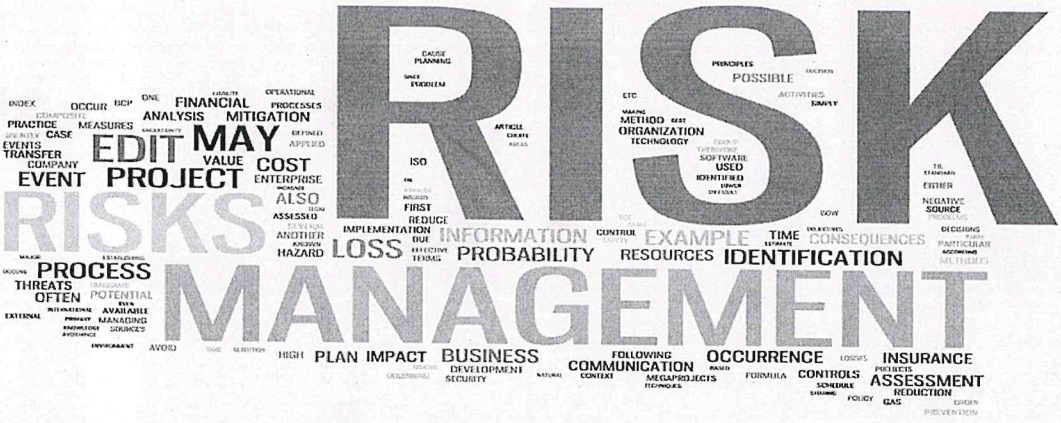
คู่มือการบริหารความเสี่ยง
กองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์



กองส่งเสริมองค์กรศาสนาอิสลามและกิจการฮัจย์

กรมการปกครอง

กระทรวงมหาดไทย

คำนำ

กองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์เป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมกิจการฮัจย์ของรัฐบาลไทย ที่ได้ทุ่มเทในการที่จะดำเนินการช่วยเหลือ สนับสนุน และส่งเสริมในกิจการใด ๆ ก็ตามที่จะทำให้พี่น้องมุสลิมไทย เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ได้อย่างสะดวกสบายและถูกต้องตามหลักการศาสนาอิสลาม โดยผู้แสวงบุญชาวไทยได้รับประโยชน์จากกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ในแง่การยกระดับคุณภาพที่พักให้ดีขึ้น มีมาตรฐาน และถูกสุขลักษณะตามกฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ

เพื่อให้การบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์มีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการทบทวนคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี ซึ่งคู่มือนี้ได้ถูกจัดทำขึ้นตามแนวทาง Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO) อันเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่บุคลากรทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องรับรู้และปฏิบัติร่วมกันตามบทบาทที่มีเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นแล้วจะต้องมีมาตรการที่ช่วยลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

คณะผู้จัดทำหวังอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้รับการปรับปรุงแล้วนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ต่อไป

กองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

มีนาคม ๒๕๖๖

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ ๑

๑. หลักการและเหตุผล ๑

๒. เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง ๑

๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ๑

๔. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ๑

๕. การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวมและการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ERM ๒

๖. ประเภทความเสี่ยง ๓

บทที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐาน ๕

๑. การบริหารกองทุน ๕

๒. โครงสร้างการบริหารของกองทุน ๗

๓. การดำเนินงานกองทุน ๙

๔. สถิติการยืมเงินกองทุน ๑๑

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ๑๒

๑. สภาพแวดล้อมภายใน ๑๒

๒. กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ๑๔

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ ๑๔

๔. การระบุความเสี่ยง ๑๕

๕. การประเมินความเสี่ยง ๑๖

๖. การจัดการความเสี่ยง ๒๑

๗. กิจกรรมการควบคุม ๒๓

๘. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๒๓

๙. สารสนเทศและการสื่อสาร ๒๕

๑๐. การรายงานและการติดตามผล ๒๕

ภาคผนวก แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ๒๗

๑. ตารางการระบุความเสี่ยง ๒๘

๒. ตารางการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ๒๙

๓. ตารางการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ๓๐

๔. ตารางจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก ๓๑

๕. ตารางแผนบริหารความเสี่ยง ๓๒

๖. ตารางรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ๓๓

บทที่ ๑
บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนและเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับทราบแนวทางบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานและเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนและแผนปฏิบัติการกองทุนต่อไป รวมทั้งบุคลากรของกองทุนได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของกองทุนครอบคลุมการระบุความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน ตามแนวทางของ COSOERM ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) (S-O-F-C) และทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบ และเพื่อผลักดันให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

๒. เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ เพื่อลดโอกาสเกิดความความเสี่ยงและเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างถูกต้องเพื่อความสำเร็จของแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ

๒.๒ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดการกับความเสี่ยงอย่างเป็นระเบียบแบบแผน

๒.๓ เพื่อให้การจัดทำแผนต่าง ๆ ของกองทุนสามารถประยุกต์นำแผนความเสี่ยงเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนได้

๒.๔ เพื่อให้ผู้ยืมเงินจากกองทุนได้รับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการกองทุน

๓. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๓.๑ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

๓.๒ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

๓.๓ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

๓.๔ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

๔. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

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

๔.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้น ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในฉะนั้นต้องระบุปัจจัยเสี่ยงให้ได้ว่าจะเกิดขึ้นเพราะเหตุใด เกิดขึ้นเมื่อใด อย่างไร เพื่อจะวิเคราะห์และหาทางลดปัจจัยเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด

๔.๓ ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น ความปลอดภัยในที่ทำงาน ความถูกต้องของระบบบัญชี วัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรมภายใน และระบบสารสนเทศ

๔.๔ ปัจจัยเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎหมาย กระแสสังคม โรคระบาด และภัยธรรมชาติ

๔.๕ การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง คือ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของความเสี่ยงที่จะเกิดรวมถึงระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก ๑) ระดับความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Likelihood) โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ ๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดแก่องค์กร (Impact) โดยจัดระดับความรุนแรงเป็น ๕ ระดับเช่นกัน

๔.๖ การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการเพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งมีวิธีการดังนี้

๔.๖.๑ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หากกความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับการป้องกันหรือการจัดการ เนื่องจากมีต้นทุนมากเกินไป ก็ต้องยอมรับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น

๔.๖.๒ การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) การปรับปรุงขั้นตอน วิธีการ และระบบการทำงานเพื่อลดโอกาสการเกิดความเสี่ยง หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงลง

๔.๖.๓ การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) แสวงหาผู้รับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกัน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของความเสี่ยงที่เกิดกับองค์กร

๔.๖.๔ เลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หากความเสี่ยงมีโอกาสเกิดสูงและมีผลกระทบสูงเกินกว่าองค์กรจะยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยงดังกล่าว

๕. การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวมและการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO ERM

คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ กระบวนการในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM สามารถแบ่งออกได้เป็น ๘ ขั้นตอน คือ

๕.๑ Internal Environment เป็นกระบวนการแรกในขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์และการดำเนินการป้องกันความเสี่ยง เป็นการระบุถึงปัจจัยแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยระบุถึงนโยบายและวิธีการในการดำเนินการป้องกันความเสี่ยง ปรัชญาและปณิธานในการบริหารความเสี่ยงโครงสร้างขององค์กรในเรื่องของกระบวนการในการจัดการความเสี่ยง

๕.๒ Objective Setting หรือ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง เพราะเป็นปัจจัยที่ผู้ทำหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดถึงความต้องการในการบริหารความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการบรรลุในการบริหารความเสี่ยง

๕.๓ Event Identification หรือ การระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ทำหน้าที่ในการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงนี้องค์กรอาจทำการระบุปัจจัยเสี่ยงตาม KPI (Key Performance Indicators) ขององค์กร เพื่อทำให้การระบุความเสี่ยงนั้นมีความสะดวกมากขึ้น

๕.๔ Risk Assessment หรือ การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ เพราะการที่องค์กรใด ๆ จะเลือกวิธีใดในการป้องกันความเสี่ยง องค์กรนั้นจะต้องทราบถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นว่าจะมีโอกาสในการเกิดขึ้นมากน้อยเท่าใด เพื่อที่จะได้เลือกใช้เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เพราะวิธีการแต่ละวิธีในการป้องกันความเสี่ยงนั้น มีต้นทุนและวิธีการที่แตกต่างกัน การเลือกวิธีการหรือแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่ถูกต้องจะทำให้องค์กรเกิดความสมดุลมากขึ้น

๕.๕ Risk Response หรือ การตอบสนองต่อความเสี่ยง คือการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการลงมือปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงอย่างแท้จริง เพื่อการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน ธุรกิจจะต้องมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดถึงแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน ว่าความเสี่ยงใดจะต้องทำการบริหารจัดการก่อนหรือหลัง แนวทางในการบริการจัดการกับความเสี่ยงหรือการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นจะถือหลักตามแนวทางของ 4T's คือ

๕.๕.๑ การยอมรับ (Take) คือความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ไม่ต้องมีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อจะช่วยในการลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น หรือลดความรุนแรงจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ

๕.๕.๒ การควบคุม หรือการลดความเสี่ยง (Treat) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่องค์กรมีอยู่ เพื่อที่จะลดความเสี่ยงขององค์กรให้เหลือน้อยลง ซึ่งอาจจะลดได้ทั้งโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นก็ได้

๕.๕.๓ การโอน หรือการกระจายความเสี่ยง (Transfer) เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้แก่องค์กรหรือบุคคลอื่น เช่น การประกันภัยเป็นต้น

๕.๕.๔ การหลีกเลี่ยง หรือหยุดดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ (Terminate) เป็นการหยุดกิจกรรมหรือการดำเนินการใด ๆ ขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความเสี่ยง

๕.๖ Control Activities หรือ กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายขององค์กรหรือกระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นใจได้ว่า องค์กรนั้นได้มีการดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว โดยขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่กำหนดให้บุคลากรภายในองค์กรรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว และพิจารณาการเพิ่มเติมกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่จำเป็นในการจัดการกับความเสี่ยง

๕.๗ Information and Communication หรือ สารสนเทศและการสื่อสาร เป็นขั้นตอนของการแจ้งข้อมูลข่าวสาร และให้ความรู้แก่คนในองค์กรในเรื่องของแนวทางปฏิบัติทางด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งอาจจัดทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น จัดทำคู่มือในการบริหารความเสี่ยง เพื่อแจกจ่ายให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กรทำความเข้าใจและรับทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติทางด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

๕.๘ Monitoring หรือ การติดตามผล โดยการติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี โดยการติดตามประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น การติดตามผลเป็นรายครั้ง และการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน

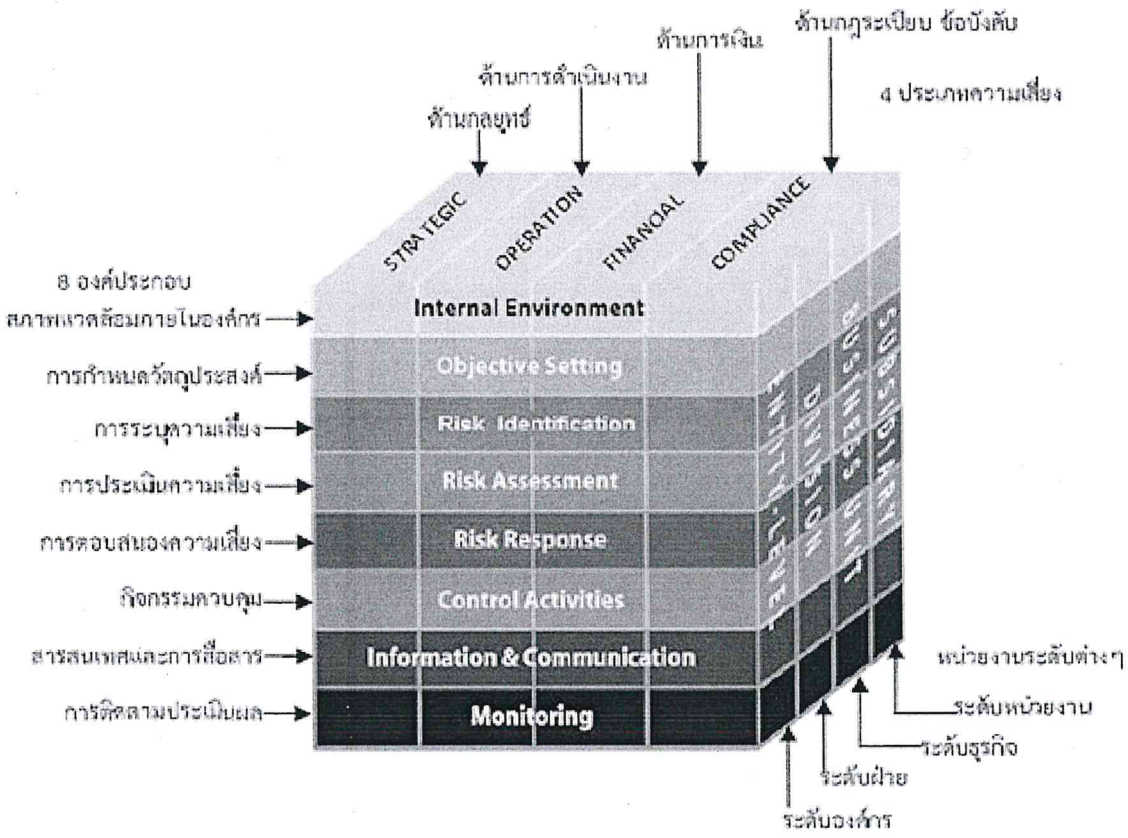
๖. ประเภทความเสี่ยง

๖.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวการณ์แข่งขัน และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร

๖.๒ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากร และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน

๖.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุน

๖.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk: C) หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี มาตรฐานต่าง ๆ หรือ กฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน



(แผนภาพกระบวนการในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM)

บทที่ ๒

ข้อมูลทั่วไปของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

ความเป็นมา

การจัดตั้งกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์เป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมกิจการฮัจย์ของรัฐบาลไทยเพื่อที่จะดำเนินการช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม ให้พี่น้องชาวไทยมุสลิมได้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ได้อย่างสะดวกสบายและถูกต้องตามหลักการศาสนาอิสลาม โดยไม่ต้องห่วงปัญหาเรื่องที่พักอีกต่อไป และเนื่องจากมาตรา ๑๐ แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมกิจการฮัจย์ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๙ ได้กำหนดให้กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม **โอนกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์** ตามระเบียบกรมการศาสนาว่าด้วยกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ พ.ศ. ๒๕๔๙ ไปเป็นของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ตั้งแต่วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๕๙ โดยกองทุนมีคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์เป็นผู้กำหนดระเบียบ ข้อบังคับ เงื่อนไข หรือมาตรการใด ๆ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในอันที่จะให้ความคุ้มครองผู้ประสงค์จะเดินทางไปประกอบพิธีฮัย์ให้ได้รับความสะดวก ปลอดภัยและมีหลักประกัน โดยมีผู้บริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ (ผู้อำนวยการกองส่งเสริมองค์กรศาสนาอิสลามและกิจการฮัจย์ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย) เป็นกรรมการและเลขานุการ

วิสัยทัศน์

“เป็นกองทุนหลัก ที่สนับสนุนให้ผู้แสวงบุญชาวไทยได้รับความสะดวกในการไปประกอบพิธีฮัจย์”

พันธกิจ

๑. ส่งเสริมการบริหารและจัดการกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ ราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย

๒. พัฒนาระบบการยืมเงินสำรองจ่ายค่าเช่าที่พักสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

วัตถุประสงค์ของกองทุน

๑.เพื่อเป็นเงินสำรองจ่ายค่าที่พักเป็นการล่วงหน้าสำหรับผู้แสวงบุญชาวไทยที่จะเดินทางไปปฏิบัติศาสนกิจ ณ เมืองมักกะห์ และเมืองมะดีนะห์ ประเทศซาอุดิอาระเบีย

๒. เพื่อเป็นเงินสำรองจ่ายและหรือค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการงานที่เกี่ยวกับกิจการฮัจย์ตามที่คณะกรรมการกำหนด

๑. การบริหารกองทุน

กองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ และข้อบังคับคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ว่าด้วยการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ พ.ศ.๒๕๖๑ ซึ่งกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ประกอบด้วย

๑) อธิบดีกรมการปกครอง

๒) ผู้แทนกระทรวงการคลัง

๓) ผู้แทนสำนักงบประมาณ

๔) ผู้อำนวยการกองคลัง กรมการปกครอง

๕) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งอธิบดีกรมการปกครองในฐานะประธานกรรมการ โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง ได้มีคำสั่งที่ ๑/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

(๑) นายวันชัย พฤทธ์พจน์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์ การเงิน การคลัง

(๒) นางขนิฐา การีสรรพ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านสินเชื่อ

(๓) นายอับดุลลอฮ ดาโอ๊ะ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านศาสนา

๖) ผู้บริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์มีอำนาจหน้าที่

(๑) กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของกองทุน

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

(๓) พิจารณาอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณรายรับรายจ่ายประจำปี และแผนการดำเนินงานของกองทุน

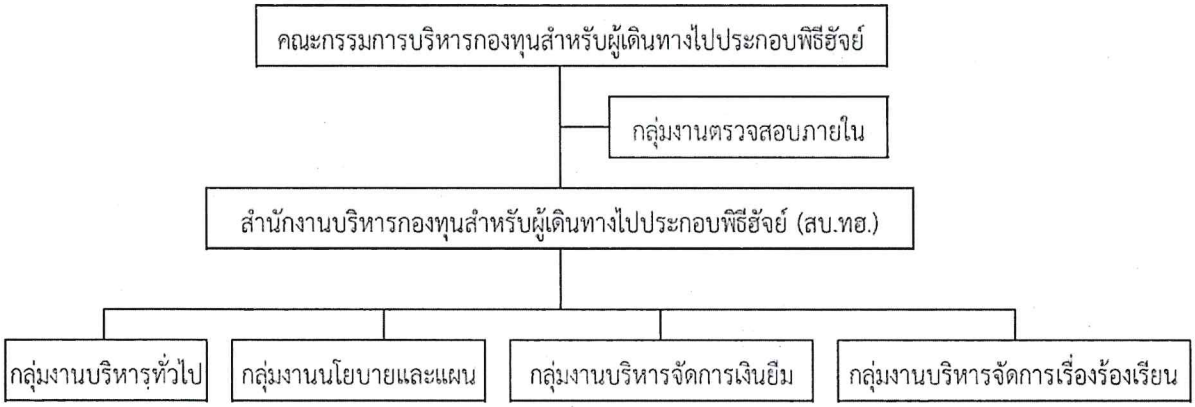
(๔) กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน

(๕) แต่งตั้งผู้บริหารกองทุนภายใต้มาตรฐานที่คณะกรรมการนโยบายการบริหารทุนหมุนเวียนกำหนด

(๖) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการบริหารมอบหมาย

(๗) ดำเนินการอื่นใดที่เกี่ยวเนื่องกับวัตถุประสงค์ของกองทุน

๒. โครงสร้างการบริหารของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์



กลุ่มงาน/ตำแหน่ง	สถานะ	
	ข้าราชการ	ลูกจ้างชั่วคราว
สำนักงานบริหารกองทุนฯ		
-ผู้บริหารกองทุน	๑	
กลุ่มงานบริหารทั่วไป		
-นักจัดการงานทั่วไป	๑	๑
กลุ่มงานนโยบายและแผน		
- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๑	
กลุ่มงานบริหารจัดการเงินยืม		
- เจ้าพนักงานปกครอง	๑	
กลุ่มงานบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน		
-นิติกร	๑	
กลุ่มงานตรวจสอบภายใน*		
รวม	**๕**	**๑**

*** หมายเหตุ** ๑. กรมการปกครองมอบหมายให้กลุ่มตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน การดำเนินงานของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

๒. อัตราค่าตอบแทนลูกจ้างกองทุนใช้อัตราค่าตอบแทนโดยถือปฏิบัติตามระเบียบการจ้าง พนักงานราชการและลูกจ้างของทางราชการ

๒.๑ กลุ่มงานบริหารทั่วไป

๒.๑.๑ ปฏิบัติงานด้านสารบรรณ งบประมาณ การเงิน การบัญชี การพัสดุ งานบริหารทรัพยากร บุคคล และดูแลงานบริหารทั่วไปของสำนักงานบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

๒.๑.๒ ดูแลการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารกิจกรรมความรู้ ความก้าวหน้าและผลงานของ หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

๒.๑.๓ ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ประกอบกิจการฮัจย์และผู้แสวงบุญชาวไทย รวมถึงการวิเคราะห์ผลการสำรวจความพึงพอใจเพื่อเสนอผู้บริหารกองทุนทราบ

๒.๑.๔ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับ มอบหมายเพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒.๑.๕ ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ผู้ประกอบกิจการฮัจย์และผู้แสวงบุญชาวไทย รวมถึงการวิเคราะห์ผลการสำรวจความพึงพอใจเพื่อเสนอผู้บริหารกองทุนทราบ

๒.๑.๖ ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายเพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒.๒ กลุ่มนโยบายและแผน

๒.๒.๑ ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำ ทบทวน/จัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ๕ ปี กำหนดค่าเป้าหมาย กลยุทธ์กิจกรรม/โครงการ

๒.๒.๒ ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี กองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณกองทุน

๒.๒.๓ ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ แผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคลของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

๒.๒.๔ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ แผนบริหารจัดการสารสนเทศ การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

๒.๒.๕ การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ การจัดทำร่างตัวชี้วัดของกองทุนฯ การติดตามผลการดำเนินตามตัวชี้วัดการดำเนินงานของกองทุนฯ ประจำปี

๒.๒.๖ ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายเพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒.๓ กลุ่มงานบริหารจัดการเงินยืม

๒.๓.๑ การอำนวยความสะดวกแก่ผู้ยืมเงินกองทุน การเสนอคณะกรรมการกองทุนเพื่ออนุมัติเงินยืม การจัดทำสัญญาเงินยืม การโอนเงินชำระค่าเช่าที่พัก การรับคืนเงินยืม

๒.๓.๒ การเร่งรัดติดตามเงินยืมเมื่อครบกำหนดเวลา

๒.๓.๓ การจัดทำฐานข้อมูลการยืมเงิน

๒.๓.๔ จัดประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

๒.๓.๕ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายเพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒.๔ กลุ่มบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน

๒.๔.๑ การรับเรื่องร้องเรียนจากผู้ประกอบการและผู้แสวงบุญ และดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนเสนอผู้บริหารกองทุนฯ และคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ

๒.๔.๒ การจัดทำช่องทางการร้องเรียนสำหรับผู้ประกอบกิจการฮัจย์และผู้แสวงบุญ

๒.๔.๓ การฟ้องร้องในกรณีที่มีการกระทำผิดสัญญาและดำเนินงานเกี่ยวกับคดีทางแพ่ง

๒.๔.๔ ปฏิบัติงานร่วมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำ าหนด

๒.๕ กลุ่มงานตรวจสอบภายใน

๒.๕.๑ กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง ภารกิจงานตรวจสอบภายใน เพื่อสนับสนุนการบริหารงานและดำเนินงานตามภารกิจด้านต่าง ๆ ของกองทุน

๒.๕.๒ ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของกองทุนให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ ตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ หรือมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

๓. การดำเนินงานกองทุน

คำนิยาม

ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ หมายถึง นิติบุคลตามกฎหมายไทยที่มีวัตถุประสงค์ในการประกอบกิจการฮัจย์ และได้รับอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบกิจการฮัจย์จากคณะกรรมการส่งเสริมกิจการฮัจย์แห่งประเทศไทย

๓.๑. การยืมเงินกองทุน

เพื่อให้ผู้ประกอบกิจการฮัจย์สามารถนำเงินกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ดำเนินการจัดหาที่พักที่มีมาตรฐาน และได้รับการรับรองจากสหราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบียและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการส่งเสริมกิจการฮัจย์แห่งประเทศไทยกำหนด

๓.๑.๑. ขอความเห็นชอบประกาศยืมเงินกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

๓.๑.๒. แจ้งความประสงค์ยืมเงิน

ผู้ประกอบกิจการฮัจย์แจ้งความประสงค์ยืมเงินกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

๓.๑.๓. พิจารณาจำนวนเงินยืม

(๑) ประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์เพื่อพิจารณาให้ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ยืมเงิน

(๒) กองทุนแจ้งผลการพิจารณาการยืมเงินกองทุนให้ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ที่แจ้งความประสงค์ทราบเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำสัญญายืมเงิน

๓.๑.๔. ทำสัญญายืมเงิน

ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ยื่นเอกสารหลักฐานและทำสัญญายืมเงินกับกองทุน

๓.๑.๕. โอนเงินชำระค่าที่พัก

กองทุนโอนเงินยืมตามสัญญาเข้าบัญชีที่กองทุนเปิดไว้เพื่อดำเนินงานทางการเงินเกี่ยวกับกิจการฮัจย์ ณ ประเทศซาอุดีอาระเบีย

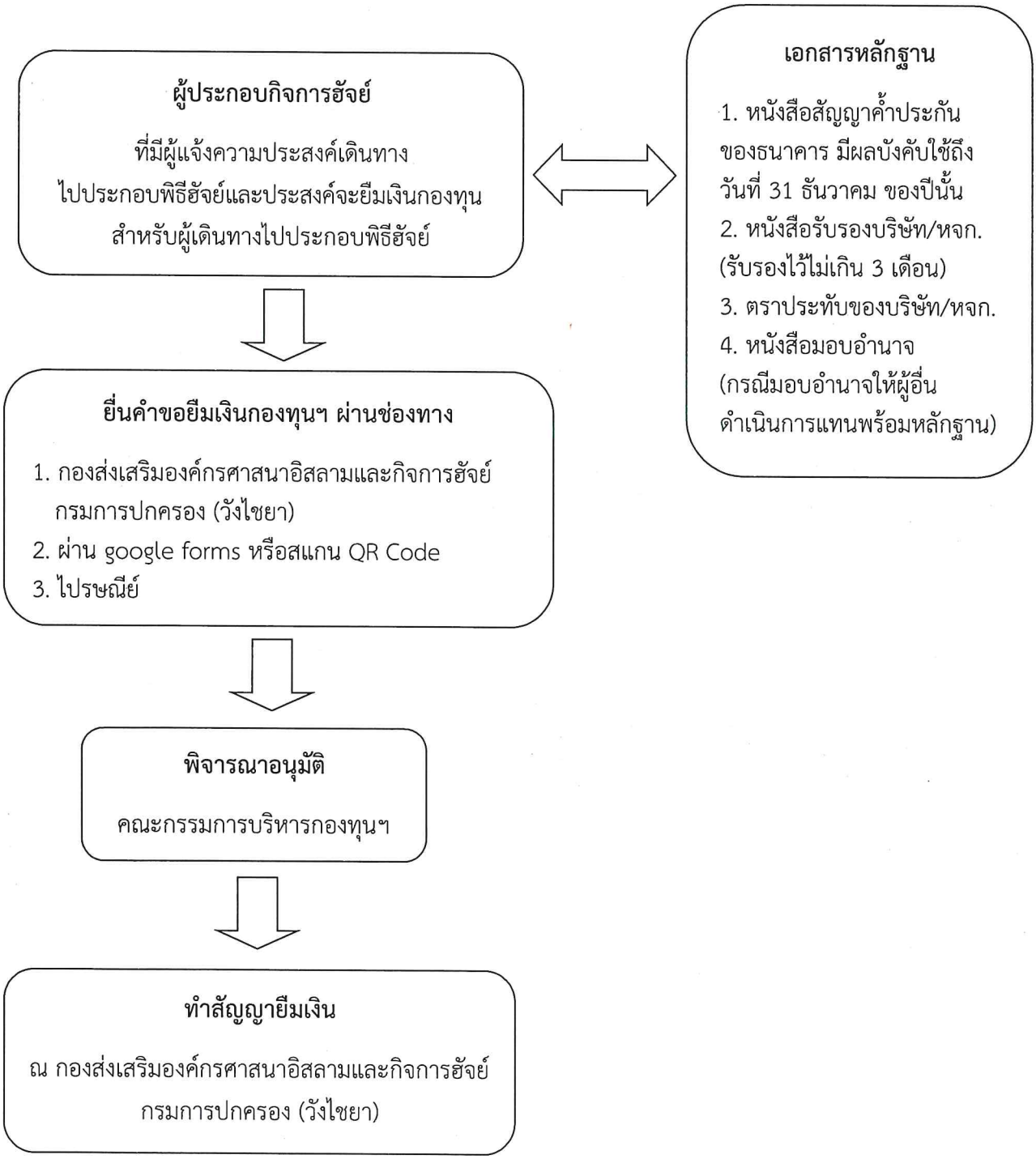
๓.๑.๖. คืนเงินยืมแก่กองทุน

ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ต้องชำระคืนเงินให้ครบถ้วนตามจำนวนเงินและกำหนดเวลาในสัญญายืมเงิน หากไม่คืนเงินยืมหรือคืนเงินยืมไม่ครบตามสัญญายืม กองทุนจะนำเงินตามหนังสือสัญญาค้ำประกันของธนาคารที่ผู้ประกอบกิจการฮัจย์วางไว้มาชดใช้คืนให้ครบถ้วนตามจำนวนเงินที่ค้างชำระและแจ้งคณะกรรมการส่งเสริมกิจการฮัจย์แห่งประเทศไทยเพื่อทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

๓.๑.๗. กองทุนคืนเงินแก่กระทรวงการคลัง

เมื่อได้รับชำระคืนเงินยืมจากผู้ประกอบกิจการฮัจย์ให้กองทุนนำเงินส่งคืนกระทรวงการคลังให้ครบถ้วนตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการกองทุน

๓.๒ ขั้นตอนการยืมเงินกองทุน



๔. สถิติการยืมเงินกองทุน

สถิติการยืมเงินกองทุนหมุนเวียนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ปีบัญชี ๒๕๕๗ – ๒๕๖๖

พ.ศ.	ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ทั้งหมด	ผู้แสวงบุญทั้งหมด	ได้รับอนุมัติให้ยืม		ไม่จัดทำสัญญายืม		จัดทำสัญญายืมเงิน	
			ผู้ประกอบกิจการฮัจย์	เงินยืม	ผู้ประกอบกิจการฮัจย์	เงินยืม	ผู้ประกอบกิจการฮัจย์	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
๒๕๖๑	๑๐๖	๗,๘๕๑	๑๑	๕๓,๔๙๕,๐๐๐	๑	๘๕๕,๐๐๐	๑๐	๕๒,๖๔๐,๐๐๐
๒๕๖๒	๙๐	๘,๔๕๕	๓๐	๑๑๑,๒๑๗,๕๐๐	๓	๗,๕๐๐,๐๐๐	๒๗	๑๐๒,๗๗๐,๐๐๐
๒๕๖๓	๙๔	๘,๗๑๓	๓๔	๑๕๑,๙๘๒,๕๐๐	๒	๑๒,๘๗๒,๕๐๐	๓๒	๑๓๙,๑๑๐,๐๐๐
๒๕๖๔	๑๑๒	๗,๓๘๗	-	๑๐๙,๐๐๐,๐๐๐	-	-	-	-
๒๕๖๕	๕๔	๓,๗๓๘	๑๑	๔๔,๙๗๘,๐๐๐	๓	๙,๐๒๕,๕๐๐	๘	๓๕,๙๕๒,๕๐๐
๒๕๖๖	๙๓	๑๑,๙๖๙	๓๗	๑๗๓,๗๖๐,๗๐๐	๖	๓๒,๐๓๙,๘๐๐	๓๑	๑๔๑,๗๒๐,๙๐๐

* **หมายเหตุ :** ในปี ๒๕๖๓ เกิดภัยพิบัติจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า ๒๐๑๙ (COVID-19) ทำให้ผู้ลงทะเบียนแสดงความประสงค์จะเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ปี ๒๕๖๔ ได้ขอยกเลิกการเดินทาง จำนวน ๒,๖๙๒ คน และได้ขอเลื่อนการเดินทางเป็นปีถัดไป จำนวน ๕,๗๖๒ คน ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ทุกรายจึงยกเลิกการยืมเงินจากกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

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

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรได้มีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์ในเชิงลึกเชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

คณะกรรมการกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

ทำหน้าที่กำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ กำกับนโยบายให้คำแนะนำและเห็นชอบคู่มือบริหารความเสี่ยง ให้ความเห็นและให้คำปรึกษาในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Team :RMT)

๑. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	ประธานอนุกรรมการ
๒. ผู้แทนผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง	อนุกรรมการ
๓. ผู้แทนผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบ กรมการปกครอง	อนุกรรมการ
๔. ผู้แทนผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง	อนุกรรมการ
๕. ผู้แทนผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศเพื่อการบริหารงานปกครอง กรมการปกครอง	อนุกรรมการ
๖. ผู้แทนผู้อำนวยการกองสื่อสาร กรมการปกครอง	อนุกรรมการ
๗. ผู้แทนผู้อำนวยการตรวจสอบภายใน กรมการปกครอง	อนุกรรมการ
๘. ผู้อำนวยการกองส่งเสริมองค์กรศาสนาอิสลามและกิจการฮัจย์ หรือผู้แทน	อนุกรรมการ

๙. หัวหน้ากลุ่มงานสนับสนุนภารกิจเลขาธิการ อนุกรรมการและเลขานุการ
คณะกรรมการส่งเสริมกิจการฮัจย์

๑๐. เจ้าหน้าที่กองส่งเสริมองค์กรศาสนาอิสลามและกิจการฮัจย์ อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
ที่รับผิดชอบงานกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์
จำนวน ๒ คน

มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. พิจารณาขอบเขตการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

๒. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

๓. ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเสนอต่อผู้บริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์

๔. สรุปผลการประเมินความเสี่ยง โดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการได้ และปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้อย่างชัดเจน และกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง สำหรับการดำเนินงานในปีต่อไป และนำเสนอต่อผู้บริหารกองทุนฯ

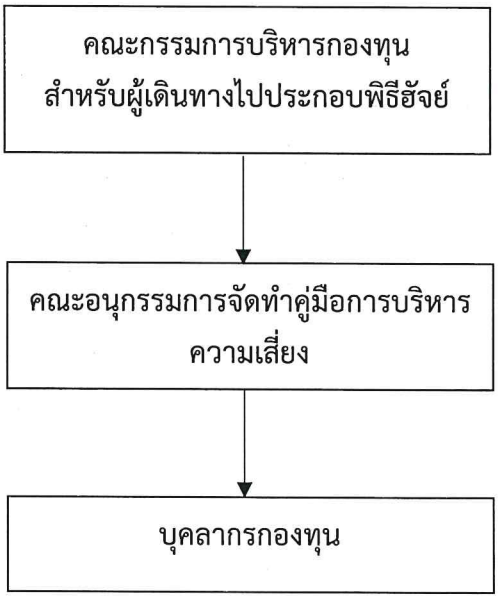
ผู้บริหารกองทุน

ทำหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยงให้ความรู้กับบุคลากรในกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ พร้อมทั้งประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

บุคลากรกองทุน

ทำหน้าที่ ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ได้มีคำสั่งที่ ๑/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๖๖ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อจัดทำแผนระยะยาว ๕ ปี แผนปฏิบัติการประจำปี และคู่มือบริหารความเสี่ยงของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตรามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ให้คณะกรรมการกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ทราบภายในเวลาที่กำหนด

๒. กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๒.๑ ระบุสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ซึ่งได้ระบุไว้แล้วในบทที่ ๒ ของแผนฉบับนี้

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

๒.๒.๑ วัตถุประสงค์ระดับเงินทุนหมุนเวียนฯ

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียนให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน ตามที่ได้ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียน และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๕

๒.๒.๒ วัตถุประสงค์ระดับสำนัก/กอง หรือ โครงการ/กิจกรรม

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับของสำนัก/กอง หรือ โครงการ/กิจกรรม โดยให้มีความสอดคลองกับภารกิจของสำนัก/กอง หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระดับภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียนฯ

การกำหนดที่ชัดเจนจะช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้ โดยเงินทุนหมุนเวียนกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์

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

๔. การระบุความเสี่ยง

กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุกาณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยนการระบุความเสี่ยง มี ด้าน ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ให้ความสนใจที่จะยืมเงินจากกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ลดลงเมื่อเทียบกับช่วงเวลาที่ผ่านมา

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) คือ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางและมีประสบการณ์ในการดูแลกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ และการนำระบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการอำนวยความสะดวกยังไม่เพียงพอ

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ในแต่ละปีมีวงเงินยืม ที่ผู้ประกอบกิจการฮัจย์ยืมแตกต่างกันพอสมควรทำให้ไม่สามารถประเมินวงเงินยืมที่แน่นอนในปีถัดไปได้

๔).ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance.Risk) คือ มีข้อจำกัดด้านข้อมูลงานศึกษาวิจัย ที่ช่วยในการพัฒนากองทุนฯ

ตัวอย่างตารางการระบุความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น	ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์		
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน		
ความเสี่ยงด้านการเงิน		
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ		

๕. การประเมินความเสี่ยง

เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณา จากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมิน ระดับความเสี่ยง โดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์ การให้คะแนนที่กำหนดไว้ทั้ง ๒ ด้าน (โอกาสและผลกระทบ) ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๕.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

<u>ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน</u>

ระดับโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่เกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ	เกิดมากกว่า ๘๐% หรือ < ๑ เดือน/ครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง	เกิดมากกว่า ๗๐% หรือ ๑ - ๖ เดือน/ครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง	เกิดมากกว่า ๕๐% หรือ ๖ - ๑๒ เดือน/ครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง	เกิดมากกว่า ๒๐% หรือ ๑ - ๕ ปี/ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก	เกิดมากกว่า ๕% หรือ > ๕ ปี/ครั้ง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบของความเสี่ยง	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานขั้นรุนแรง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการทำงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน

ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

กรณี โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ โดยนำ **ผลกระทบของความเสี่ยง x โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง** ได้แก่

สูงมาก (๑๙ – ๒๕) สูง (๑๓ – ๑๘) ปานกลาง (๗ – ๑๒) และ ต่ำ (๑ – ๖)

ผลกระทบของความเสี่ยง					
๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑	๑	๒	๓	๔	๕
	๑	๒	๓	๔	๕

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

๕.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรง (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณกำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

(๑) พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

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

ตัวอย่างตารางการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข)			ระดับความเสี่ยง (ใส่เครื่องหมาย ✓)			
		โอกาส (๑-๕)	ผลกระทบ (๑-๕)	ความเสี่ยง (๑-๒๕)	ต่ำ (๑-๖)	ปานกลาง (๗-๑๒)	สูง (๑๓-๑๘)	สูงมาก (๑-๒๕)
๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)								
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)								
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)								
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)								

๕.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

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

๕.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง

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

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ขึ้น

*ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

๑. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ – ๖ คะแนน
๒. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๗ – ๑๒ คะแนน
๓. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๓ – ๑๘ คะแนน
๔. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๙ – ๒๕ คะแนน

สูงมาก (๑๙ – ๒๕) สูง (๑๓ – ๑๘) ปานกลาง (๗ – ๑๒) และ ต่ำ (๑ – ๖)

5	10	15	20	25
4	8	12	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	5

ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)

การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของกองทุน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุม ในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญ ให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยสุด โดยเลือกความเสี่ยง ที่มีระดับคะแนนสูงมากและหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับ คะแนน	ระดับความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน				
ความเสี่ยงด้านการเงิน				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ				

๖. การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในองค์กร เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ /กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง มีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำผสมผสานให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการได้ หลายวิธีดังนี้ **๑) การยอมรับ(Take) /ดำรงความเสี่ยง (Risk Acceptance)** หมายถึง ยอมรับความเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๒) การลด (Treat)/ควบคุมความเสี่ยง(Risk Reduction /Risk Control) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติม หรือ ลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) การหลีกเลี่ยง (Terminate) / การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (RiskAvoidance) หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

๔) การร่วมจัดการ (Transfer) /ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer) หมายถึง การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ขององค์กรนั้นๆ เช่น บางองค์กรอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางองค์กรอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว ดังนั้น เมื่อองค์กรทราบความเสี่ยงที่ ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ เลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

๑) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

๒) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์(Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่

๓) กรณีที่องค์กรเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างตารางจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก

ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ทางเลือกที่เหมาะสม	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)	ผู้รับผิดชอบ
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง						
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์				ยอมรับ ควบคุม หลีกเลี่ยง ถ่ายโอน					
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน				ยอมรับ ควบคุม หลีกเลี่ยง ถ่ายโอน					
ความเสี่ยงด้านการเงิน				ยอมรับ ควบคุม หลีกเลี่ยง ถ่ายโอน					
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ				ยอมรับ ควบคุม หลีกเลี่ยง ถ่ายโอน					

๗. กิจกรรมการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนฯ/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร

วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากหรือสูง และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้น ๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดย

๗.๑ นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่นระดับความเสี่ยงสูงมาก และหรือสูง มากำหนดวิธีการการควบคุมที่ควรมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

๗.๒ พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมหรือไม่

๗.๓ ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

และต้องมีการทบทวนแนวทางการบริหารความความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

๘. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เป็นการรวบรวมข้อมูลวิธีการ และกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งหมดทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักการของการบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับคะแนน	กลยุทธ				การควบคุมภายใน	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
		หลีกเลี่ยง	ควบคุม	ยอมรับ	ถ่ายโอน						
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ											
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน											
ความเสี่ยงด้านการเงิน											
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ											

๙. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
คู่มือการบริหารความเสี่ยง	- เว็ปไซต์ https://multi.dopa.go.th/hajfund/main/web_index -หนังสือเวียน/การประชุม	-หน่วยงาน/บุคลากรกองทุนฯ
แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ	- หนังสือเวียน	- ผู้บริหาร, หน่วยปฏิบัติตามแผน
สรุปรายงานความคืบหน้า	-หนังสือราชการ/การประชุม	- ผู้บริหาร, บุคลากรกองทุนฯ

๑๐. การรายงานและติดตามผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะโดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๑๐.๑ การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

๑๐.๒ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน

ตัวอย่างแบบฟอร์มตารางรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ลำดับที่	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ			ระดับความเสี่ยงคงเหลือ			สถานะความเสี่ยง		มาตรการจัดการความเสี่ยง	ปัญหาอุปสรรค	กิจกรรมที่วิเคราะห์	ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง				

ภาคผนวก

แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างตารางการระบุความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น	ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์		
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน		
ความเสี่ยงด้านการเงิน		
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ		

ตัวอย่างตารางการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข)			ระดับความเสี่ยง (ใส่เครื่องหมาย ✓)			
		โอกาส (๑-๕)	ผลกระทบ (๑-๕)	ความเสี่ยง (๑-๒๕)	ต่ำ (๑-๖)	ปานกลาง (๗-๑๒)	สูง (๑๓-๑๘)	สูงมาก (๑-๒๕)
๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)								
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)								
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)								
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)								

ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน				
ความเสี่ยงด้านการเงิน				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ				

ตัวอย่างตารางจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก

ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)	ทางเลือกที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง						
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์				ยอมรับ ควบคุม หลีกเลี่ยง ถ่ายโอน					
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน				ยอมรับ ควบคุม หลีกเลี่ยง ถ่ายโอน					
ความเสี่ยงด้านการเงิน				ยอมรับ ควบคุม หลีกเลี่ยง ถ่ายโอน					
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ				ยอมรับ ควบคุม หลีกเลี่ยง ถ่ายโอน					

ตัวอย่างตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับคะแนน	กลยุทธ				การควบคุมภายใน	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
		หลีกเลี่ยง	ควบคุม	ยอมรับ	ถ่ายโอน						
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ											
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน											
ความเสี่ยงด้านการเงิน											
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ											

ตัวอย่างแบบฟอร์มตารางรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ลำดับที่	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ			ระดับความเสี่ยงคงเหลือ			สถานะความเสี่ยง		มาตรการจัดการความเสี่ยง	ปัญหาอุปสรรค	กิจกรรมที่วิเคราะห์	ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง				