยชน์จากการจัดกิจกรรมหรือแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีความต่อเนื่องจาก ข้อ \*8 อาจมีการวัดผลการดำเนินการนั้น ๆ ประกอบด้วยได้

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

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

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

##### หมายเหตุ ;

\*1 ให้ระบุความเสี่ยงให้สอดคล้องกับรายละเอียดของ \*1 แบบฟอร์มการระบุมাত্রการบริหาร ความเสี่ยง ประจำปีบัญชี.... เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่วางไว้

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

\*3 ให้ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง เช่น ร้อยละความสำเร็จของโครงการ ที่ทำ สัมพันธ์กับกองทุน หรือ ร้อยละของความพึงพอใจ เป็นต้น

\*4 ให้ระบุเป้าหมายที่คาดว่าจะสำเร็จ เช่น ร้อยละ 100 ของความสำเร็จในการจัดฝึกอบรม หรือได้รับ คะแนนระดับ 5 ของการดำเนินการ เป็นต้น

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

\*6 ให้ระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยงและการดำเนินการจัดกิจกรรมบริหารความเสี่ยงในข้อนั้น ๆ เช่น ฝ่ายนโยบายและแผนกองทุน เป็นต้น

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)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 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)	การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญหรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบาย ถึงผลกระทบจากความเสียหายหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสียหายได้
6	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
7	ผลกระทบ (Impact)	ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
8	ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)	สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ
9	การควบคุมความเสี่ยง	ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง จะเกิดขึ้นโดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้าง และผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงาน แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้นด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (backup) เป็นระยะ ๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง
10	การถ่ายโอนความเสี่ยง	การถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่น ร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น จะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยง ไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กร จะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก
11	การยอมรับความเสี่ยง	การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการ ความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
12	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคืออาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมาก จนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เกิดจากปัจจัยภายใน ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของ ฝ่ายบริหารการป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอ และเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการ ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือ ความคุ้มค่า

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
13	การบริหารความเสี่ยง	การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงการ บรรลุ พันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุน 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)	การจัดทำรายงานที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงาน ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
17	วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)	การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติ คณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย
18	ค่านิยม (Values)	หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการ และบุคลากรปฏิบัติค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการค่านิยมสนับสนุนและขึ้นนำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุ

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
		พันธกิจ และวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยมอาจรวมถึงความมีคุณธรรม และความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณีการทำ ให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดล้อม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุก ๆ วัน
19	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เป็นต้น
20	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : OR)	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เช่น การขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การก่อการร้าย
21	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน
22	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ ข้อบังคับ คับ (Compliance Risk : CR) หรือ Regulatory Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่าง ๆ ที่ กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ เช่น การทุจริต การถูกฟ้องร้อง