

**คู่มือการบริหารความเสี่ยง**

**กองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์**

**ประจำปีบัญชี 2565**



**กองส่งเสริมองค์กรศาสนาอิสลามและกิจการฮัจย์**

**กรมการปกครอง**

**กระทรวงมหาดไทย**

**คำนำ**

กองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์เป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมกิจการฮัจย์ของรัฐบาลไทย  
ที่ได้ทุ่มเทในการที่จะดำเนินการช่วยเหลือ สนับสนุน และส่งเสริมในกิจการใด ๆ ก็ตามที่จะทำให้พี่น้องมุสลิมไทยเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ได้อย่างสะดวกสบายและถูกต้องตามหลักการศาสนาอิสลาม โดยผู้แสวงบุญ  
ชาวไทยได้รับประโยชน์จากกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ในแง่การยกระดับคุณภาพที่พักให้ดีขึ้น   
มีมาตรฐาน และถูกสุขลักษณะตามกฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ

เพื่อให้การบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์มีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้อง  
มีการทบทวนคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี ซึ่งคู่มือนี้ได้ถูกจัดทำขึ้นตามแนวทาง   
Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO) อันเป็นแนวทาง  
ในการจัดการความเสี่ยงที่บุคลากรทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องรับรู้และปฏิบัติร่วมกันตามบทบาทที่มี เพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นแล้วจะต้องมีมาตรการที่ช่วยลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

คณะผู้จัดทำหวังอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้รับการปรับปรุงแล้วนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ต่อไป

กองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

มีนาคม 2564

**สารบัญ**

**บทที่ 1 บทนำ**

1. หลักการและเหตุผล 1
2. เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง 1
3. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง 1
4. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง 2
5. การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวมและการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ERM 3
6. ประเภทความเสี่ยง 5

**บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐาน**

1. การบริหารกองทุน 6
2. โครงสร้างการบริหารของกองทุน 7
3. การดำเนินงานกองทุน 9
4. สถิติการยืมเงินกองทุน 10

**บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง**

1. ความสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง 11
2. กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 12
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ 12
4. การประเมินความเสี่ยง 12
5. การตอบสนองความเสี่ยง 15
6. กิจกรรมการควบคุม 16
7. สารสนเทศและการสื่อสาร 16
8. การรายงานและติดตามผล 17

**บทที่ 4 การประเมินความเสี่ยง**

1. ตารางประเมินระดับความเสี่ยง 18
2. แผนบริหารความเสี่ยง 19
3. ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 23

**บทที่ 1**

**บทนำ**

**1 หลักการและเหตุผล**

ด้วยบันทึกข้อตกลงระบบประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ประจำปีบัญชี 2564 ตัวชี้วัดที่ 4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้กำหนดให้มีการวัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานกองทุนฯ โดยประเมินผลจากการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และ  
การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้บรรลุตามบันทึกข้อตกลงข้างต้น กองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ จึงมีการวิเคราะห์และทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงแผนตามมาตรฐาน COSO ERM เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่าง ๆ   
หรือหากเกิดขึ้นแล้วจะมีแผนรองรับเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**2** **เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง**

2.1 เพื่อลดโอกาสเกิดความความเสี่ยงและเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เพื่อความสำเร็จของแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดการกับความเสี่ยงอย่างเป็นระเบียบแบบแผน

2.3 เพื่อให้การจัดทำแผนต่าง ๆ ของกองทุนสามารถประยุกต์นำแผนความเสี่ยงเข้าเป็นส่วนหนึ่ง  
ของแผนได้

2.4 เพื่อให้ผู้ยืมเงินจากกองทุนได้รับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจ  
ต่อการใช้บริการกองทุน

**3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง**

3.1 เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

3.2 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

3.3 เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

3.4 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่าง การบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

**4 ความหมายและคำจำกัดความ****ของการบริหารความเสี่ยง**

4.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ แล้วส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกองทุน ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยวัดจากผลกระทบที่มีต่อแผนยุทธศาสตร์กองทุน แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดของกองทุน

4.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้น ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ฉะนั้นต้องระบุปัจจัยเสี่ยงให้ได้ว่าจะเกิดขึ้นเพราะเหตุใด เกิดขึ้นเมื่อใด อย่างไร เพื่อจะวิเคราะห์และหาทางลดปัจจัยเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด

4.3 ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น ความปลอดภัยในที่ทำงาน   
ความถูกต้องของระบบบัญชี วัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรมภายใน และระบบสารสนเทศ

4.4 ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายรัฐบาล   
การเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎหมาย กระแสสังคม

4.5 การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์และจัดลำดับ  
ความเสี่ยง คือการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของความเสี่ยงที่จะเกิดรวมถึงระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก 1) ระดับความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Likelihood) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ   
2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดแก่องค์กร (Impact) โดยจัดระดับความรุนแรงเป็น 5 ระดับเช่นกัน

4.6 การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการเพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งมีวิธีการดังนี้

4.6.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หากกความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับ  
 การป้องกันหรือการจัดการ เนื่องจากมีต้นทุนมากเกินไป ก็ต้องยอมรับโอกาสที่จะ   
 เกิดความเสี่ยงนั้น

* + 1. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) การปรับปรุงขั้นตอน วิธีการ   
        และระบบการทำงานเพื่อลดโอกาสการเกิดความเสี่ยง หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงลง
    2. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) แสวงหา   
        ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยงร่วมกัน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือ  
        ลดความเสียหายของความเสี่ยงที่เกิดกับองค์กร
    3. เลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หากความเสี่ยงมีโอกาสเกิดสูงและมีผลกระทบ   
        สูงเกินกว่าองค์กรจะยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกงาน โครงการ หรือกิจกรรม   
        ที่มีความเสี่ยงดังกล่าว

**5** **การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวมและการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO ERM**

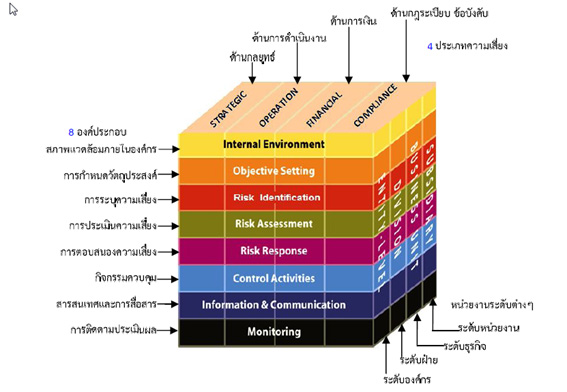
คือการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ กระบวนการในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM สามารถแบ่งออกได้เป็น 8 ขั้นตอน คือ

* 1. **Internal Environment** เป็นกระบวนการแรกในขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์  
     และการดำเนินการป้องกันความเสี่ยง เป็นการระบุถึงปัจจัยแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยระบุ  
     ถึงนโยบายและวิธีการในการดำเนินการป้องกันความเสี่ยง ปรัชญาและปณิธานในการบริหารความเสี่ยงโครงสร้างขององค์กรในเรื่องของกระบวนการในการจัดการความเสี่ยง
  2. **Objective Setting** หรือ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการ  
     ในการบริหารความเสี่ยง เพราะเป็นปัจจัยที่ผู้ทำหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดถึงความต้องการในการบริหารความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการบรรลุในการบริหารความเสี่ยง
  3. **Event Identification** หรือ การระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ทำหน้าที่ในการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงนี้องค์กรอาจทำการระบุปัจจัยเสี่ยงตาม   
     KPI (Key Performance Indicators) ขององค์กร เพื่อทำให้การระบุความเสี่ยงนั้นมีความสะดวกมากขึ้น
  4. **Risk Assessment** หรือ การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ เพราะการที่  
     องค์กรใด ๆ จะเลือกวิธีใดในการป้องกันความเสี่ยง องค์กรนั้นจะต้องทราบถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นว่า  
     จะมีโอกาสในการเกิดขึ้นมากน้อยเท่าใด เพื่อที่จะได้เลือกใช้เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เพราะวิธีการแต่ละวิธีในการป้องกันความเสี่ยงนั้น มีต้นทุนและวิธีการที่แตกต่างกัน การเลือกวิธีการหรือแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่ถูกต้องจะทำให้องค์กรเกิดความสมดุลมากขึ้น
  5. **Risk Response หรือ การตอบสนองต่อความเสี่ยง** คือการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และการลงมือปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงอย่างแท้จริง เพื่อการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน   
     ธุรกิจจะต้องมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดถึงแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน ว่าความเสี่ยงใดจะต้องทำการบริหารจัดการก่อนหรือหลัง แนวทางในการบริการจัดการกับความเสี่ยงหรือการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นจะถือหลักตามแนวทางของ 4T’s คือ
     1. การยอมรับ (Take) คือความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้   
        ไม่ต้องมีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อจะช่วยในการลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น หรือ  
        ลดความรุนแรงจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ
     2. การควบคุม หรือการลดความเสี่ยง (Treat) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมจากกิจกรรม  
        ที่องค์กรมีอยู่ เพื่อที่จะลดความเสี่ยงขององค์กรให้เหลือน้อยลง ซึ่งอาจจะลดได้  
        ทั้งโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นก็ได้
     3. การโอน หรือการกระจายความเสี่ยง (Transfer) เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้  
        แก่องค์กรหรือบุคคลอื่น เช่น การประกันภัยเป็นต้น
     4. การหลีกเลี่ยง หรือหยุดดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ (Terminate) เป็นการหยุดกิจกรรมหรือการดำเนินการใด ๆ ขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความเสี่ยง
  6. **Control Activities** **หรือ กิจกรรมการควบคุม** คือ นโยบายขององค์กรหรือกระบวนการ  
     ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นใจได้ว่า องค์กรนั้นได้มีการดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว   
     โดยขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่กำหนดให้บุคลากรภายในองค์กรรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของ  
     การจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว และพิจารณาการเพิ่มเติมกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่จำเป็นในการจัดการกับความเสี่ยง
  7. **Information and Communication** **หรือ สารสนเทศและการสื่อสาร** เป็นขั้นตอนของ  
     การแจ้งข้อมูลข่าวสาร และให้ความรู้แก่คนในองค์กรในเรื่องของแนวทางปฏิบัติทางด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งอาจจัดทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น จัดทำคู่มือในการบริหารความเสี่ยง เพื่อแจกจ่ายให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กรทำความเข้าใจและรับทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติทางด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร
  8. **Monitoring** **หรือ การติดตามผล** โดยการติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่มีความสำคัญ  
     ที่จะทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนอง  
     ต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี โดยการติดตามประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น การติดตามผลเป็นรายครั้ง และการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน

**6 ประเภทความเสี่ยง**

6.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด  
 กลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย   
 กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวการณ์แข่งขัน และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร

* 1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจาก  
     การปฏิบัติงานทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากร และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน
  2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุน
  3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk: C) หมายถึง   
     ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี มาตรฐานต่าง ๆ หรือ กฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน



**(แผนภาพกระบวนการในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM)**

**บทที่ 2**

**ข้อมูลทั่วไปของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์**

**1. การบริหารกองทุน**

กองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติการบริหาร  
ทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ และข้อบังคับคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์  
ว่าด้วยการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ พ.ศ.๒๕๖๑ ซึ่งกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ประกอบด้วย

(1) อธิบดีกรมการปกครอง

(2) ผู้แทนกระทรวงการคลัง

(3) ผู้แทนสำนักงบประมาณ

(4) ผู้อำนวยการกองคลัง กรมการปกครอง

(5) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งอธิบดีกรมการปกครองในฐานะประธานกรรมการ  
โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง ได้มีคำสั่งที่ 1/2564 ลงวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564 แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

(1) นายวันชัย พฤทธ์พจน์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์ การเงิน การคลัง

(2) นางขนิฐา การีสรรพ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านสินเชื่อ

(3) นายอับดุลลอฮ ดาโอ๊ะ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านศาสนา

(๖) ผู้บริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์มีอำนาจหน้าที่

(1) กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของกองทุน

(2) กำหนดข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การเงิน การพัสดุ ตลอดจนการกำหนดค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์หรือสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้บริหารกองทุน พนักงาน และลูกจ้าง ให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการนโยบายการบริหารทุนหมุนเวียนกำหนด

(3) พิจารณาอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณรายรับรายจ่ายประจำปีและแผนการดำเนินงานของกองทุน

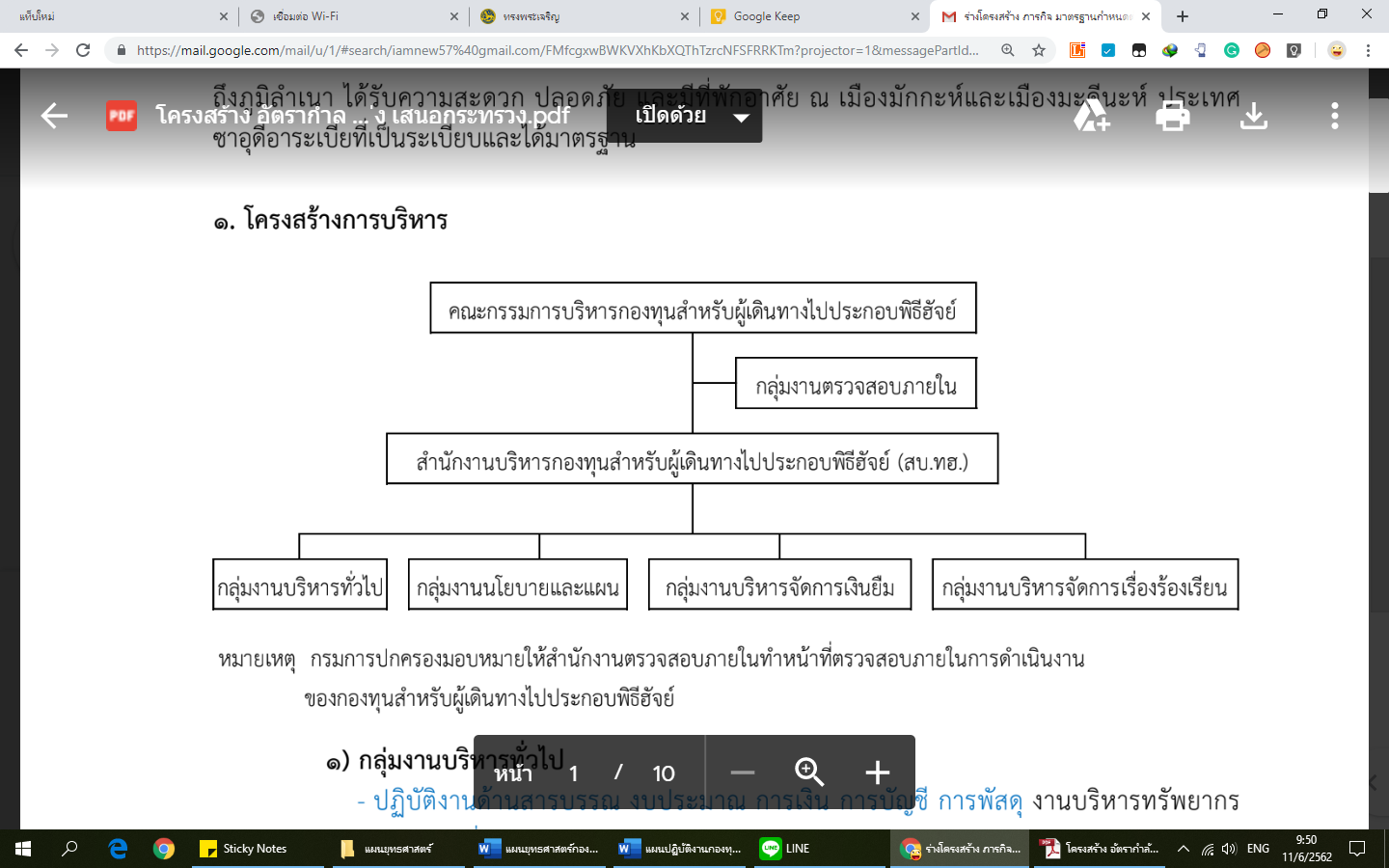
(4) กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน

(5) แต่งตั้งผู้บริหารกองทุนภายใต้มาตรฐานที่คณะกรรมการนโยบายการบริหารทุนหมุนเวียนกำหนด

(6) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการบริหารมอบหมาย

(7) ดำเนินการอื่นใดที่เกี่ยวเนื่องกับวัตถุประสงค์ของกองทุน

**2. โครงสร้างการบริหารของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์**



หน่วย:อัตรา

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **กลุ่มงาน/ตำแหน่ง** | **สถานะ** | |
|  | **ข้าราชการ** | **ลูกจ้างชั่วคราว** |
| สำนักงานบริหารกองทุนฯ |  |  |
| -ผู้บริหารกองทุน | 1 |  |
| กลุ่มงานบริหารทั่วไป |  |  |
| -นักจัดการงานทั่วไป | 1 | 1 |
| กลุ่มงานนโยบายและแผน |  |  |
| - นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | 1 |  |
| กลุ่มงานบริหารจัดการเงินยืม |  |  |
| - เจ้าพนักงานปกครอง | 1 |  |
| กลุ่มงานบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน |  |  |
| -นิติกร | 1 |  |
| กลุ่มงานตรวจสอบภายใน\* |  |  |
| **รวม** | **5** | **1** |

**\* หมายเหตุ** 1.กรมการปกครองมอบหมายให้กลุ่มตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน การดำเนินงาน  
ของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

2. อัตราค่าตอบแทนลูกจ้างกองทุนใช้อัตราค่าตอบแทนโดยถือปฏิบัติตามระเบียบการจ้าง พนักงานราชการและลูกจ้างของทางราชการ

**2.1 กลุ่มงานบริหารทั่วไป**

2.1.1 ปฏิบัติงานด้านสารบรรณ งบประมาณ การเงิน การบัญชี การพัสดุ งานบริหารทรัพยากร บุคคล และดูแลงานบริหารทั่วไปของสำนักงานบริหารกองทุนสําหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

2.1.2 ดูแลการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารกิจกรรมความรู้ ความก้าวหน้าและผลงานของ หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

2.1.3 ดําเนินการสํารวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ประกอบกิจการฮัจย์   
และผู้แสวงบุญชาวไทย รวมถึงการวิเคราะห์ผลการสํารวจความพึงพอใจเพื่อเสนอผู้บริหารกองทุนทราบ

2.1.4 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับ มอบหมายเพื่อให้ดําเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กําหนด

2.1.5 ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ และผู้แสวงบุญชาวไทย รวมถึงการวิเคราะห์ผลการสำรวจความพึงพอใจเพื่อเสนอผู้บริหารกองทุนทราบ

2.1.6 ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายเพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

**2.2 กลุ่มนโยบายและแผน**

2.2.1 ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำ ทบทวน/จัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวกองทุนสำหรับ  
ผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ 5 ปี กำหนดค่าเป้าหมาย กลยุทธ์กิจกรรม/โครงการ

2.2.2 ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี กองทุนสำหรับผู้เดินทาง  
ไปประกอบพิธีฮัจย์ จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณกองทุน

2.2.3 ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ แผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคลของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

2.2.4 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ แผนบริหารจัดการสารสนเทศ การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

2.2.5 การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทุนสำหรับ  
ผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ การจัดทำร่างตัวชี้วัดของกองทุนฯ การติดตามผลการดำเนินตามตัวชี้วัด  
การดำเนินงานของกองทุนฯ ประจำปี

2.2.6 ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายเพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

**2.3 กลุ่มงานบริหารจัดการเงินยืม**

2.3.1 การอํานวยความสะดวกแก่ผู้ยืมเงินกองทุน การเสนอคณะกรรมการกองทุนเพื่ออนุมัติ  
เงินยืม การจัดทําสัญญาเงินยืม การโอนเงินชําระค่าเช่าที่พัก การรับคืนเงินยืม

2.3.2 การเร่งรัดติดตามเงินยืมเมื่อครบกําหนดเวลา

2.3.3 การจัดทำฐานข้อมูลการยืมเงิน

2.3.4 จัดประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุนสําหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์  
 2.3.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายเพื่อให้ดําเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กําหนด

**2.4 กลุ่มบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน**

2.4.1 การรับเรื่องร้องเรียนจากผู้ประกอบการและผู้แสวงบุญ และดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนเสนอผู้บริหารกองทุนฯ และคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ

2.4.2 การจัดทำช่องทางการร้องเรียนสำหรับผู้ประกอบกิจการฮัจย์และผู้แสวงบุญ  
 2.4.3 การฟ้องร้องในกรณีที่มีการกระทําผิดสัญญาและดําเนินงานเกี่ยวกับคดีทางแพ่ง  
 2.4.4 ปฏิบัติงานร่วมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้ดําเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กํ าหนด

**2.5 กลุ่มงานตรวจสอบภายใน**

2.5.1 กําหนดเป้าหมาย ทิศทาง ภารกิจงานตรวจสอบภายใน เพื่อสนับสนุนการบริหารงาน  
และดําเนินงานตามภารกิจด้านต่าง ๆ ของกองทุน

2.5.2 ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของกองทุนให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ ตรวจสอบภายในสําหรับหน่วยงานของรัฐ หรือมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

**3. การดำเนินงานกองทุน**

**3.1 การยืมเงินกองทุน**

เพื่อให้ผู้ประกอบกิจการฮัจย์สามารถนำเงินกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ดำเนินการจัดหาอาคารที่พักที่มีมาตรฐาน ราคาไม่สูงและใกล้สถานที่ปฏิบัติศาสนกิจได้เป็นการล่วงหน้า   
โดยมีขั้นตอนการยืมเงินดังนี้

3.๑.๑ แจ้งความประสงค์ยืมเงิน

ผู้ประกอบกิจการฮัจย์แจ้งความประสงค์ยืมเงินกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

3.๑.๒ พิจารณาจำนวนเงินยืม

(1) ประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์   
เพื่อพิจารณาให้ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ยืมเงิน

(2) กองทุนแจ้งผลการพิจารณาการยืมเงินกองทุนให้ผู้ประกอบกิจการฮัจย์  
ที่แจ้งความประสงค์ทราบเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำสัญญายืมเงิน

3.๑.๓ ทำสัญญายืมเงิน และการค้ำประกัน

ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ยื่นเอกสารหลักฐานและทำสัญญายืมเงินกับกองทุน พร้อมทั้งวางหนังสือสัญญาค้ำประกันธนาคารในวงเงินเต็มตามจำนวนเงินที่ยืม

3.๑.๔ โอนเงินชำระค่าที่พัก

กองทุนโอนเงินยืมตามสัญญาเข้าบัญชีที่กองทุนเปิดไว้เพื่อดำเนินงานทางการเงินเกี่ยวกับกิจการฮัจย์ ณ ประเทศซาอุดีอาระเบีย

3.๑.๕ คืนเงินยืมแก่กองทุน

ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ต้องชำระคืนเงินให้ครบถ้วนตามจำนวนเงินและกำหนดเวลาในสัญญายืมเงิน หากไม่คืนเงินยืมหรือคืนเงินยืมไม่ครบตามสัญญายืม กองทุนจะนำเงินตามหนังสือสัญญาค้ำประกันของธนาคารที่ผู้ประกอบกิจการฮัจย์วางไว้มาชดใช้คืนให้ครบถ้วนตามจำนวนเงินที่ค้างชำระ และจะไม่อนุญาตให้ทำการยืมเงินกองทุนในปีถัดไป

3.๑.๖ กองทุนคืนเงินแก่กระทรวงการคลัง

เมื่อได้รับชำระคืนเงินยืมจากผู้ประกอบกิจการฮัจย์ให้กองทุนนำเงินส่งคืนกระทรวงการคลังให้ครบถ้วนตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการกองทุน

**3.2 ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการงานที่เกี่ยวกับกิจการฮัจย์**

การใช้เงินกองทุนเพื่อดำเนินงานหรือค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกิจการฮัจย์ต้องได้รับ  
ความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ และให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน

**4. สถิติการยืมเงินกองทุน**

สถิติการยืมเงินกองทุนหมุนเวียนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ปีบัญชี 2557 – ๒๕๖4

\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **พ.ศ.** | **ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ทั้งหมด** | **ผู้แสวงบุญทั้งหมด** | **ได้รับอนุมัติให้ยืม** | | **ไม่จัดทำสัญญายืม** | | **จัดทำสัญญายืมเงิน** | |
| **ผู้ประกอบกิจการฮัจย์** | **เงินยืม** | **ผู้ประกอบกิจการฮัจย์** | **เงินยืม** | **ผู้ประกอบกิจการ**  **ฮัจย์** | **เงินยืม** |
| ๒๕๕๗ | ๘๔ | ๑๐,๑๔๙ | ๓๓ | ๑๖๖,๔๗๔,๐๐๐ | ๘ | ๓๔,๗๔๒,๐๐๐ | ๒๕ | ๑๓๑,๗๓๒,๐๐๐ |
| ๒๕๕๘ | ๘๖ | ๑๐,๔๐๐ | ๒๙ | ๑๖๐,๙๕๘,๐๐๐ | ๕ | ๗,๘๖๖,๐๐๐ | ๒๔ | ๑๕๓,๐๙๒,๐๐๐ |
| ๒๕๕๙ | ๑๐๖ | ๙,๖๐๒ | ๓๒ | ๑๒๘,๔๔๔,๐๐๐ | ๘ | ๓๐,๔๔๘,๐๐๐ | ๒๔ | ๙๗,๙๙๖,๐๐๐ |
| ๒๕๖๐ | ๑๐๖ | ๘,๘๓๓ | ๒๓ | ๙๖,๒๒๘,๐๐๐ | - | - | ๒๓ | ๙๖,๒๒๘,๐๐๐ |
| ๒๕๖1 | 106 | 7,851 | 11 | 53,495,000 | 1 | 855,000 | 10 | 52,640,000 |
| 2562 | 90 | 8,455 | 30 | 111,217,500 | 3 | 7,500,000 | 27 | 102,770,000 |
| 2563 | 94 | 8,713 | 34 | 151,982,500 | 2 | 12,872,500‬ | 32 | 139,110,000 |
| 2564 | 90 | 6,916 | - | - | - | - | - | - |

\*

หมายเหตุ :1. ในปี 2563 เกิดภัยพิบัติจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 (COVID-19) ทำให้ผู้ลงทะเบียน  
แสดงความประสงค์จะเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ได้ขอยกเลิกการเดินทาง จำนวน 2,692 คน   
และได้ขอเลื่อนการเดินทางเป็นปีถัดไป จำนวน 5,762 คน ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ทุกรายจึงยกเลิกการยืมเงินจากกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

2. ในปี 2564 เนื่องจากความไม่แน่นอนในการเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ที่ได้แจ้งความประสงค์ยืมเงินทั้ง 4 ราย จึงขอยกเลิกการยืมเงินจากกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

(ข้อมูล ณ วันที่ 18 มีนาคม 2564)

**บทที่ 3**

**กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน**

**1 ความสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง**

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรได้มีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร

**แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง**

**คณะกรรมการบริหารกองทุน  
สำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์**

**กลุ่มงานนโยบายและแผน**

**บุคลากรกองทุน**

**- คณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์** ทำหน้าที่กำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ กำกับนโยบายให้คำแนะนำและเห็นชอบคู่มือบริหารความเสี่ยง ให้ความเห็นและให้คำปรึกษาในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

**- กลุ่มงานนโยบายและแผน** ทำหน้าที่ผลักดัน ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ   
ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง และทำหน้าที่ระบุความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามภารกิจ กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ  
และรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

**- บุคลากรกองทุน** ทำหน้าที่ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

**2 กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน**

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

**2.1 ระบุสภาพแวดล้อมภายในองค์กร** สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ซึ่งได้ระบุไว้แล้วในบทที่ 2 ของแผนฉบับนี้

**2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง** การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ ตลอดจนมีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์การ หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวม ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน

**2.2.1 วัตถุประสงค์ระดับเงินทุนหมุนเวียนฯ**

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียนให้มีความสอดคลองกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน ตามที่ได้ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียน   
และแผนปฏิบัติการประจำปี 2565

**2.2.2 วัตถุประสงค์ระดับสำนัก/กอง หรือ โครงการ/กิจกรรม**

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับของสำนัก/กอง หรือ โครงการ/กิจกรรมโดย  
ให้มีความสอดคลองกับภารกิจของสำนัก/กอง หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคลองและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระดับภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียนฯ

การกำหนดที่ชัดเจนจะช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน   
ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ โดยเงินทุนหมุนเวียนกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์

**3 การบ่งชี้เหตุการณ์**

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

**4 การประเมินความเสี่ยง**

ดำเนินการวิเคราะห์ การประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทางาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

**4.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน**

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

**ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood)** กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood)** | | |
| **ระดับ** | **โอกาสที่เกิด** | **คำอธิบาย** |
| 5 | สูงมาก | 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า |
| 4 | สูง | 1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี |
| 3 | ปานกลาง | 1 ปีต่อครั้ง |
| 2 | น้อย | 2 ปีต่อครั้ง |
| 1 | น้อยมาก | 3 ปีต่อครั้ง |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ปี/ครั้งที่เกิด**  **ประเด็นความเสี่ยง** | **2562/ครั้งที่เกิด** | **2563/ครั้งที่เกิด** | **2564/ครั้งที่เกิด** |
| ผู้ยืมเงินจากกองทุนผิดนัดไม่ชำระหนี้ | **1** | **0** | **0** |
| มียอดเงินเหลือภายหลังการจัดทำสัญญายืมเงิน | **1** | **1** | **1** |
| ภัยพิบัติต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของกองทุน | **0** | **1** | **1** |

**ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)**

กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)** | | | |
| **ระดับ** | **ผลกระทบ** | **คำอธิบาย** | |
| ผลกระทบเมื่อพิจารณาเป็นมูลค่าความเสียหาย (บาท) | พิจารณาเทียบกับวงเงินกองทุน |
| 5 | สูงมาก | มากกว่า 30,400,000 | > 20% |
| 4 | สูง | 15,200,001 - 30,400,000 | 10-20% |
| 3 | ปานกลาง | 4,560,001 - 15,200,000 | 3-10% |
| 2 | น้อย | 1,520,000 - 4,560,000 | 1-3% |
| 1 | น้อยมาก | น้อยกว่า 1,520,000 บาท | <1% |

**วงเงินของกองทุนในแต่ละปี**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ปี** | **2561** | **2562** | **2563** | **2564** |
| **วงเงินกองทุน (ล้านบาท/ปี)** | 53 | 111 | 129 | 119 |

**ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)**

กรณี โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565

กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ โดยนำ **ผลกระทบของความเสี่ยง x โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง** ได้แก่

สูงมาก (19 – 25) สูง (13 – 18) ปานกลาง (7 – 12) และ ต่ำ (1 – 6)

**ผลกระทบของความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง**

**4.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง**

เป็นการนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรง (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

**ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง**

(1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่   
ที่จะเกิดขึ้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อเงินทุนหมุนเวียน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐาน

**4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง**

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

**4.4 การจัดลำดับความเสี่ยง**

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ เงินทุนหมุนเวียน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ขึ้น

\*ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

1. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 6 คะแนน

2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 7 – 12 คะแนน

3. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 13 – 18 คะแนน

4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 19 – 25 คะแนน

สูงมาก (19 – 25) สูง (13 – 18) ปานกลาง (7 – 12) และ ต่ำ (1 – 6)

**ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)**

**5 การตอบสนองความเสี่ยง**

การตอบสนองความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ รวมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมาย คือ

5.1 ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น

5.2 ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่มีความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

5.3 เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปรูปแบบที่เงินทุนหมุนเวียนฯ ต้องการหรือยอมรับได้

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงแบ่งเป็นได้ 4 แนวทางหลัก คือ **การยอมรับ การควบคุม การยกเลิกหรือหลีกเลี่ยง และการโอนความเสี่ยง** เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งต้องพิจารณาความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับ

**6** **กิจกรรมการควบคุม**

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนฯ/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์การควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร

วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากหรือสูง และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้นๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดย

6.1 นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และหรือสูง มากำหนดวิธีการการควบคุม  
ที่ควรมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

6.2 พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมหรือไม่

6.3 ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

และต้องมีการทบทวนแนวทางการบริหารความความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

**7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)**

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

**8** **การรายงานและติดตามผล**

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะโดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

8.1 การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

8.2 การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน

**บทที่ 4**

**การประเมินความเสี่ยง**

เพื่อให้การดำเนินงานของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์เป็นไปโดยเรียบร้อย จึงต้องมีการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อหาแนวทางที่จะขจัด ลด หรือ ควบคุมความเสี่ยงให้มากที่สุด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1 ตารางประเมินระดับความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับ** | **ความเสี่ยง** | **หน้าที่งาน/ระบบงาน** | **การประเมินความเสี่ยง** | | |
| **ระดับผลกระทบ** | **ระดับโอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** | |
| 1) | ผู้ยืมเงินจากกองทุนผิดนัดไม่ชำระหนี้ | กลุ่มงานบริหารจัดการเงินยืม | 3 | 1 | ต่ำ | |
| 2) | การบริหารเงินยืมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | กลุ่มนโยบายและแผน | 3 | 3 | ปานกลาง | |
| 3) | ภัยพิบัติต่าง ๆ ซึ่งส่งผล ต่อการดำเนินงานของกองทุน | กลุ่มนโยบายและแผน | 5 | 3 | สูง | |

\*ขอบเขตความรุนแรงของความเสี่ยงที่กองทุนฯ ยอมรับได้คือระดับ 1 – 12

**ผลกระทบของความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5 |  |  | **3)5,3** | \*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\* |
| 4 |  |  |  | \*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\* |
| 3 | **1)3,1** |  | **2)3,3** |  | \*\*\*\*\*\*\* |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง**

**2** **แผนบริหารความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง**  **(ปัจจัยภายนอก - ปัจจัยภายใน)** | **ประเภท ความเสี่ยง**  **(S O F C)** | **ผลกระทบ** | **ผู้รับผิดชอบ** | **การประเมินความเสี่ยง** | | | **มาตรการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน** | | | |
| **ผล กระทบ** | **โอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** | **ทางเลือก** | **รายละเอียด การจัดการ** | **cost** | **benefit** |
| **1.ผู้ยืมเงินจากกองทุนไม่คืนเงินตามกำหนด** | ปัจจัยภายนอก  ผู้ยืมเงินไม่คืนเงินตามกำหนดเวลาที่ระบุในสัญญา  ปัจจัยภายใน  - | F (การเงิน) | กระทบต่อเสถียรภาพของกองทุนฯ ยอดเงินของกองทุนฯ และการประเมิน ผลการดำเนิน งานของกองทุนฯ | กลุ่มงานบริหารจัดการเงินยืม | 3 | 1 | ต่ำ | หลีกเลี่ยง | ไม่สามารถดำเนินการ ในทางเลือกนี้ | ไม่มีต้นทุน | ไม่มีผล ประโยชน์ |
| ยอมรับ | ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากเป็นปัจจัยที่เหนือการควบคุม (ทางเลือกที่คุ้มค่า) | ไม่มีต้นทุน | หลีกเลี่ยงการดำเนิน การที่ไม่เกิดประโยชน์ |
| ควบคุม | - จัดให้มีระบบการติดตามทวงถามก่อนหนี้ถึงกำหนดชำระ (ทางเลือกที่คุ้มค่า) | ไม่มีต้นทุน | ลดความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระ |
| ถ่ายโอน | -ผู้ประกอบการที่ประสงค์ยืมเงินต้องวางหนังสือค้ำประกันจากธนาคาร (Bank Guarantee) หากไม่คืนเงินยืมตามกำหนด สามารถใช้วงเงินประกันจากธนาคารชำระแทนได้ (ทางเลือกที่คุ้มค่า) | ไม่มีต้นทุน | ลดความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระ |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง**  **(ปัจจัยภายนอก - ปัจจัยภายใน)** | **ประเภท ความเสี่ยง**  **(S O F C)** | **ผลกระทบ** | **ผู้รับผิดชอบ** | **การประเมินความเสี่ยง** | | | **มาตรการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน** | | | |
| **ผล กระทบ** | **โอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** | **ทางเลือก** | **รายละเอียด การจัดการ** | **cost** | **benefit** |
| **2.การบริหารเงินยืมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย** | ปัจจัยภายนอก:  - ในแต่ละปี ผู้ประกอบกิจการฮัจย์แต่ละรายมีนโยบายการยืมเงินกองทุนต่างกัน ขึ้นกับสภาพคล่องทางการเงินของบริษัท  - ภาวะเศรษฐกิจมีความผันผวน ทำให้จำนวนผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ในแต่ละปีไม่เท่ากัน | F (การเงิน) | -การที่จำนวนเงินที่ถูกยืมจากกองทุนในแต่ละปีมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ยากที่จะประมาณยอดเงินกองทุนได้  -การที่กองทุนมียอดเงินเหลือภายหลังการจัดทำสัญญายืมเงินสะ-ท้อนถึงระดับความสำเร็จในการบริหารกองทุน | กลุ่มนโยบายและแผน | 3 | 3 | ปานกลาง | - | ไม่สามารถดำเนินการ ในทางเลือกนี้ | ไม่มีต้นทุน | ไม่มีผล ประโยชน์ |
| ยอมรับ | ยอมรับความเสี่ยงนี้   (ทางเลือกที่คุ้มค่า) | ไม่มีต้นทุน | หลีกเลี่ยงการดำเนิน การที่ไม่เกิดประโยชน์ |
| ควบคุม | ปรับยอดเงินกองทุนให้มีความสอดคล้องกับยอดเงินที่คาดว่าจะถูกยืม โดยอาศัยยอดทำสัญญาเงินหรือจำนวนผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ในปี ที่ผ่านมาเป็นฐานคำนวณ (ทางเลือกที่คุ้มค่า) | ไม่มีต้นทุน | ลดความเสี่ยงจากการมีเงินทุนจำนวนมากที่ไม่ถูกยืม |
| ถ่ายโอน | ไม่สามารถดำเนินการ ในทางเลือกนี้ | ไม่มีต้นทุน | ไม่มีผล ประโยชน์ |
| **ความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง**  **(ปัจจัยภายนอก - ปัจจัยภายใน)** | **ประเภท ความเสี่ยง**  **(S O F C)** | **ผลกระทบ** | **ผู้รับผิดชอบ** | **การประเมินความเสี่ยง** | | | **มาตรการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน** | | | |
| **ผล กระทบ** | **โอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** | **ทางเลือก** | **รายละเอียด การจัดการ** | **cost** | **benefit** |
| **3.ภัยพิบัติต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการ-ดำเนินงานของกองทุน** | ปัจจัยภายนอก:  - ภัยพิบัติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดการณ์ได้ ทั้งช่วงเวลาที่จะเกิด และระดับความรุนแรงที่แน่นอน | S (กลยุทธ์) | -การแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้ผู้แสวงบุญชาวไทย ไม่สามารถเดินทางเพื่อประกอบพิธีฮัจย์ ผู้ประกอบกิจการฮัจย์จึงไม่มีความจำเป็นต้องยืมเงินกองทุนฯ อีกต่อไป | กลุ่มนโยบายและแผน | 5 | 3 | สูง | หลีกเลี่ยง | ไม่สามารถดำเนินการ ในทางเลือกนี้ | ไม่มีต้นทุน | ไม่มีผล ประโยชน์ |
| ยอมรับ | ยอมรับความเสี่ยงนี้ | ไม่มีต้นทุน | ไม่มีผล ประโยชน์ |
| ควบคุม | ปรับลดยอดเงินกองทุน ให้มีความสอดคล้องกับยอดเงินที่ถูกยกเลิก การยืม  (ทางเลือกที่คุ้มค่า) | ไม่มีต้นทุน | ลดความเสี่ยงจากการมีเงินทุนจำนวนมากที่ไม่ถูกยืม |
| ถ่ายโอน | ไม่สามารถดำเนินการ ในทางเลือกนี้ | ไม่มีต้นทุน | ไม่มีผล ประโยชน์ |

**4.3 ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)**

ภายหลังจากวิเคราะห์และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการระบุถึงความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่ภายหลังการดำเนินมาตรการที่วางไว้

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับ** | **ความเสี่ยง** | **หน้าที่งาน/ระบบงาน** | **ก่อนดำเนินมาตรการที่วางไว้** | | | **ภายหลังดำเนินมาตรการที่วางไว้** | | |
| **ระดับผลกระทบ** | **ระดับโอกาส** | **ระดับความเสี่ยง** | **ระดับผลกระทบ** | **ระดับโอกาส** | **ระดับความเสี่ยง** |
| 1) | ผู้ยืมเงินจากกองทุนผิดนัดชำระหนี้ | กลุ่มงานบริหาร จัดการเงินยืม | 3 | 1 | ต่ำ | 3 | 1 | ต่ำ |
| 2) | การบริหารเงินยืมไม่เป็น ไปตามเป้าหมาย | กลุ่มนโยบายและแผน | 3 | 3 | ปานกลาง | 3 | 2 | ปานกลาง |
| 3) | ภัยพิบัติต่าง ๆ ซึ่งส่งผล ต่อการดำเนินงานของกองทุน | กลุ่มนโยบายและแผน | 5 | 3 | สูง | 4 | 2 | ปานกลาง |

\*ขอบเขตความรุนแรงของความเสี่ยงที่กองทุนฯ ยอมรับได้คือระดับ 1 – 12

**ผลกระทบของความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5 |  |  | **3)5,3** | \*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\* |
| 4 |  | **3)4,2** |  | \*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\* |
| 3 | **1)3,1** | **2)3,2** | **2)3,3** |  | \*\*\*\*\*\*\* |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง**

**(ทำปลายปีก่อนส่ง )บทที่ 5**

**รายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง**

เพื่อให้การดำเนินงานของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์เป็นไปโดยเรียบร้อย จึงได้จัดทำรายงาน  
การบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2563 ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**5.1 ตารางประเมินระดับความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับ** | **ความเสี่ยง** | **หน้าที่งาน/ระบบงาน** | **การประเมินความเสี่ยง** | | |
| **ระดับผลกระทบ** | **ระดับโอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** | |
| 1 | ผู้ยืมเงินจากกองทุนผิดนัด ไม่ชำระหนี้ | กลุ่มงานบริหารจัดการเงินยืม | 3 | 1 | ต่ำ | |
| 2 | การบริหารเงินยืมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | กลุ่มนโยบายและแผน | 3 | 3 | ปานกลาง | |

\*ขอบเขตความรุนแรงของความเสี่ยงที่กองทุนฯ ยอมรับได้คือระดับ 1 – 12

**ผลกระทบของความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5 |  |  | \*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\* |
| 4 |  |  |  | \*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\* |
| 3 | **1)3,1 2)3,1** |  | **3)3,3** |  | \*\*\*\*\*\*\* |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง**

**5.2 แผนบริหารความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง**  **(ปัจจัยภายนอก - ปัจจัยภายใน)** | **ประเภท ความเสี่ยง**  **(S O F C)** | **ผลกระทบ** | **ผู้รับผิดชอบ** | **การประเมินความเสี่ยง** | | | **มาตรการจัดการความเสี่ยง** | | | |
| **ผล กระทบ** | **โอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** | **ทางเลือก** | **รายละเอียด การจัดการ** | **cost** | **benefit** |
| **1.ผู้ยืมเงินจากกองทุนไม่คืนเงินตามกำหนด** | ปัจจัยภายนอก  ผู้ยืมเงินไม่คืนเงินตามกำหนดเวลาที่ระบุในสัญญา  ปัจจัยภายใน  - | **C** | ส่งผลต่อเสถียรภาพของกองทุน อาจทำให้กองทุนไม่ผ่านการประเมินได้ | กลุ่มงานบริหารจัดการเงินยืม | 3 | 1 | ต่ำ | หลีกเลี่ยง | -ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ | คงเดิม | - |
| ยอมรับ | -ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากเป็นความเสี่ยงระดับต่ำ | คงเดิม | - |
| ควบคุม | - จัดให้มีระบบการติดตามทวงถามก่อนหนี้ถึงกำหนดชำระ | คงเดิม | ลดความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระ |
| ถ่ายโอน | -ผู้ประกอบการที่ประสงค์ยืมเงินต้องวางหนังสือค้ำประกันจากธนาคาร (Bank Guarantee) หากไม่คืนเงินยืมตามกำหนด สามารถใช้วงเงินประกันจากธนาคารชำระแทนได้ | คงเดิม | ลดความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระ |
| **ความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง**  **(ปัจจัยภายนอก - ปัจจัยภายใน)** | **ประเภท ความเสี่ยง**  **(S O F C)** | **ผลกระทบ** | **ผู้รับผิดชอบ** | **การประเมินความเสี่ยง** | | | **มาตรการจัดการความเสี่ยง** | | | |
| **ผล กระทบ** | **โอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** | **ทางเลือก** | **รายละเอียด การจัดการ** | **cost** | **benefit** |
| **2.กองทุนไม่มีรายรับ มีแต่รายจ่ายการดำเนินงานกองทุน** | ปัจจัยภายนอก:  ตามหลักการศาสนาอิสลลามไม่สามารถเรียกรับดอกเบี้ยได้  ปัจจัยภายใน:  - | F | กองทุนไม่มีรายรับ มีแต่รายจ่ายการดำเนินงานกองทุน ทำให้ยอดเงินกองทุนลดลงและไม่มีรายได้เพื่อใช้ในการบริหารกองทุน | กลุ่มนโยบายและแผน | 3 | 1 | ต่ำ | หลีกเลี่ยง | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ | - | - |
| ยอมรับ | ยอมรับระเบียบเดิม | คงเดิม | - |
| ควบคุม | ไม่สามารถควบคุมได้ | - | - |
| ถ่ายโอน | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ | - | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง**  **(ปัจจัยภายนอก - ปัจจัยภายใน)** | **ประเภท ความเสี่ยง**  **(S O F C)** | **ผลกระทบ** | **ผู้รับผิดชอบ** | **การประเมินความเสี่ยง** | | | **มาตรการจัดการความเสี่ยง** | | | |
| **ผล กระทบ** | **โอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** | **ทางเลือก** | **รายละเอียด การจัดการ** | **cost** | **benefit** |
| **3.การบริหารเงินยืมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย** | ปัจจัยภายนอก:  - ในแต่ละปีผู้ประกอบกิจการฮัจย์แต่ละรายมีนโยบายการยืมเงินกองทุนต่างกัน ขึ้นกับสภาพคล่องทางการเงินของบริษัท  - ภาวะเศรษฐกิจมีความผันผวน ทำให้จำนวนผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ในแต่ละปีไม่เท่ากัน | F | -การที่จำนวนเงินที่ถูกยืมจากกองทุนในแต่ละปีมึการเปลี่ยนแปลงมาก ทำให้ยากที่จะประมาณยอดเงินกองทุนที่เหมาะสม  -การที่กองทุนมียอดเงินเหลือภายหลังการจัดทำสัญญายืมเงินสะ-ท้อนถึงระดับความสำเร็จในการบริหารกองทุน | กลุ่มนโยบายและแผน | 3 | 3 | ปานกลาง | หลีกเลี่ยง | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ | - | - |
| ยอมรับ | ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น | คงเดิม | - |
| ควบคุม | ปรับยอดเงินกองทุนให้มีความสอดคล้องกับยอดเงินที่คาดว่าจะถูกยืม โดยอาศัยยอดทำสัญญาเงินยืม 3 ปีย้อนหลังเป็นฐานคำนวน | คงเดิม | ลดความเสี่ยงจากการมีเงินทุนจำนวนมากที่ไม่ถูกยืม |
| ถ่ายโอน | ไม่สามารถถ่ายโอนได้ | - | - |

**5.3 การดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ความเสี่ยง** | **การประเมินความเสี่ยง** | | | **มาตรการจัดการความเสี่ยง** | | | | **อุปสรรคในการดำเนินงาน** | **ระดับความเสี่ยงที่เหลือ** | | | | |
| **ผล กระทบ** | **โอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** | **ทางเลือก** | **รายละเอียด การจัดการ** | **ต้น ทุน** | **ผล ประโยชน์** | **ผล กระทบ** | **โอกาส** | | | **ระดับ ความเสี่ยง** |
| **1.ผู้ยืมเงินจากกองทุนไม่คืนเงินตามกำหนด** | 3 | 1 | ต่ำ | หลีกเลี่ยง | -ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ | คงเดิม | - | -ไม่พบอุปสรรค | 3 | 1 | | | ต่ำ |
| ยอมรับ | -ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากเป็นความเสี่ยงระดับต่ำ | คงเดิม | - | -ไม่พบอุปสรรค |
| ควบคุม | - จัดให้มีระบบการติดตามทวงถามก่อนหนี้ถึงกำหนดชำระ | คงเดิม | ลดความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระ | -ไม่พบอุปสรรค |
| ถ่ายโอน | -ผู้ประกอบการที่ประสงค์ยืมเงินต้องวางหนังสือค้ำประกันจากธนาคาร (Bank Guarantee) หากไม่คืนเงินยืมตามกำหนด สามารถใช้วงเงินประกันจากธนาคารชำระแทนได้ | คงเดิม | ลดความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระ | -ไม่พบอุปสรรค |
| **ความเสี่ยง** | **การประเมินความเสี่ยง** | | | **มาตรการจัดการความเสี่ยง** | | | | **อุปสรรคในการดำเนินงาน** | **ระดับความเสี่ยงที่เหลือ** | | | | |
| **ผล กระทบ** | **โอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** | **ทางเลือก** | **รายละเอียด การจัดการ** | **ต้น ทุน** | **ผล ประ โยชน์** | **ผล กระทบ** | | **โอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** | |
| **2.กองทุนไม่มีรายรับ มีแต่รายจ่ายการดำเนินงานกองทุน** | 3 | 1 | ต่ำ | หลีกเลี่ยง | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ | - | - | -ไม่พบอุปสรรค | 3 | | 1 | ต่ำ | |
| ยอมรับ | ยอมรับระเบียบเดิม | คงเดิม | - | -ไม่พบอุปสรรค |
| ควบคุม | ไม่สามารถควบคุมได้ | - | - | -ไม่พบอุปสรรค |
| ถ่ายโอน | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ | - | - | -ไม่พบอุปสรรค |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ความเสี่ยง** | **การประเมินความเสี่ยง** | | | **มาตรการจัดการความเสี่ยง** | | | | **อุปสรรคในการดำเนินงาน** | **ระดับความเสี่ยงที่เหลือ** | | |
| **ผล กระทบ** | **โอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** | **ทางเลือก** | **รายละเอียด การจัดการ** | **ต้น ทุน** | **ผล ประโยชน์** | **ผล กระทบ** | **โอกาส** | **ระดับ ความเสี่ยง** |
| **3.การบริหารเงินยืมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย** | 3 | 3 | ปานกลาง | หลีกเลี่ยง | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ | - | - | -ไม่พบอุปสรรค | 3 | 2 | ต่ำ |
| ยอมรับ | ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น | คงเดิม | - | -ไม่พบอุปสรรค |
| ควบคุม | ปรับยอดเงินกองทุนให้มีความสอดคล้องกับยอดเงินที่คาดว่าจะถูกยืม โดยอาศัยยอดทำสัญญาเงินยืม 3 ปีย้อนหลังเป็นฐานคำนวน | คงเดิม | ลดความเสี่ยงจากการมีเงินทุนจำนวนมากที่ไม่ถูกยืม | -ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ได้ยกเลิกการยืมเงินภายหลังแจ้งความประสงค์ในการยืมแล้ว ซึ่งยากจะคาดการณ์ได้ |
| ถ่ายโอน | ไม่สามารถถ่ายโอนได้ | - | - | -ไม่พบอุปสรรค |

**5.4 ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)**

ภายหลังการดำเนินมาตรการที่วางไว้ จึงพบระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ดังนี้

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับ** | **ความเสี่ยง** | **หน้าที่งาน/ระบบงาน** | **ก่อนดำเนินมาตรการที่วางไว้** | | | **ภายหลังดำเนินมาตรการที่วางไว้** | | |
| **ระดับผลกระทบ** | **ระดับโอกาส** | **ระดับความเสี่ยง** | **ระดับผลกระทบ** | **ระดับโอกาส** | **ระดับความเสี่ยง** |
| **1** | ผู้ยืมเงินจากกองทุนผิดนัดชำระหนี้ | กลุ่มงานบริหาร จัดการเงินยืม | 3 | 1 | ต่ำ | 3 | 1 | ต่ำ |
| **2** | กองทุนไม่มีรายรับ มีแต่รายจ่ายการดำเนินงานกองทุน | กลุ่มนโยบายและแผน | 3 | 1 | ต่ำ | 3 | 1 | ต่ำ |
| **3** | การบริหารเงินยืมไม่เป็น ไปตามเป้าหมาย | กลุ่มนโยบายและแผน | 3 | 3 | ปานกลาง | 3 | 2 | ปานกลาง |

\*ขอบเขตความรุนแรงของความเสี่ยงที่กองทุนฯ ยอมรับได้คือระดับ 1 – 12

**ผลกระทบของความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5 |  |  | \*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\* |
| 4 |  |  |  | \*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\* |
| 3 | **1)3,1** 2**)3,1** | **3)3,2** | **3)3,3** |  | \*\*\*\*\*\*\* |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง**

**5.5 การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง**

ภายหลังจากการบริหารความเสี่ยง พบว่าสามารถดำเนินการลดความเสี่ยงได้ตามแผนงานร้อยละ 100 แต่ทั้งนี้ยังพบอุปสรรคในการดำเนินงานจากปัจจัยภายนอก  
คือผู้แจ้งความประสงค์ยืมเงินที่ยกเลิกการยืมเงินในภายหลัง ซึ่งไม่สามารถที่จะคาดการณ์ได้ ทั้งนี้ทางกองทุนจะดำเนินการมาตรการเพิ่มเติมเพื่อลดความเสี่ยงนี้ต่อไป