

# คู่มือการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีบัญชี 2567



กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย  
Thailand's Tourism Promotion Fund

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>-1-</b>
1. หลักการและเหตุผล	-1-
2. ความเป็นมาของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	-2-
3. ทบทวนแผนปฏิบัติการระยะยาว (พ.ศ. 2566-2570) ประจำปีบัญชี 2567	-3-
<b>บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง</b>	<b>-5-</b>
1. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	-5-
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	-5-
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	-6-
4. ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง	-8-
<b>บทที่ 3 ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>	<b>-12-</b>
1. มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง	-12-
2. การดำเนินการบริหารความเสี่ยงองค์กร	-14-
3. แผนผังสรุปการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองทุน ตามหลัก (COSO)	-28-
4. ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2567	-32-
<b>ภาคผนวก ก แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี</b>	<b>-35-</b>
<b>ภาคผนวก ข นิยามศัพท์ปฏิบัติการ</b>	<b>-39-</b>
<b>ภาคผนวก ค แบบฟอร์ม “การควบคุมภายใน”</b>	<b>-43-</b>

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. หลักการและเหตุผล

การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย (กองทุน) และเพื่อเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและพนักงานของกองทุนได้รับทราบถึงแนวทางการปฏิบัติเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนและแผนปฏิบัติการของกองทุนต่อไป

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

คณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยได้มีคำสั่งที่ 1/2565 ลงวันที่ 10 มีนาคม 2565 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนขึ้น เพื่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนมอบหมาย โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารกองทุน ดังนั้นคณะทำงานชุดนี้จึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการงาน/โครงการ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมติดตามและประเมินผล และรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนภายในเวลาที่กำหนด

คณะทำงานจึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงชุดนี้ขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สนใจทุกท่าน สามารถนำไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของกองทุนต่อไป

## 2. ความเป็นมาของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

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

กองทุนประกอบด้วยเงินและทรัพย์สิน ดังต่อไปนี้

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

เงินกองทุนให้ใช้จ่ายเพื่อกิจการ ดังต่อไปนี้

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

### 3. ทบทวนแผนปฏิบัติการระยะยาว (พ.ศ. 2566 – 2570) ประจำปีบัญชี 2567

**วิสัยทัศน์** เป็นกองทุนที่มั่นคง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว

#### ยุทธศาสตร์

- |                                                           |                                                                                                                                                                  |                                                |                                                        |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>1</b> การบริหารจัดการด้านการเงินของกองทุนอย่างเป็นระบบ | <b>2</b> การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว | <b>3</b> การสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว | <b>4</b> การพัฒนาศักยภาพกองทุนสู่กองทุนที่มีสมรรถนะสูง |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|

#### แผนงาน

- |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.1 การบริหารจัดการเก็บรายได้กองทุน</p> <p>1.2 การบริหารจัดการและการควบคุมทางการเงินอย่างเป็นระบบ</p> | <p>2.1 การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยวภายในเขตพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว</p> <p>2.2 การบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวไทย</p> <p>2.3 การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายร่วมดำเนินงาน</p> <p>2.4 การพัฒนาศักยภาพหน่วยงานของรัฐที่ร่วมดำเนินงานกับกองทุน</p> <p>2.5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน</p> | <p>3.1 การจัดทำประกันภัยและสิทธิประโยชน์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ</p> | <p>4.1 การพัฒนาการบริหารงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลกองทุน</p> <p>4.2 การพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ และระบบปฏิบัติงานของกองทุน</p> <p>4.3 การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักงานกองทุน</p> <p>4.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศและแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกองทุน</p> <p>4.5 การพัฒนาธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน</p> <p>4.6 การประชาสัมพันธ์</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับต่อประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปฏิบัติงานแบบบูรณาการในการส่งเสริมสนับสนุนการท่องเที่ยวไทย</li> <li>2. องค์ประกอบด้านการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยได้รับการพัฒนา</li> <li>3. ประสิทธิภาพในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวและการจัดทำประกันภัย</li> <li>4. ผู้ประกอบการ ชุมชน ได้รับประโยชน์จากการสนับสนุนโครงการ</li> <li>5. ประโยชน์ของนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้น</li> <li>7. ข้อมูลการท่องเที่ยวได้รับการจัดเก็บที่เป็นระบบ</li> <li>8. การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการท่องเที่ยว</li> <li>9. ชีตความสามารถในการแข่งขันด้านการเดินทางและการท่องเที่ยวของประเทศเพิ่มขึ้น</li> </ol> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นกองทุนที่มั่นคง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว”

#### พันธกิจหลัก (Mission)

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

#### เป้าประสงค์หลัก (Goal)

1. กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย มีอัตลักษณ์ และมีทิศทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว
2. กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นกองทุนหมุนเวียนที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ

3. นักท่องเที่ยวต่างชาติมีความเชื่อมั่นต่อการปกป้อง ดูแล เที่ยวยาระหว่างการท่องเที่ยวภายในประเทศไทย
4. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยเป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และได้รับการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวในระดับสากล

## ยุทธศาสตร์ (Strategy)

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการด้านการเงินของกองทุนอย่างเป็นระบบ

แนวทาง 1.1 การบริหารการจัดเก็บรายได้กองทุน

แนวทาง 1.2 การบริหารจัดการ และการควบคุมทางการเงินอย่างเป็นระบบ

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนากการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว

แนวทาง 2.1 การส่งเสริมและพัฒนากการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ

แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยวภายในเขตพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว

แนวทาง 2.2 การบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวไทย

แนวทาง 2.3 การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายร่วมดำเนินงาน

แนวทาง 2.4 การพัฒนาศักยภาพหน่วยงานของรัฐที่ร่วมดำเนินงานกับกองทุน

แนวทาง 2.5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว

แนวทาง 3.1 การจัดทำประกันภัยและสิทธิประโยชน์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพกองทุน สู่กองทุนที่มีสมรรถนะสูง

แนวทาง 4.1 การพัฒนาด้านการบริหารงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลกองทุน

แนวทาง 4.2 การพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ และระบบการปฏิบัติงานของกองทุน

แนวทาง 4.3 การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักงานกองทุน

แนวทาง 4.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกองทุน

แนวทาง 4.5 การพัฒนาธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

แนวทาง 4.6 การประชาสัมพันธ์

## บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง

### 1. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้กองทุนมีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ บริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสและผลกระทบที่กองทุนจะเกิดความเสียหาย(ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติงานที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) ให้ระดับความเสี่ยงและระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งกองทุน การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรที่ดี คณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง 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 ที่เกิดขึ้นสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง สามารถปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของกองทุนให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ
- 4) เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ใหม่ ๆ
- 5) เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดีในกองทุนอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 6) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากรของกองทุน

### 3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

กองทุนได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีความชัดเจน ดังนี้





## โครงสร้างคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย



\*ตามคำสั่งคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยที่ 1/2567 เรื่อง ยกเลิกคำสั่ง และแต่งตั้งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ลงวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2567

### คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุนมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

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

### ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

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

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

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

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงาน และการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลทรัพย์สิน การป้องกัน หรือลดความผิดพลาด การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในองค์กร
2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกองค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรที่กำหนดขึ้น

**การตรวจสอบภายใน** หมายถึง การให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม และเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการประเมินและ ปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่ได้อย่างเป็นระบบ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ เสนอแนะ และให้คำปรึกษาจากกระบวนการตรวจสอบภายใน

#### 4. ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง

##### 1) ความเสี่ยง (Risk)

เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก

##### ประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk)

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้ กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหารปริมาณเงินทุนที่มีอยู่หรืองบประมาณที่ได้รับ ตัวอย่างความเสี่ยงทางด้านนี้ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหาร การจัดการ การขาดระบบควบคุม ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวันบุคลากรหรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติองค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดจากผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับของข้อมูล โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญา ที่ไม่ครอบคลุม การดำเนินงานรวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ เช่น ระเบียบการทำงานที่ไม่ทันสมัย

## 2) ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)

- สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งองค์กรควรระบุนสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์ และกำหนดกลยุทธ์/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 อัตราว่างงาน เป็นต้น
- ด้านสังคม (Social) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ความขัดแย้งในสังคม 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 กฎระเบียบ 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 สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

### 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 หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร 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 ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กร จะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกันภัย (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

- การยกเลิก (Terminate) หรือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงแต่มีข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหารการป้องกัน หรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า

## 5) การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุพันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กรประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และมีปรับเปลี่ยนตามระยะเวลา โดยต้องตระหนักถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในการแสวงหาคูณค่า การจะกระทำเช่นนั้นได้้องค์กรจำเป็นต้องมีกรอบวิธีการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน มีการบูรณาการการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะได้รับประโยชน์ อาทิ

(1) การเพิ่มโอกาส เมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ทั้งด้านบวกและด้านลบในแง่ของการบริหารความเสี่ยง จะทำให้สามารถระบุโอกาสใหม่ ๆ และความท้าทายเฉพาะที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันได้

(2) การระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร ทุกองค์กรเผชิญกับความเสี่ยงมากมายที่อาจส่งผลกระทบต่อหลายส่วนขององค์กร บางครั้งความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากส่วนหนึ่งแต่ส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงต้องระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร เพื่อที่จะสามารถรักษาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้

(3) เพิ่มผลลัพธ์ (Outcomes) และความได้เปรียบ พร้อมกับลดความประหลาดใจในด้านลบ (Negative Surprise) การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงความสามารถในการระบุความเสี่ยง และสร้างวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสมได้ เพื่อลดความสูญเสียและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง หรือการแสวงหาผลประโยชน์จากการพัฒนา

(4) ลดความแปรปรวนของผลการดำเนินงาน ความท้าทายจากการแปรปรวนจะลดน้อยลงจากการบริหารความเสี่ยง ช่วยให้องค์กรคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และช่วยให้สามารถวางแผนการดำเนินงานที่จำเป็นเพื่อลดการแปรปรวนนั้นได้

(5) การปรับปรุงการใช้ทรัพยากรให้ดีขึ้น การได้รับข้อมูลความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้สามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประเมินความต้องการทรัพยากรในภาพรวมและสามารถจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรได้

(6) การเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร การดำรงอยู่ขององค์กรในระยะยาวนั้นขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่เพียงแต่เพื่อความอยู่รอดเท่านั้นแต่รวมถึงวิวัฒนาการและการเติบโตขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น

### บทที่ 3

## ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

### 1. มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง

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

ซึ่งกองทุนได้นำมาปรับปรุงยุคทำให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนโดยคำนึงถึงกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเป็นสำคัญ



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 โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์
- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง
- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือ ผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

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

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

**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 กองทุนได้นำมาปรับประยุกต์ดำเนินการในการบริหารความเสี่ยงดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไป

## 2. การดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

### 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

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

### 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) และกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวควรกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ควรกำหนดให้มีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ดังนี้





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

รวมทั้งองค์กรจำเป็นต้องที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม และครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

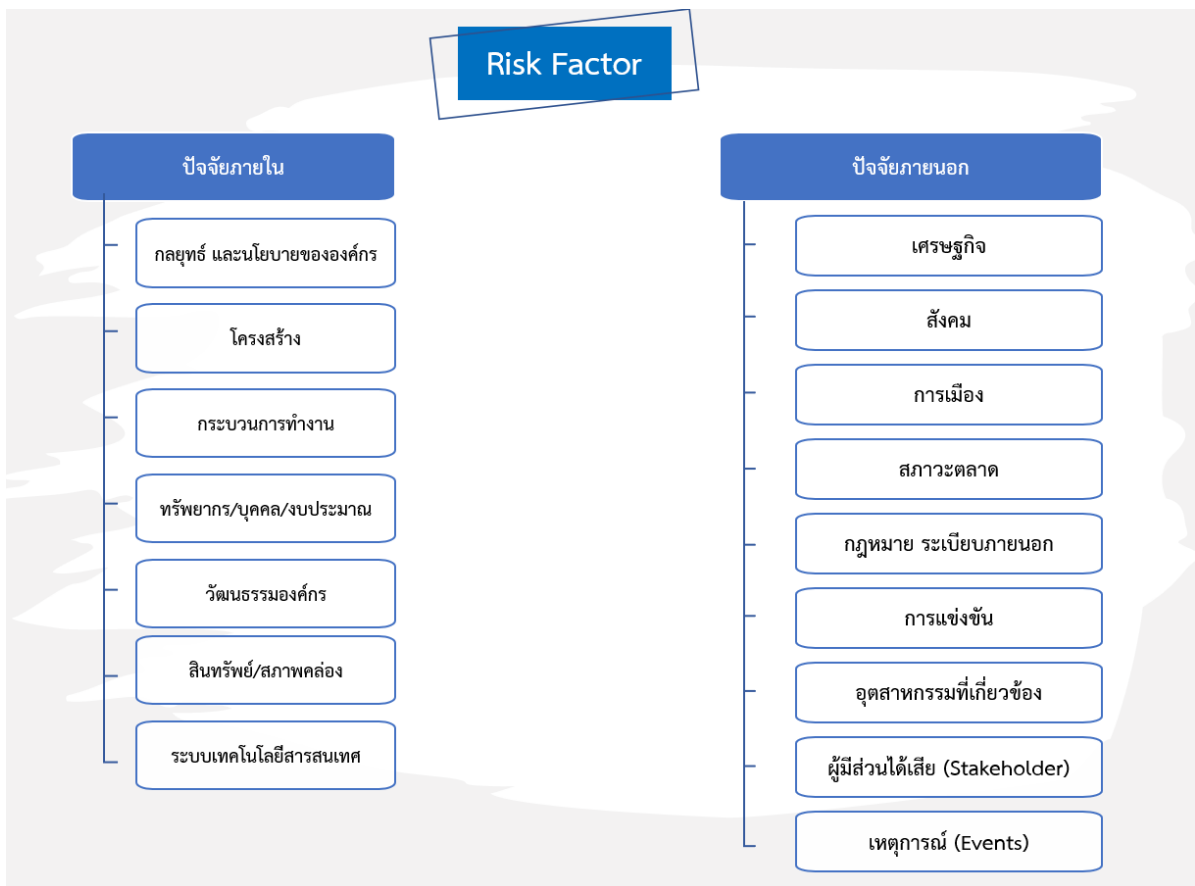
- (1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives)
- (2) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives)
- (3) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)
- (4) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Objectives)

### 3) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification)

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

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อกองทุน
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกองทุน
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้กองทุนเสียโอกาส

เป็นการระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล (Influencing Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและภายใน



ภาพประกอบแผนภาพการระบุความเสี่ยง

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

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

กองทุนจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความล้มเหลว หรือลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

การระบุความเสี่ยง จำเป็นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารทุกระดับในการร่วมกันพิจารณา/ทบทวน ปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะทำงาน หรือการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรืออาจจะใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การระดมสมอง การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม หรือ การศึกษาข้อมูลในอดีต ทั้งนี้การจะเลือกวิธีการในการระบุความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร เมื่อระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว จึงทำการจัดประเภทความเสี่ยงขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับประเภทของ

ความเสี่ยง โดยการแบ่งประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) กองทุนจะดำเนินการทบทวนและระบุรายการ ความเสี่ยงทุกปี โดยเริ่มจากการนำรายการความเสี่ยงของปีก่อนหน้า ปีปัจจุบัน รวมถึงเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มากำหนดเป็นรายการความเสี่ยง ทบทวนรายการความเสี่ยงของปีปัจจุบัน ผลการดำเนินงาน ปัจจัยภายใน ปัจจัย ภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เพื่อระบุรายการความเสี่ยงประจำปี รวมทั้งพิจารณา ความสอดคล้องกับกระบวนการภายในระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ พิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย แสดงว่ามีการควบคุม แต่ยังไม่เพียงพอ จะต้องมีการติดตามผลและรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ โดยเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล การควบคุมที่มีอยู่ 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

ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

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 การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม 2 ประเด็น ดังนี้

- การประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากสถิติการเกิดของเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว

- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของเสียหายที่มีต่อกองทุนหากเกิดเหตุขึ้น เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกของพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับและนำมาจัดลำดับ เพื่อดูความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และกำหนดมาตรการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

ผู้บริหารจะพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุน รวมถึงผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเทคนิคการประเมินความเสี่ยงที่ใช้จะมีทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ 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 เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสี่ยงหายออกมาเป็น ตัวเลข แต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและระดับของความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น ดังตัวอย่างตาราง

### การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach)

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


#### ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ

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

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

2. เกณฑ์การประเมินโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Likelihood) แบ่งการพิจารณาเป็น 2 มุมมอง คือ แผนการจัดการความเสี่ยงไม่เสร็จตามแผนงาน และความถี่ในการเกิดขึ้น เมื่อกระบวนการประเมินความเสี่ยงโดยการประเมินโอกาสและผลกระทบ ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้ว ก็จะสามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk profile)

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

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

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

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

## การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย

ตารางแสดงการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย สำหรับโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวให้ได้ตามแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนที่ได้กำหนดไว้

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)			โอกาสเกิด (Likelihood)	
	ด้านความสำเร็จของโครงการ	ด้านความสำเร็จตามเป้าหมาย	ด้านกฎระเบียบ	ร้อยละ	ครั้ง
1 (น้อยมาก)	โครงการล่าช้าไม่เกิน 1 สัปดาห์	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้มากกว่าร้อยละ 90	หน่วยงานกำกับ/คณะกรรมการให้ข้อสังเกต ด้วยวาจา ต้องเสียทรัพยากรในการแก้ไข	น้อยกว่าร้อยละ 50	เกิดขึ้นได้ ในกรณีไม่ปกติ
2 (น้อย)	โครงการล่าช้าระหว่าง 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)	โครงการล่าช้ามากกว่า 3 เดือน	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ น้อยกว่าร้อยละ 60	ถูกตัดสินว่ามีความผิดจริง	มากกว่าร้อยละ 80	เกิดขึ้นได้เกือบทุกครั้ง ของการดำเนินงาน

นอกจากนี้แล้วการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงสำหรับด้านอื่น ๆ จะกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)
1 (น้อยมาก)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านการเงิน</b> กระทบรายได้หรือค่าใช้จ่ายไม่เกิน 3% หรือเกิดความเสียหายในระดับต่ำ มูลค่าไม่เกิน 50,000 บาท</li> <li>- <b>ด้านบุคลากร</b> ไม่มีการบาดเจ็บ หรือมีเล็กน้อย</li> <li>- <b>ระบบ/อุปกรณ์</b> เกิดความเสียหายเล็กน้อย ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน</li> <li>- <b>ด้านเวลา</b> ผลงานเกิดความล่าช้าไม่เกิน 15 วัน หรือไม่เกิน 3%</li> <li>- <b>ด้านภาพลักษณ์</b> ไม่มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะ</li> <li>- <b>ผู้ร้องเรียน</b> 1 รายต่อเดือน</li> </ul>	โอกาสเกิดระดับน้อยมาก (1 - 30%) หรือมากกว่า 4 ปีเกิด 1 ครั้ง

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)
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> เกิดความเสียหายขั้นตอนที่สำคัญ 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> <li>- <b>ด้านภาพลักษณ์</b> มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะ 2-5 วัน</li> <li>- <b>ผู้ร้องเรียน</b> 4 รายต่อเดือน</li> </ul>	โอกาสเกิดอยู่ในระดับสูง (มากกว่า 71 - 80%) หรือ ภายใน 1 ปี เกิด 1 ครั้ง
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



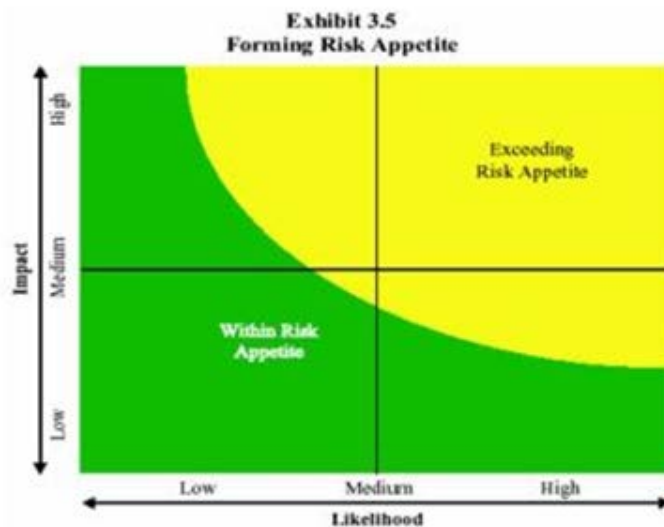
## การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

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

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึงระดับการเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้จากตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องสามารถวัดได้ ทำให้องค์กรมีความมั่นใจมากขึ้นในการดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ตัวอย่างเช่น ร้อยละของการเบิกจ่ายภาพรวมที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับแผนการเบิกจ่าย ค่า Risk Appetite คือ เบิกจ่ายได้ 100% เนื่องจากเป็นนโยบายรัฐบาลที่ต้องการให้หน่วยงานของรัฐเร่งเบิกจ่ายเงินงบประมาณ

## Risk Appetite



Source : COSO ERM

## 5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

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



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

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

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

4) การยกเลิก (Terminate/Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องมีการพิจารณาว่าต้นทุนประสงค่ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

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

วิธีการและเทคนิคในการระบุเหตุการณ์ มีหลายวิธี ซึ่งอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

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

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

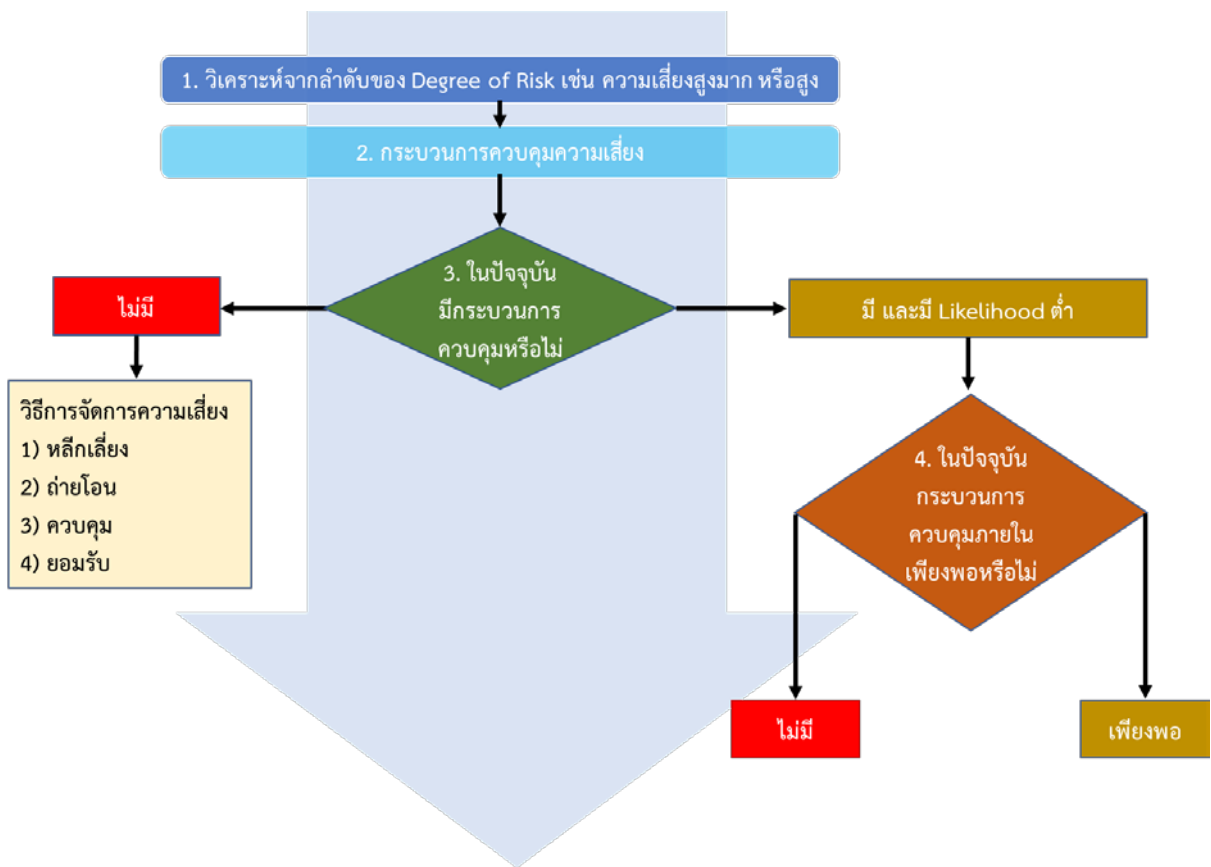
**การวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)**

**ผลเสีย (Cost)** ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

**ผลได้ (Benefit)** ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดี ๆ ในอนาคต เป็นต้น

ดังนั้น การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง คือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่มีความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กร หรือหน่วยงานต้องการ

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



แผนภาพแนวคิด Cost – Benefit Analysis

## 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

ภายหลังจากประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องทำการกำหนดแนวทางหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก หรือสูงต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

- (1) กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (2) เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการ โดยกำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความคืบหน้าของโครงการ โดยคำนึงถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์ การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ตามค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน
- (3) ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุช่วงเวลาที่ดำเนินการกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง
- (4) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่
  - ทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
  - กำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กองทุนยอมรับได้
  - ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้รับการจัดการในปัจจุบันแล้ว
  - กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

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

### ประเภทของการควบคุมอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. แบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กร และมอบหมายอำนาจ หน้าที่ที่เหมาะสม 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 หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงิน และการดำเนินงาน ในด้านอื่น ๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร

- การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรจะได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ใช้สารสนเทศนั้นเพื่อให้ผู้ที่ได้รับใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจตลอดจนมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์โดยระบบการสื่อสารต้องประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้คณะกรรมการบริหารกองทุนบริหารและพนักงานมีความตระหนัก และเข้าใจในนโยบายแนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยงนอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารเป็นระยะ ๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## 8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทานควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงโดยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว 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 ความเสี่ยงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่กำหนดได้ 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 โดยสามารถพิจารณานำวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้วมาใช้ระบุในการกำหนดวัตถุประสงค์

เพื่อบริหารความเสี่ยงได้ หากยังไม่เคยมีการระบุมาก่อนให้กำหนดขึ้นใหม่ รวมทั้งทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมาประกอบการวิเคราะห์ เพื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องหรือเสร็จสิ้นกระบวนการบริหารความเสี่ยง หลังจากนั้นจึงนำเสนอไปยังฝ่ายนโยบายและแผนกองทุน เพื่อทำการวิเคราะห์และรวบรวมเสนอต่อคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนต่อไป

### **ขั้นตอนที่ 3 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง**

#### **วิธีดำเนินการ**

- 1) ให้แต่ละกลุ่มงาน/ฝ่ายระบุปัจจัยเสี่ยงของแต่ละกลุ่มงาน/ฝ่าย ส่งให้ฝ่ายนโยบายและแผนของกองทุนพิจารณารวบรวมและวิเคราะห์ในภาพรวมของหน่วยงานระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ในแต่ละขั้นตอนของโครงการ/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) ในกรณีที่คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ ให้คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณากำหนดเกณฑ์การประเมินขึ้นใหม่

### **ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองความเสี่ยง**

#### **วิธีดำเนินการ**

ให้คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงโดยมีแนวทางในการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

- 1) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งยังไม่มีมาตรการใดรองรับความเสี่ยงนั้น ๆ ให้คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของกองทุน และอยู่ในขอบเขตที่กองทุนสามารถบริหารจัดการได้ รวมทั้ง มีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงเพิ่มเติม

1.2 ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของกองทุน ให้คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยง และให้ระบุมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยง เสนอต่อผู้อำนวยการบริหารสำนักงานกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย และพิจารณามอบหมายให้กลุ่มงาน/ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการในภารกิจดังกล่าว เพื่อลดความเสี่ยงนั้น ๆ ต่อไป

- 2) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทางให้คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณารายกรณี ดังนี้

2.1 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานปกติ สามารถควบคุมให้ ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่พิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นยังมีโอกาสเกิดขึ้น และมีโอกาส ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้น ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง

2.2 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงาน ตามปกติที่สามารถนำไป ควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้ง มีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของ หน่วยงานมากขึ้น ให้คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณาเลือกแนวทาง การควบคุม และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงขึ้นใหม่

3) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก มีแนวทางให้คณะกรรมการด้าน บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

3.1 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินการของกองทุน โดยตรงและอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถ บริหารจัดการได้ แต่ไม่มีมาตรการหรือกิจกรรมในการควบคุมอยู่ รวมทั้งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมูลค่าใน การดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ หรือเป็นปัจจัย เสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของกลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ สามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าใน การดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงโดยคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน จัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงเสนอต่อผู้อำนวยการบริหาร สำนักงานกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย เพื่อขอความเห็นชอบต่อไป

4) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทางให้คณะกรรมการ ด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน พิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

4.1 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติ สามารถควบคุมให้ ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง

4.2 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไป ควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของกองทุนมากขึ้น ให้คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณาเลือกแนวทาง การควบคุมความเสี่ยง และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม

4.3 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะกรรมการด้านบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับ ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

## **ขั้นตอนที่ 6 กิจกรรมควบคุม**

### **วิธีดำเนินการ**

ในกิจกรรมควบคุมภายในควรเป็นกิจกรรมที่แทรกในกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน เช่น การสอบ ทานงานโดยหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ของกองทุน คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของกองทุน รวมทั้งการให้เสนอแนะนโยบายการจัดการจัดการความเสี่ยง การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการบริหารสำนักงานกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย เป็นต้น

## **ขั้นตอนที่ 7 การติดตามและประเมินผล**

### **วิธีดำเนินการ**

1) เมื่อมีการระบุความเสี่ยงใหม่ ๆ ตามที่กลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ ระบุไว้แล้ว คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของกองทุนจะดำเนินการแจ้งผู้รับผิดชอบความเสี่ยงนั้น ๆ ด้วยวาจา และเอกสารทางราชการ



ไปยังกลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงการเพิ่มขึ้นหรือการลดลงของจำนวนความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการ  
ในปีนั้น ๆ

2) เมื่อการประชุมคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนสิ้นสุดลงทุกครั้ง  
ฝ่ายนโยบายและแผนกองทุน ในฐานะเลขานุการฯ จะดำเนินการจัดทำรายงานการประชุม และเวียนแจ้งให้พนักงาน  
ทุกท่านทราบ โดยผ่านผู้บริหารงานกลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ ของกองทุน

3) เมื่อคู่มือบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกองทุน  
ฝ่ายนโยบายและแผนกองทุนในฐานะเลขานุการฯ จะดำเนินการเผยแพร่คู่มือบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง  
บนเว็บไซต์ของกองทุน <https://www.thailandtourismfund.go.th/> ในหัวข้อเกี่ยวกับกองทุน

4) จัดกิจกรรมการพัฒนาระบบการสอนงาน (Coaching) และการฝึกอบรมของบุคลากร ระดับหัวหน้าฝ่าย  
หัวหน้างาน ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

5) จัดกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (KM) ผ่านการจัดทำเอกสารประกอบการบรรยาย  
ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## **ขั้นตอนที่ 8 สารสนเทศและการสื่อสาร**

### วิธีดำเนินการ

การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

1) กลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ จัดทำแบบรายงานผลการดำเนินการความเสี่ยงรายงานต่อฝ่ายนโยบายและแผนกองทุน  
ในฐานะคณะกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน เพื่อติดตาม  
รวบรวมผลการดำเนินการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน

2) คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนสรุปภาพรวมผลการดำเนินงานบริหาร  
ความเสี่ยงแล้วรายงานต่อผู้อำนวยการบริหารสำนักงานกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยง  
ในส่วนงานจะถูกตรวจสอบ โดยกลุ่มงานตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และอาจ  
รวมถึงผู้ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินอีกด้วย

3) ผู้อำนวยการบริหารสำนักงานกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย พิจารณาและให้ความเห็นชอบต่อ  
รายงานผลการบริหารความเสี่ยง และรวบรวมการนำเสนอรายงานของคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุม  
ภายในของกองทุน และความเห็นของกลุ่มงานตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เสนอต่อ  
คณะกรรมการบริหารกองทุน เมื่อมีเหตุจำเป็น

4) คณะกรรมการบริหารกองทุน พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลให้การสนับสนุน รวมทั้งให้  
ข้อเสนอแนะในการดำเนินการความเสี่ยง

#### 4. ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2567

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 2567 ต่อคณะกรรมการบริหาร เพื่อพิจารณาเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2567														
3. เวียนคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2567 ให้เจ้าหน้าที่ทุกท่านทราบ														
4. เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุน ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2567 ผ่านเว็บไซต์ <a href="http://www.thailandtourismfund.go.th/">www.thailandtourismfund.go.th/</a>														
5. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมาของกองทุน														
6. จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567														
7. จัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อชี้แจงรายละเอียดการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567														
8. เสนอ คณะกรรมการบริหารกองทุน เพื่อพิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567														
9. เวียนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567 ให้เจ้าหน้าที่ทุกท่านทราบ เพื่อดำเนินการต่อไป และมีการเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2567 ผ่านเว็บไซต์ <a href="http://www.thailandtourismfund.go.th/">www.thailandtourismfund.go.th/</a>														
10. รายงานผลการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในรายไตรมาสเข้าที่ประชุมคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน														
11. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ประจำปีบัญชี 2567 ณ สิ้นปีงบประมาณ พร้อมเอกสารประกอบการดำเนินงานต่อ กรมบัญชีกลาง														

## บทสรุป

ระบบบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้กองทุน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ไปจนถึงงานขนาดเล็กในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความเสี่ยง และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดความเสียหายขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลว หรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนนั้น ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความสำคัญการปลูกฝังนโยบาย และสนับสนุนให้บุคลากรในกองทุน เข้าใจความสำคัญในคุณค่าในการบริหารความเสี่ยงของกองทุน มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงของกองทุน โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ และบริหารงาน

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความสำคัญการปลูกฝังนโยบาย และสนับสนุนให้บุคลากรในกองทุน เข้าใจความสำคัญในคุณค่าในการบริหารความเสี่ยงของกองทุน มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงของกองทุน โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึง การกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ และบริหารงาน

2) การใช้คำเพื่อให้เข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการระบุ และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนเหมาะสม

3) การจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของกองทุน เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ สนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ และการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของเจ้าหน้าที่กองทุน

4) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง กองทุนจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งกองทุน และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การชี้แจงทำความเข้าใจต่อเจ้าหน้าที่ทุกคนของกองทุน ให้เข้าใจความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับและเข้าใจในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจะไม่สำเร็จนั้น ประกอบด้วย

1) การบริหารงานยังมีความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดในการบริหารงานของกองทุน จึงไม่คัดเลือกกระบวนการ/โครงการที่มีความสำคัญมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของโครงการมาไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

2) บุคลากรในกองทุน มีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับจัดการระบบบริหารความเสี่ยง โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดการระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรของกองทุน ไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้กองทุนบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญและมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย

3) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการตามความเป็นจริง โดยมีความเห็นว่าโครงการที่รับผิดชอบไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้เกณฑ์คะแนนอยู่ในระดับต่ำหรือปานกลาง เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงของโครงการต้องถูกนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

4) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเลือกกลยุทธ์ และ/หรือ แนวทางการจัดการความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่สำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงและเป้าหมายของโครงการ/กองทุน

5) การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งกองทุน ทำให้บุคลากรในกองทุน ไม่เห็นถึง ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงว่ามีส่วนทำให้กองทุนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

6) นอกจากการตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยงตามข้อมูลที่มีแล้ว เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ หรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อนทำให้ไม่สามารถบริหาร ความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

จากการที่กองทุน ได้นำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดการความเสี่ยง ถือว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่ตอบสนองความเสี่ยงเพื่อเป็นการกำกับ ดูแลที่ดี มุ่งหวังให้มีการดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องครอบคลุมในทุกมิติ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถร่วมกันบริหารจัดการ เพื่อให้ การทำงานตามภารกิจมีโอกาสประสบผลตามเป้าหมายหรือดีกว่า ซึ่งจะช่วยให้องค์กร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ได้รับประโยชน์ในระดับที่สูงขึ้นร่วมกัน ภายใต้วิสัยทัศน์ของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย “เป็นกองทุนที่มั่นคง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว”

ภาคผนวก ก

แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี.....

1. แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี.....

ตารางแสดงแบบฟอร์มการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดรายการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ....

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

หมายเหตุ ;

\*1 ให้ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเภทความเสี่ยง เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนแล้ว ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่วางไว้

\*2 ให้ระบุสถานการณ์เสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น ผู้ได้รับการสนับสนุนโครงการไม่สามารถดำเนินการ ได้ตามแผนที่วางไว้ และ/หรือ ไม่มาทำสัญญาหรือหนังสือยืนยันกับกองทุนฯ ตามระยะเวลาที่กำหนดในเดือน/ไตรมาสที่กำหนด

\*3 ให้ระบุเป้าหมายขององค์กร เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้

\*4 ให้กำหนดกลยุทธ์ ที่จะดำเนินการ เช่น การให้คำปรึกษาหรือแนะนำกับผู้ได้รับการสนับสนุน หรือการจัดทำคู่มือเผยแพร่แก่ผู้ได้รับการสนับสนุนโครงการจากกองทุน เป็นต้น

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

\*6 ให้ระบุ SWOT ของความเสี่ยง เช่น

จุดแข็ง จัดทำคู่มือการดำเนินโครงการเผยแพร่ทางเว็บไซต์กองทุน และ/หรือ การจัดอบรมแนวทางการปฏิบัติ ตามหนังสือยืนยันการขอรับการสนับสนุนเงินกองทุน ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินโครงการให้กับผู้ขอรับการสนับสนุน

จุดอ่อน ขั้นตอนการทำงานมีความซับซ้อน และมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก

โอกาส มีการจัดอบรม และ/หรือ มีเอกสารคู่มือแนวปฏิบัติสำหรับผู้ขอรับการสนับสนุนโครงการทำให้ผู้ขอรับการสนับสนุนโครงการมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น

อุปสรรค การจัดอบรมเป็นแบบออนไลน์ เนื่องจากเกิดสถานการณ์โควิด-19

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

\*8 ให้ระบุข้อเสนอเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณา เช่น เสนอเป็น Risk ID เนื่องจากผู้ได้รับการสนับสนุนโครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย ของกองทุนได้โดยให้ระบุให้ครบถ้วนทุกประเภทความเสี่ยง เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงต่อไป

## 2. แบบฟอร์มการพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ประจำปีบัญชี...

ตารางแสดงแบบฟอร์มการพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ  
และระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ประจำปีบัญชี....

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

### หมายเหตุที่ 1 :

\*1 ให้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ระบุไว้

\*2 ให้ระบุผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ระดับ 2 ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายแล้วได้ผลการดำเนินงานเทียบเท่าระดับ 2 เป็นต้น

\*3 ให้ระบุการควบคุม เช่น มีการควบคุมแล้วแต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้

\*4 ให้ระบุการติดตามผลการดำเนินงาน เช่น มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงาน ให้ผู้บริหารทราบแล้ว

\*5 ให้ระบุผลการประเมินว่าเป็นอย่างไร เช่น 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. แบบฟอร์มการระบุมาตรการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี

ตารางแสดงแบบฟอร์มการระบุมาตรการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี....

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

หมายเหตุ :

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

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

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

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

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

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

##### หมายเหตุ :

\*1 ให้ระบุความเสี่ยงให้สอดคล้องกับรายละเอียดของ \*1 แบบฟอร์มการระบุมাত্রการบริหารความเสี่ยง ประจำปี บัญชี.... เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่วางไว้

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

\*3 ให้ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง เช่น ร้อยละความสำเร็จของโครงการ ที่ทำสัญญากับกองทุน หรือ ร้อยละของความพึงพอใจ เป็นต้น

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

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

\*6 ให้ระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยงและการดำเนินการจัดกิจกรรมบริหารความเสี่ยงในข้อนั้น ๆ เช่น ฝ่ายนโยบายและ แผนกองทุน เป็นต้น



**ภาคผนวก ข**  
**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)	การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบาย ถึงผลกระทบจากความเสียหายหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสียหายได้
6	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
7	ผลกระทบ (Impact)	ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
8	ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)	สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ

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

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

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

**ภาคผนวก ค**  
**แบบฟอร์ม “การควบคุมภายใน”**

แบบ ปค.4

หน่วยงาน(1).....

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

(3) องค์ประกอบการควบคุมภายใน	(4) ผลประเมิน/ข้อสรุป
<p><b>1.สภาพแวดล้อมการควบคุม</b></p> <p>(1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม .....</p> <p>(2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน .....</p> <p>(3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กรสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล .....</p> <p>(4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ .....</p> <p>(5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ .....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>2.การประเมินความเสี่ยง</b></p> <p>(6) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ .....</p> <p>(7) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น .....</p> <p>(8) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ .....</p> <p>(9) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน .....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

(3) องค์ประกอบการควบคุมภายใน	(4) ผลประเมิน/ข้อสรุป
<p><b>3. กิจกรรมการควบคุม</b></p> <p>(10) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</p> <p>(11) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม ทั่วไประดับเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>(12) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดย กำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและ ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง</p> <p><b>4. สารสนเทศและการสื่อสาร</b></p> <p>(13) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตาม การควบคุมภายในที่กำหนด</p> <p>(14) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับ สารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อ การควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มี การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p> <p>(15) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอก เกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติตามการควบคุม ภายในที่กำหนด</p> <p><b>5. กิจกรรมการติดตามผล</b></p> <p>(16) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนาและดำเนินการ ประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือการประเมินผล เป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มี การปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน</p> <p>(17) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่าย บริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการ แก้ไขได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ผลการประเมินโดยรวม :-

.....

.....

.....

ลายมือชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ชื่อหน่วยงาน(1).....

รายการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

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

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

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

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

## สถานะการดำเนินงาน

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

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



**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)**

เรียน .....(1).....

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

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

ลายมือชื่อ.....(6).....

ตำแหน่ง.....(7).....

วันที่.....(8).....เดือน.....พ.ศ. ....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง  
ดังกล่าวในเชิงประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในเชิงประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป  
สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (9)

1.1.....

1.2.....

2. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (10)

2.1.....

2.2.....

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

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

## รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน.....(1).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(2).....ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....(3)..... เดือน พ.ศ..... ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ.....(4)..... มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ลายมือชื่อ.....(5).....

ตำแหน่ง..... (6).....

วันที่.....(7)..... เดือน..... พ.ศ. ....

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

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

(แบบ ปค. 6)

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

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