

# คู่มือบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๒

กองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว



สำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว

กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน

# คำนำ

การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือบริหารองค์การที่มีการนำมาใช้แพร่หลายในการจัดการสถานการณ์ความไม่แน่นอน ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะต้องให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจเพื่อลดปัญหาและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กร และสามารถพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

สำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๒ ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีคิด ขบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และเป็นกรอบแนวทางสำหรับผู้บริหารในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๒ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องต่อไป

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง  
กองทุนเพื่อการบริหารจัดการ  
การทำงานของคนต่างด้าว  
มิถุนายน ๒๕๖๒

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	๑
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๑
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๒
<b>บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b>	๖
นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ	๖
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ	๗ - ๘
การกำหนดผู้รับผิดชอบ และบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลตาม	๙ - ๑๑
<b>บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>	๑๒
ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์	๑๒
ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง	๑๓
ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง	๑๔
ขั้นตอนที่ ๔ การจัดการความเสี่ยง	๑๖
ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามประเมินผล และการรายงาน	๑๗
<b>บทที่ ๔ แผนบริหารความเสี่ยง</b>	๑๘
<b>ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร</b>	๑๘
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๑๘
วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๑๘
<b>ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงต่างๆ</b>	๑๘
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	๑๙
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	๑๙
ความเสี่ยงด้านการเงิน	๑๙
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ	๒๐
<b>ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง</b>	๒๐
การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน	๒๐
การประเมินความเสี่ยง	๒๑
การวิเคราะห์ความเสี่ยง	๒๒
การจัดลำดับความเสี่ยง	๒๔

	หน้า
ขั้นตอนที่ ๔ วิธีการจัดการความเสี่ยง	๒๔
กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	๒๔
การพิจารณาเลือกแผนจัดการความเสี่ยง	๒๕
การจัดการความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ Cost - Benefit	๒๖ - ๒๙
ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามประเมินผล และการรายงาน	๒๙
แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๒	๓๐ - ๓๑
บทที่ ๕ บทสรุป	๓๒
เอกสารอ้างอิง	๓๓
ภาคผนวก	๓๔
ข้อมูลพื้นฐานของกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว	๓๕
การจัดตั้งกองทุน	๓๕
วิสัยทัศน์	๓๕
พันธกิจ	๓๕
เป้าประสงค์	๓๕
ยุทธศาสตร์	๓๕
ที่มาของเงินกองทุน	๓๖
วัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงินกองทุน	๓๖
โครงสร้างการบริหารกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว	๓๗
การบริหารกองทุน	๓๘ - ๔๒
ข้อมูลสำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว	๔๓
โครงสร้างสำนักงานกองทุนฯ	๔๓ - ๔๔
อัตรากำลังข้าราชการและเจ้าหน้าที่	๔๕
แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยง	๔๖

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กรฉบับนี้กำหนดขึ้นเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว โดยคู่มือฉบับนี้เป็นเครื่องมือสนับสนุนบุคลากรในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ รวมทั้งเป็นการสร้างความเข้าใจ ร่วมกันในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กร และการดำเนินกิจกรรม/โครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ พันธกิจและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของกองทุนฯ โดยมีการจัดการต่อเนื่องและเป็นระบบ และมุ่งให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการดำเนินงานตามปกติ มิใช่เป็นเพียงการบริหารจัดการเพื่อให้มีความสอดคล้องตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานขององค์กรเท่านั้น แต่ยังมุ่งให้เกิดการปฏิบัติเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น บุคลากรทุกระดับควรที่จะได้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหาร ความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยศึกษาจากคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จัดทำขึ้นนี้ ให้เป็นประโยชน์ เพื่อใช้บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในในงานที่บุคลากรหรือหน่วยงานรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมของสำนักงานกองทุนฯ ต่อไป ทั้งนี้คู่มือการบริหารความเสี่ยงควรได้รับการทบทวน ปรับปรุง ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินการระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรสูงสุดต่อไป

ดังนั้น สำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว จึงมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแผนตามมาตรฐาน COSO ERM เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย การดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

#### ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงาน มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบและดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
๓. เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้หน่วยงานภายในมีการกำกับดูแลตนเองตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
๕. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและบุคลากร

### ๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

๑) ความเสี่ยง (RISK) คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร โดยความเสี่ยงจะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงินที่มีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

๒) ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

๓) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น รูปแบบการบริหาร สั่งการ การมอบหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบ ข้อบังคับภายใน

๔) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับ ปัจจัยเสี่ยงด้านการเมืองและสังคม ด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

๕) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

(๑) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

(๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง

(๓) ระดับความเสี่ยง (Degree Of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

๖) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร ว่ามีระดับความรุนแรงหรือความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๗) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

๑) Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทางเลือกนั้นมีต้นทุน (Cost) และผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกันตามหลักความคุ้มค่าหรือไม่

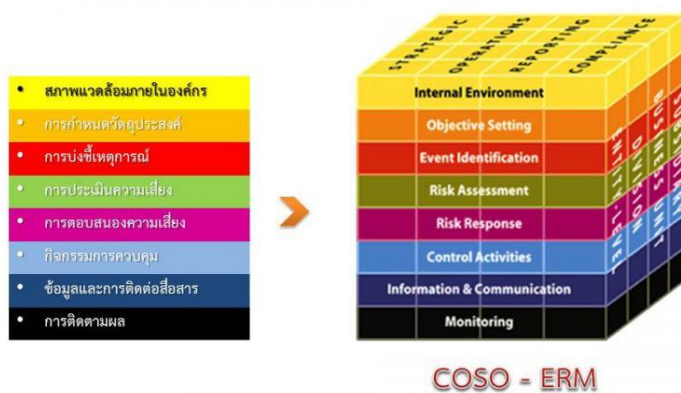
๒) Transfer การร่วมจัดการ/การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการร่วมหรือถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย

๓) Treat การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการดำเนินงานหรือการจัดการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

๔) Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุน (Cost) ของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ (benefit)

๘) องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM: Enterprise Risk Management)

๑) แนวคิดทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee Of Sponsoring Organization Of the Treadway Commission) COSO ได้กำหนดนิยามของการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์เหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ นี้



๑) สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (External Environment and Internal Environment) เป็นพื้นฐานสำหรับการบริหารความเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของกองทุนฯ การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ การประเมินและจัดการความเสี่ยงของกองทุนฯ (SWOT)

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของกองทุนฯ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อวิเคราะห์โอกาสที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ปัญหา หรืออุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ สภาพของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และคู่แข่ง ฯลฯ

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรเพื่อหาจุดอ่อน (Weaknesses) และจุดแข็ง (Strengths) ในด้านต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง นำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น จริยธรรม ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร ความสามารถของบุคลากร รวมถึงวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ฯลฯ

#### ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม สามารถพิจารณาได้

#### ๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) หรือการระบุความเสี่ยง

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร สำหรับองค์ประกอบนี้ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากก็เหมือนกับการแก้ไข้ปัญหาต่างๆ ไปถ้าเราไม่ทราบถึงปัญหาที่แท้จริง หรือแก้ไข้ปัญหาไม่ถูกจุดก็จะทำให้ปัญหาดังกล่าวไม่คลี่คลาย ในทำนองเดียวกันหากเราไม่สามารถระบุถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างถูกต้องก็จะส่งผลให้องค์กรยังต้องเผชิญกับความเสี่ยงนั้นๆ อยู่หรืออาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้ ๔ ด้าน ดังนี้ คือ

(๑) ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่นำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

(๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) พิจารณาเรื่องฐานะการเงิน

(๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) สำหรับความเสี่ยงในด้านนี้จะเป็นเรื่องของรายละเอียดเพราะจะมองในมิติของการปฏิบัติงาน เช่น เรื่องของเวลา ความสูญเสียต่างๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ

(๔) ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) จะมองในเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงของหน่วยงานต่อการถูกร้องเรียนจากประชาชน เป็นต้น

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้นซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณาไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว และผลกระทบ เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล

๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับ ที่องค์กรยอมรับได้ จะเป็นการระบุถึงวิธีการที่จะใช้ตอบสนองความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด หมายถึงขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ทำในองค์กรประกอบที่แล้วยังอยู่ระดับที่สามารถยอมรับได้

๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนดขึ้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญ เพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์กรประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กรประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

๘) การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือ ควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงนั้นอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพ อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภพน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพผลเสมอ

## บทที่ ๒

### แนวทางการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือ ขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง

#### ๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว

การดำเนินงานในปัจจุบันของกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การดำเนินงานของกองทุนฯ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น คณะกรรมการและผู้บริหารของกองทุนฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการก้าวไปสู่การก้าวไกลที่ดีของกองทุนฯ พร้อมทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินงานของกองทุนฯ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นได้ ในขณะเดียวกันเป็นการป้องกันความเสียหายขององค์กร และทำให้มีระบบการจัดการและควบคุมที่ดี เสริมสร้างภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของกองทุนฯ เป็นสำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม ยอมรับได้

๒. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของกองทุนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของกองทุนฯ รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อให้มีประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

๓. กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการและผู้บริหารกองทุนฯ พิจารณายอมรับได้ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้เหมาะสมและทันเวลา

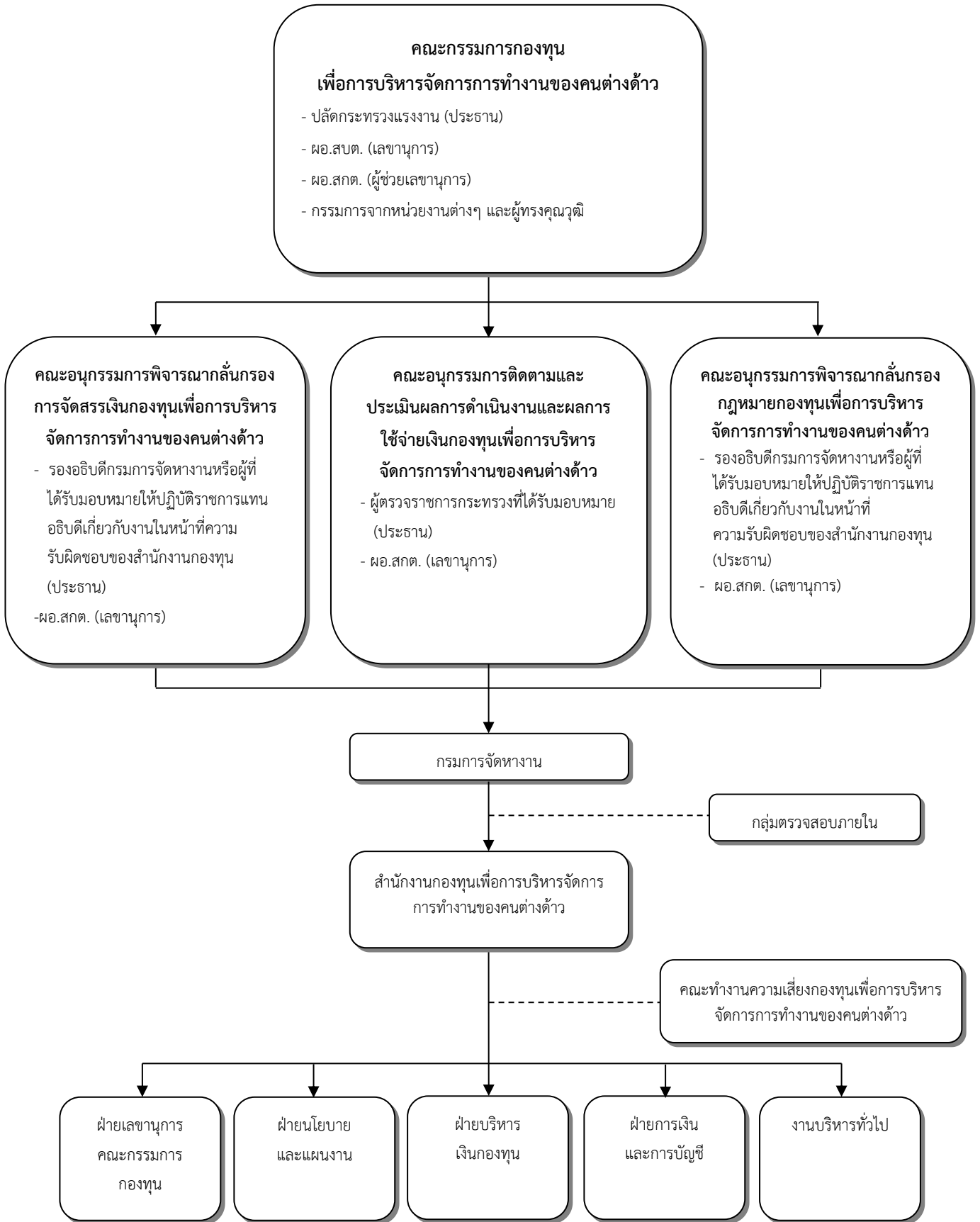
๔. การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านที่เกี่ยวข้อง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) และมีการนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์

๕. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงาน การบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและคณะกรรมการกองทุนฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ๒.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization) กองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร คือจัดให้มีโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีความเป็นอิสระและมีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลขององค์กรจะช่วยให้การประเมิน ควบคุมและติดตามความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน และทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยงโดยทุกคนในองค์กรอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน

### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว



### ๒.๓ การกำหนดผู้รับผิดชอบ และบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

กองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มีการปฏิบัติงานต่อเนื่อง ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวมแต่ละระดับ ดังนี้

#### ผู้รับผิดชอบ และบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว	<p>๑. กำหนดนโยบาย ให้คำแนะนำในการบริหารความเสี่ยง และกำกับทิศทางของกองทุนฯ ผ่านการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการพิจารณากลับรองการจัดสรรเงินกองทุนฯ คณะอนุกรรมการติดตามฯ และคณะอนุกรรมการพิจารณากลับรองกฎหมายฯ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างเหมาะสม เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยง</p> <p>๒. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมที่ดี</p> <p>๓. ให้ความเห็นชอบคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะอนุกรรมการพิจารณากลับรองการจัดสรรเงินกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว</li> <li>- คณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายเงินกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว</li> <li>- คณะอนุกรรมการพิจารณากลับรองกฎหมายกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว</li> </ul>	<p>พิจารณาและเสนอแนะความเสี่ยงที่สำคัญ และแผนบริหารความเสี่ยง รวมถึงการกำกับดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ</p>

## ผู้รับผิดชอบ และบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ
ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการ การทำงานของคนต่างด้าว	๑. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและ กิจกรรมควบคุมให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ๒. แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ๓. ติดตามความเสี่ยงสำคัญ และกำกับการบริหาร ความเสี่ยง ๔. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการกองทุนฯ
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ	๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ รวบรวม/ระบุ/ วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง ๒. จัดทำแผนป้องกันและลดความเสี่ยง ๓. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัด กิจกรรมการควบคุม ๔. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอ ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนฯ ๕. จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลการ บริหารความเสี่ยงเสนอต่อผู้อำนวยการกองทุนฯ

## ผู้รับผิดชอบ และบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ
หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมภายในหน่วยงาน</li> <li>๒. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง</li> <li>๓. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง</li> <li>๔. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและการจัดกิจกรรมการควบคุม</li> <li>๕. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และกิจกรรมการควบคุมภายในหน่วยงาน</li> <li>๖. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อผู้บังคับบัญชา</li> <li>๗. จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อผู้บังคับบัญชา</li> <li>๘. จัดทำความเสี่ยงโดยการระบุปัจจัยความเสี่ยง</li> </ol>
ตรวจสอบภายใน	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม</li> <li>๒. สนับสนุนให้กองทุนฯ มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร</li> </ol>

## บทที่ ๓

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงออกเป็น ๕ ขั้นตอนหลัก ดังนี้

**ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่

๑.๑ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับสูง ซึ่งเชื่อมโยงและ สนับสนุนภารกิจขององค์กร โดยองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เพื่อแสวงหาทางเลือก หรือ วิธีการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑.๒ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับของการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑.๓ วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการจัดทำรายงาน ทั้งรายงานทางการเงิน (Financial reporting) และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial reporting) ซึ่งนำเสนอต่อผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอกให้มีความน่าเชื่อถือ โดยมีข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ และทันเวลา เพื่อสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

๑.๔ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้น การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

(๑) Specific (เฉพาะเจาะจง) มีความชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

(๒) Measurable (สามารถวัดได้) สามารถวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์ได้

(๓) Achievable (สามารถบรรลุผลได้) มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้เงื่อนไขการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

(๔) Relevant (มีความเกี่ยวข้อง) มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

(๕) Timeliness (มีกำหนดเวลา) สามารถกำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุผล

ทั้งนี้ การที่องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ควรดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรอยู่ภายในเกณฑ์หรือ ประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

**ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง (Event Identification)** เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและปฏิบัติกรร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ซึ่งก่อนจะระบุความเสี่ยงต้องมีการค้นหาความเสี่ยงเสียก่อน โดยต้องอาศัยการศึกษาร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ในหน่วยงานเองเป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในหน่วยงานของตนเอง คนภายนอกไม่สามารถบอกได้อย่างถูกต้อง การศึกษาร่วมกันจะช่วยมองในแต่ละเรื่อง และในแต่ละประเด็น ผู้บริหารทุกฝ่ายต้องมีตัวแทนเข้ามาประชุมร่วมเพื่อพิจารณาความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง รวมถึงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กรโดยควรระบุเป็นรายการให้ได้ว่าความเสี่ยง มีอะไรบ้าง จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด แล้วเลือกรายการความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากที่สุดมาบริหารความเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยงจะเริ่มต้นที่เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการมองปัจจัยเสี่ยงไม่จำเป็นต้องมาก แต่ต้องมีเรื่องการบริหารและการควบคุมในการรองรับปัญหาที่ตีพอ ทั้งนี้ การจัดประเภทความเสี่ยงองค์กร จะแบ่งประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ได้แก่

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องและเหมาะสมต่อสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงาน เช่น โครงสร้างหน่วยงานไม่ครบ หรือไม่สอดคล้องกับแผน ทำให้ไม่มีผู้รับผิดชอบ และทัศนคติของผู้รับบริการเปลี่ยนแปลง

(๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงานกระบวนการทำงานโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศบุคลากรในการปฏิบัติงานว่ามีระบบการควบคุมตรวจสอบดีเพียงพอ ปัจจัยเสี่ยง เช่น ขาดการกำกับดูแลองค์กรที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของกองทุนฯ

(๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อเหตุการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

(๔) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) คือ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมาน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับความเสี่ยง โดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ทั้ง ๒ ด้าน (โอกาสและผลกระทบ) ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

#### (๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจของฝ่ายบริหารของหน่วยงานดังนี้

#### ตารางที่ ๑ ตัวอย่าง ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) เชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์
๕	สูงมาก	มากกว่า ๔ ครั้ง/ปี
๔	สูง	๔ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	๓ ครั้ง/ปี
๒	น้อย	๒ ครั้ง/ปี
๑	น้อยมาก	๑ ครั้ง/ปี

#### ตารางที่ ๒ ตัวอย่าง ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์
๕	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดเหตุการณ์ทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดเหตุการณ์บ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดเหตุการณ์บางครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวเกิดเหตุการณ์นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสดังกล่าวเกิดเหตุการณ์

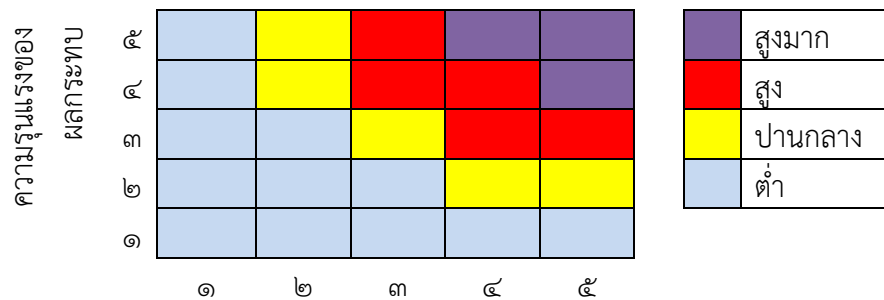
ตารางที่ ๓ ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Likelihood) เชิงปริมาณ

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	ระยะเวลาที่ล่าช้ากว่ากำหนด
๕	สูงมาก	มากกว่า ๒๘ วัน
๔	สูง	๒๘ วัน
๓	ปานกลาง	๒๑ วัน
๒	น้อย	๑๔ วัน
๑	น้อยมาก	๗ วัน

ตารางที่ ๔ ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	ระยะเวลาที่ล่าช้ากว่ากำหนด
๕	สูงมาก	ไม่มีความถูกต้อง
๔	สูง	ถูกต้องน้อย
๓	ปานกลาง	ถูกต้องปานกลาง
๒	น้อย	ถูกต้องมาก
๑	น้อยมาก	ถูกต้องมากที่สุด

ระดับความเสี่ยง (Degree Of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ



โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

## (๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ย

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่จำกัด โดยอาศัยเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการขององค์กรควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์เรื่องนั้นๆ สำหรับการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุมหรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย มีขั้นตอนดังนี้

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ย (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

## (๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อองค์กรพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยต่อกิจกรรม /ภารกิจขององค์กรว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยในระดับใด ซึ่งจะทำให้องค์กรทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

## (๔) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ย (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก สูง และปานกลาง มาจัดทำแผนบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

**ขั้นตอนที่ ๔ การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)**

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังมีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

๔.๑ ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง มีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำผลมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงได้หลายวิธี ดังนี้

(๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุมแต่อย่างไรก็ตาม หากองค์กรเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ก็ต้องติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(๓) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing หรือ Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

(๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

๔.๒ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นการรวบรวมข้อมูลวิธีการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่างๆ มาพิจารณาในภาพรวม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความมั่นใจต่อการบรรลุ เป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action plan) คือ มาตรการ/กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลา ดำเนินการของกิจกรรม และ ผู้รับผิดชอบ เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งหมดทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักการของการบริหารความเสี่ยงองค์กรรวมทั้งสนับสนุนร่วมดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการองค์กรมีการดำเนินงานทั้งด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในซึ่งมีวัตถุประสงค์/ เป้าหมายร่วมกันคือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการควบคุมภายในเป็นกระบวนการและมาตรการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในด้านการดำเนินงาน การรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เมื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้วความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการควบคุมภายในในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการควบคุมภายใน ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามประเมินผลและการรายงาน (Monitoring)

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการติดตามผลและการรายงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการต่อเนื่อง และวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าว มาจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรเสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบ และพิจารณาสั่งการรวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากองค์กรทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมากและหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

## บทที่ ๔

### แผนบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว ได้มีการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว โดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring of the Tread Way Commission) รวมทั้งการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และการดำเนินงานสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

##### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอนต่างๆ โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุกกระบวนการในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ จึงได้กำหนดเป็นนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติตามและมีการแต่งตั้งคณะทำงานความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว ทำหน้าที่กำหนดความเสี่ยงหรือระบุปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและกิจกรรม กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งส่งรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทูลเกล้าฯ เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท เพื่อสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงต่อไป

##### วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อวิเคราะห์สภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว ในปี ๒๕๖๒

๒) เพื่อบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)

คณะทำงานความเสี่ยงของกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวได้ระบุปัจจัยเสี่ยงจำแนกเป็น ๔ ด้าน ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) สรุปในแต่ละด้าน ดังนี้

### ๒.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ ที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องและเหมาะสมต่อสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงาน เช่น โครงสร้างหน่วยงานไม่ครบ หรือไม่สอดคล้องกับแผน ทำให้ไม่มีผู้รับผิดชอบ และทัศนคติของผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงมีความเสี่ยง ดังนี้

S1 ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ขอรับการสนับสนุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

S2 ผลการปฏิบัติงานของกองทุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัด หมายถึง กองทุนฯ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์การประเมินครบทั้ง ๖ ด้าน

### ๒.๒ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการทำงาน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศบุคลากรในการปฏิบัติงานว่ามีระบบการควบคุมตรวจสอบดีเพียงใด ปัจจัยเสี่ยง เช่น ขาดการกำกับดูแลองค์กรที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของกองทุนฯ มีความเสี่ยง ดังนี้

O1 บุคลากรของกองทุนยังขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่มีความมั่นคงในตำแหน่งทำให้มีการลาออกเพื่อไปทำงานที่มั่นคงกว่า จึงทำให้กองทุนมีการเปลี่ยนบุคลากรในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง

O2 หน่วยงานขาดการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีการขอเพิ่มรายการการขอเปลี่ยนแปลงรายการการใช้จ่ายเงินกองทุนฯ เป็นจำนวนมาก

### ๒.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้องไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อเหตุการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว มีความเสี่ยง ดังนี้

F1 ความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินโครงการที่ได้รับอนุมัติ เนื่องจากกรมการจัดหางานต้องรวบรวมเงินค่าธรรมเนียมให้ครบตามที่คณะกรรมการอนุมัติ กองทุนฯ จึงจะโอนเงินให้หน่วยงานที่ได้รับจัดสรรได้ ส่งผลให้หน่วยงานมีผลการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

F2 มีเงินในบัญชีไม่เพียงพอที่จะโอนตามที่คณะกรรมการอนุมัติจัดสรร หมายถึง กองทุนฯ ได้รับกรอบวงเงินจากกระทรวงการคลังสำหรับไว้ใช้จ่ายในปีถัดไป คณะกรรมการฯ จะดำเนินการจัดสรรเงินตามกรอบที่ได้รับอนุมัติ แต่กรมการจัดหางานต้องรวบรวมเงินค่าธรรมเนียมให้ครบตามที่คณะกรรมการอนุมัติ จึงจะโอนให้หน่วยงานที่ได้รับจัดสรรได้ รวมทั้งมีการลดอัตราค่าธรรมเนียมและยกเลิกการเก็บค่าธรรมเนียมบางรายการ ทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมลดลง

### ๒.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น มีความเสี่ยง ดังนี้

C1 ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจกฎระเบียบในกระบวนการด้านการเงิน บัญชีของกองทุนฯ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

#### ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คณะทำงานความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว ได้ทำการประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับความเสี่ยงโดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ทั้ง ๒ ด้าน (โอกาสและผลกระทบ) ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

##### ๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

คณะทำงานความเสี่ยงฯ ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (I) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) ดังนี้

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา		๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
<b>ความรุนแรงของผลกระทบ (I)</b>						
มูลค่าความเสียหาย	I <sub>1</sub>	< ๑ หมื่นบาท	๑-๕ หมื่นบาท	๕ หมื่น – ๒.๕ แสนบาท	๒.๕ แสน – ๑๐ ล้านบาท	> ๑๐ ล้านบาท
กระทบต่อภาพลักษณ์/ชื่อเสียง/ผลการดำเนินงานกองทุนฯ	I <sub>2</sub>	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	I <sub>3</sub>	พึงพอใจ > ๘๐ %	> ๖๐-๘๐ %	> ๔๐-๖๐%	> ๒๐-๔๐ %	≥ ๒๐ %
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับ ความเสียหาย/จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ	I <sub>4</sub>	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรง บางราย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	I <sub>5</sub>	< ๑ ราย (ต่อเดือน)	๑-๒ ราย (ต่อเดือน)	๓-๕ ราย (ต่อเดือน)	๕-๖ ราย (ต่อเดือน)	> ๗ ราย (ต่อเดือน)

ตารางที่ \*\* เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก	
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)						
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	L <sub>1</sub>	มีทั้ง 2 อย่าง และมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่าง
การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของ ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานอื่นๆ	L <sub>2</sub>	ทุกสัปดาห์	ทุก ๒ สัปดาห์	ทุก ๑ เดือน	ทุก ๓ เดือน	ทุก ๖ เดือน
การอบรม สอนงาน ทบทวนการปฏิบัติงาน	L <sub>3</sub>	ทุกเดือน	ทุก ๓ เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก ๑ ปี	มากกว่า ๑ ปี
ความถี่ในการเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	L <sub>4</sub>	๕ ปี/ครั้ง	๒-๓ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	๒-๖ เดือน/ครั้ง	๑ เดือน/ครั้ง
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L <sub>5</sub>	๕ ปี/ครั้ง	๔ ปี/ครั้ง	๓ ปี/ครั้ง	๒ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง

## ๒. การประเมินความเสี่ยง

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว จึงทำการประเมินความเสี่ยงพิจารณาจากองค์ประกอบ ๒ ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้ง ๒ ประการมาพิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความเสี่ยงนั้นว่าความเสี่ยงที่จะเกิดนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด ซึ่งคณะทำงานความเสี่ยงฯ ได้ทำการประเมินความเสี่ยงของกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว ได้ดังนี้

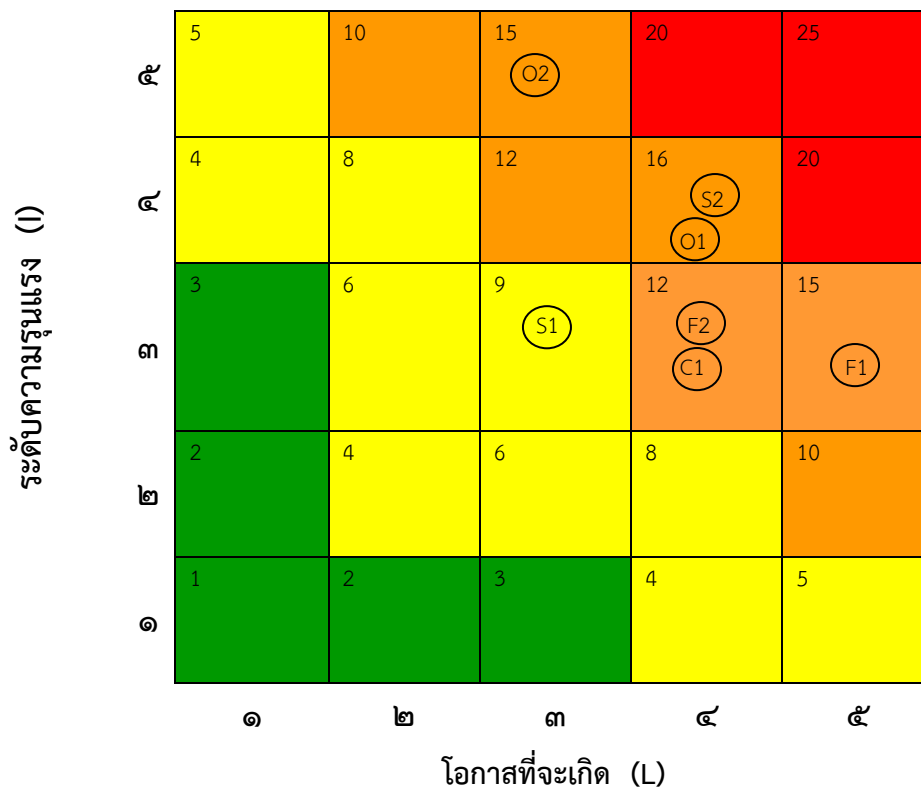
ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง	
			คะแนน	ระดับ
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b>				
S1 ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ขอรับการสนับสนุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	I <sub>2</sub> = 3	L <sub>2</sub> = 3	9	ปานกลาง
S2 ผลการปฏิบัติงานของกองทุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัด	I <sub>2</sub> = 4	L <sub>3</sub> = 4	16	สูง
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)</b>				
O1 บุคลากรของกองทุนยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	I <sub>4</sub> = 4	L <sub>3</sub> = 4	16	สูง
O2 หน่วยงานขาดการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีการขอเพิ่มรายการ การขอเปลี่ยนแปลงรายการการใช้จ่ายเงินกองทุนฯ เป็นจำนวนมาก	I <sub>1</sub> = 5	L <sub>2</sub> = 3	15	สูง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)				
F1 ความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินโครงการที่ได้รับอนุมัติ	I4 = 3	L5 = 5	15	สูง
F2 มีเงินในบัญชีไม่เพียงพอที่จะโอนตามที่คณะกรรมการอนุมัติจัดสรร	I4 = 3	L5 = 4	12	สูง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)				
C1 ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจกฎระเบียบในกระบวนการด้านการเงิน บัญชีของกองทุนฯ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	I4 = 3	L1 = 4	12	สูง

### ๓. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และระดับผลกระทบแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วและนำผลการคำนวณระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาใส่ในแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน ตั้งแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

#### แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



กำหนดให้คะแนนประเมินความเสี่ยงที่จะต้องนำมาดำเนินการจัดการคือ ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงตั้งแต่ ๔ คะแนนขึ้นไป ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำกว่า ๔ คะแนน ถือว่ามีความเสี่ยงค่อนข้างต่ำไม่นำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

๑) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ - ๓ คะแนน หมายถึงระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องพิจารณาจัดการเพิ่มเติม

๒) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๔ - ๙ คะแนน หมายถึงระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

๓) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๐ - ๑๖ คะแนน หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้

๔) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๗ - ๒๕ คะแนน หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

### ระดับความเสี่ยง

ความเสี่ยงอยู่ในโซนสีแดง (โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๑๗ - ๒๕ คะแนน) จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/การควบคุมความเสี่ยง กระจาย/โอนความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม (โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๑๐ - ๑๖ คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง กระจาย/โอนความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงาน หรือการจัดสรรงบประมาณให้น้อยกว่าโซนสีแดง

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเหลือง (โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๔ - ๙ คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ ต้องมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน (การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเขียว (โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๑ - ๓ คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่เพื่อให้ผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

### จากแผนภูมิความเสี่ยง พบว่า

S1 ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ขอรับการสนับสนุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เป็นระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

S2 ผลการปฏิบัติงานของกองทุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัด มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

O1 บุคลากรของกองทุนยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

O2 หน่วยงานขาดการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีการขอเพิ่มรายการการขอเปลี่ยนแปลงรายการการใช้จ่ายเงินกองทุนฯ เป็นจำนวนมาก มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

F1 ความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินโครงการที่ได้รับอนุมัติ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงเป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

F2 มีเงินในบัญชีไม่เพียงพอที่จะโอนตามที่คณะกรรมการอนุมัติจัดสรร มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงเป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

C1 ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจกฎระเบียบในกระบวนการด้านการเงิน บัญชีของกองทุนฯ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ดังนั้น ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องเร่งดำเนินการพิจารณาแก้ไขปรับปรุง มีดังนี้

- ๑) ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ขอรับการสนับสนุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๒) ผลการปฏิบัติงานของกองทุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
- ๓) บุคลากรของกองทุนยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- ๔) หน่วยงานขาดการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีการขอเพิ่มรายการการขอเปลี่ยนแปลงรายการการใช้จ่ายเงินกองทุนฯ เป็นจำนวนมาก
- ๕) ความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินโครงการที่ได้รับอนุมัติ
- ๖) มีเงินในบัญชีไม่เพียงพอที่จะโอนตามที่คณะกรรมการอนุมัติจัดสรร
- ๗) ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจกฎระเบียบในกระบวนการด้านการเงิน บัญชีของกองทุนฯ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

#### ๔. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วคณะทำงานความเสี่ยงฯ จึงนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก สูง และปานกลาง มาจัดทำแผนบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

#### ขั้นตอนที่ ๔ วิธีจัดการความเสี่ยง

หลังจากประเมินความเสี่ยงและมีการจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว จะมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือ แผนการจัดการความเสี่ยง คือ การหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือ กำหนดมาตรการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย

##### กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

(๑) การยอมรับ (Take) หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

(๒) การควบคุม (Treat) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติม หรือลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๓) การหลีกเลี่ยง (Terminate) หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

(๔) การร่วมจัดการ (Transfer) หมายถึง การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

#### การพิจารณาเลือกแผนจัดการความเสี่ยง

(๑) ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

(๒) วิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost – Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

- ผลได้ คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง

- ผลเสีย ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

คณะทำงานความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวพิจารณาจัดทำแนวทางการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง สูง และสูงมาก เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการวิเคราะห์ Cost – Benefit) ในแต่ละทางเลือก ดังนี้

การจัดการความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก

ประเภทความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b>						
๑) ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ขอรับการสนับสนุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการงานนี้ได้	-	-	-	
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ เนื่องจากจะทำให้ไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุนฯ	-	-	-	
	ควบคุม	ตรวจติดตามเพื่อเร่งรัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งรับฟังปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข	๘๗๔,๔๘๐ บาท	บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุนฯ	ควบคุม	สกต.
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้ ส่วนราชการต้องดำเนินการเอง	-	-	-	
๒) ผลการปฏิบัติงานของกองทุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัด	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการงานนี้ได้	-	-	-	
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ เนื่องจากอาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ และส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์	-	-	-	
	ควบคุม	มอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดอย่างชัดเจน และให้จัดทำรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นรายไตรมาส	-	ผู้บริหารกองทุนได้รับทราบรายงานผลการปฏิบัติงาน	ควบคุม	สกต.
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเอง	-	-	-	

ประเภทความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)</b>						
๓) บุคลากรของ กองทุนฯ ยังขาด ความรู้และทักษะที่ จำเป็นในการปฏิบัติงาน	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการ งานนี้ได้	-	-	-	
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยง ได้ เนื่องจากอาจทำให้ผลการ ปฏิบัติงานไม่บรรลุตาม วัตถุประสงค์ และส่งผลเสียต่อ ภาพลักษณ์	-	-	-	
	ควบคุม	จัดอบรมบุคลากรเพื่อให้ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง กับกองทุน	๓๓๐,๘๐๐ บาท	ผู้รับบริการ ได้รับความ สะดวก เพิ่มขึ้น	ควบคุม	สกต.
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ ส่วน ราชการต้องดำเนินการเอง	-	-	-	
๔) หน่วยงานขาดการ วางแผนการใช้ จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มี การขอเพิ่มรายการ การขอเปลี่ยนแปลง รายการการใช้จ่าย เงินกองทุนฯ เป็น จำนวนมาก	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการ งานนี้ได้	-	-	-	
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยง ได้ เนื่องจากมีผลเสียมาก	-	-	-	
	ควบคุม	จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อชี้แจง ทำความเข้าใจ รวมทั้งจัด ประชุมชี้แจงแนวทางการใช้ จ่ายเงินกองทุนฯ	๓๗๑,๘๒๐ บาท	ใช้ งบประมาณ ได้มี ประสิทธิภาพ	ควบคุม	สกต.
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ ส่วน ราชการต้องดำเนินการเอง	-	-	-	

ประเภทความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b>						
๕) ความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินโครงการที่ได้รับอนุมัติ	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการงานนี้ได้	-	-	-	
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากจะทำให้ถูกตัดงบประมาณ	-	-	-	
	ควบคุม	จัดทำหนังสือแจ้งเตือนหน่วยงานที่ได้รับอนุมัติโครงการให้รีบดำเนินการเบิกจ่ายเงิน	ไม่มีต้นทุน	ที่ได้รับอนุมัติโครงการให้รีบดำเนินการเบิกจ่ายเงิน	ควบคุม	สกต.
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเอง	-	-	-	
๖) มีเงินในบัญชีไม่เพียงพอที่จะโอนตามที่คณะกรรมการอนุมัติจัดสรร	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการงานนี้ได้	-	-	-	
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุนฯ	-	-	-	
	ควบคุม	โอนจัดสรรเงินให้หน่วยงานเป็นงวดตามแผนปฏิบัติการของโครงการ	ไม่มีต้นทุน	ใช้งบประมาณได้มีประสิทธิภาพ	ควบคุม	สกต.
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเอง	-	-	-	

ประเภทความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)</b>						
๗) ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจกฎระเบียบในกระบวนการด้านการเงินบัญชี ของ กองทุน ฯ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการงานนี้ได้	-	-	-	
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ เพราะทำให้การปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเสียหาย	-	-	-	
	ควบคุม	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	๔๗๙,๙๐๐ บาท	ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการด้านการเงินและบัญชีตามระเบียบข้อกำหนดของคณะกรรมการกองทุนฯ และกระทรวงการคลัง	-	สกต.
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเอง	-	-	-	

#### ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามประเมินผล และการรายงาน

ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารกองทุนฯ ทราบ ทุกสิ้นปีงบประมาณ

## แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๒

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. ตรวจสอบติดตามเพื่อเร่งรัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งรับฟังปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข	เพื่อให้หน่วยงานที่ขอรับการสนับสนุนเงินจาก กองทุนฯ สามารถใช้จ่ายเงินได้ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ	พ.ย. ๒๕๖๑ – ก.ย. ๒๕๖๒	๘๗๔,๔๘๐ บาท	สกต.
๒. การจัดทำรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็น รายไตรมาส	เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน	ต.ค. ๒๕๖๑ - ก.ย. ๒๕๖๒	ไม่มีค่าใช้จ่าย	สกต.
๓. จัดอบรมบุคลากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับ กองทุน	เพื่อให้บุคลากรของกองทุนฯ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้รับความรู้ ความเข้าใจและทบทวนการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถให้ คำแนะนำการปฏิบัติงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้	ธ.ค. ๒๕๖๑ – มี.ค. ๒๕๖๒	๓๓๐,๘๐๐ บาท	สกต.
๔. จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ รวมทั้งจัดประชุมชี้แจงแนวทางการใช้ จ่ายเงินกองทุนฯ	เพื่อรับทราบปัญหา อุปสรรค และข้อชี้แจงของ หน่วยงานที่ขอรับการสนับสนุนจากกองทุนฯ เพื่อหา แนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินกองทุนฯ เพื่อให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	พ.ย. ๒๕๖๑ - ก.ย. ๒๕๖๒	๓๗๑,๘๒๐ บาท	สกต.
๕. จัดทำหนังสือแจ้งเตือนหน่วยงานที่ได้รับ อนุมัติโครงการให้รับดำเนินการเบิกจ่ายเงิน	เพื่อให้การเบิกเงิน - จ่ายเงินของหน่วยงานที่ได้รับ อนุมัติเงินจัดสรรจากกองทุนฯ เป็นไปตามแผนงานที่ กำหนด	พ.ย. ๒๕๖๑ – ก.ย. ๒๕๖๒	ไม่มีค่าใช้จ่าย	สกต.

## แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๒

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๖. โอนจัดสรรเงินให้หน่วยงานเป็นงวดตามแผนปฏิบัติการของโครงการ	เพื่อให้กองทุนฯ มีเงินเพียงพอสำหรับการจัดสรรให้หน่วยงานที่ขอรับการจัดสรรเงินกองทุนฯ ได้ตามที่คณะกรรมการกองทุนฯ อนุมัติอย่างครบถ้วน และหน่วยงานที่ขอรับการจัดเงินจากกองทุนฯ สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนด	ต.ค. ๒๕๖๑ - ก.ย. ๒๕๖๒	ไม่มีค่าใช้จ่าย	สกต.
๗. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในหลักการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของกองทุนฯ และการจ่ายเงินประกันค่าใช้จ่ายในการส่งคนต่างด้าวกลับออกไปนอกราชอาณาจักร ได้ถูกต้องตามระเบียบ ข้อกำหนด และประกาศที่คณะกรรมการกองทุนฯ และกระทรวงการคลังกำหนด	ม.ค. ๒๕๖๒ - ก.ย. ๒๕๖๒	๔๗๙,๙๐๐ บาท	สกต.

## บทที่ ๕ บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายกัน คือต้องลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน และส่งผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรลงความเห็นว่ามีความเสี่ยงสูงหรือสูงมากอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ให้มีระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับปานกลาง และน้อยหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (External Environment and Internal Environment)

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

๓. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

๕. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ไม่ให้เกิดขึ้น หรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงต่าง ๆ ลงได้ ปัจจัยสำคัญคือผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งบุคลากรในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

ดังนั้น เมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนและติดตามผลเรียบร้อยแล้ว ต้องสรุปและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบถึงผลการบริหารความเสี่ยงและพิจารณาสั่งการ ซึ่งหากยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด ฝ่าย/กลุ่มงานหรือองค์กรยอมรับได้หรือไม่ หากไม่สามารถยอมรับได้จะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยบุคลากรในองค์กรจะต้องดำเนินการตามอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรสามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้งในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน และกระบวนการทำงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

**เอกสารอ้างอิง**

๑. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). การบริหารความเสี่ยง Risk Management
๒. องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์. คู่มือบริหารความเสี่ยง
๓. สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กองทุนปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. คู่มือบริหารความเสี่ยง

## ภาคผนวก

## ข้อมูลพื้นฐาน ของกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว

### ๑. การจัดตั้ง

กองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวจัดตั้งขึ้นตามพระราชกำหนดการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๗๕ ให้จัดตั้งกองทุนขึ้นในกรมการจัดหางาน เรียกว่า “กองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว” เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว

### ๒. วิสัยทัศน์

เป็นกองทุนที่มีการบริหารจัดการที่ดีและสนับสนุนการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ

### ๓. พันธกิจ

๓.๑ บริหารกองทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายเกี่ยวกับการทำงานของคนต่างด้าว

๓.๒ สนับสนุนด้านการเงินให้กับหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและองค์กรเอกชนเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกองทุน

๓.๓ พัฒนาศักยภาพและระบบการให้บริการเกี่ยวกับกองทุนให้มีประสิทธิภาพ

### ๔. เป้าประสงค์

๔.๑ กองทุนมีบริการ บริหารจัดการกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

๔.๒ สนับสนุนหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรเงินกองทุน ทั้งภาครัฐและองค์กรเอกชนสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๓ เพื่อให้องค์กรและเครือข่ายสามารถดำเนินงานบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ๕. ยุทธศาสตร์

๕.๑ การพัฒนากองทุน และระบบบริหารจัดการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ

๕.๒ การสนับสนุนการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวให้ภาครัฐและองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องตามภารกิจ และรองรับสถานการณ์เร่งด่วน

๕.๓ การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวขององค์กรและเครือข่าย

## ๖. ที่มาของเงินกองทุน

๖.๑ เงินหรือทรัพย์สินที่โอนมาจากกองทุนเพื่อการส่งคนต่างด้าวกลับออกไปนอกราชอาณาจักร ตามมาตรา ๑๔๐

๖.๒ เงินเพิ่มตามมาตรา ๑๑ วรรคห้า และมาตรา ๔๗ วรรคสอง และค่าปรับทางปกครองที่ปรับตาม พระราชกำหนดนี้

๖.๓ เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้

๖.๔ เงินค่าธรรมเนียมที่เรียกเก็บได้ตามพระราชกำหนดนี้ตามที่กระทรวงการคลังอนุญาตให้นำไป ใช้จ่าย โดยไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน

๖.๕ ดอกผลของเงินหรือทรัพย์สินของกองทุน

๖.๖ เงินอุดหนุนจากรัฐบาลที่จัดสรรให้ตามความจำเป็น

๖.๗ เงินหรือทรัพย์สินอื่นใดที่กองทุนได้รับไม่ว่ากรณีใด

## ๗. วัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงินกองทุน

๗.๑ ช่วยเหลือคนต่างด้าวซึ่งเข้ามาทำงานตามพระราชกำหนดนี้ที่ถูกละเมิดสิทธิตามกฎหมาย ด้านแรงงาน

๗.๒ ส่งคนต่างด้าวกลับออกไปนอกราชอาณาจักร

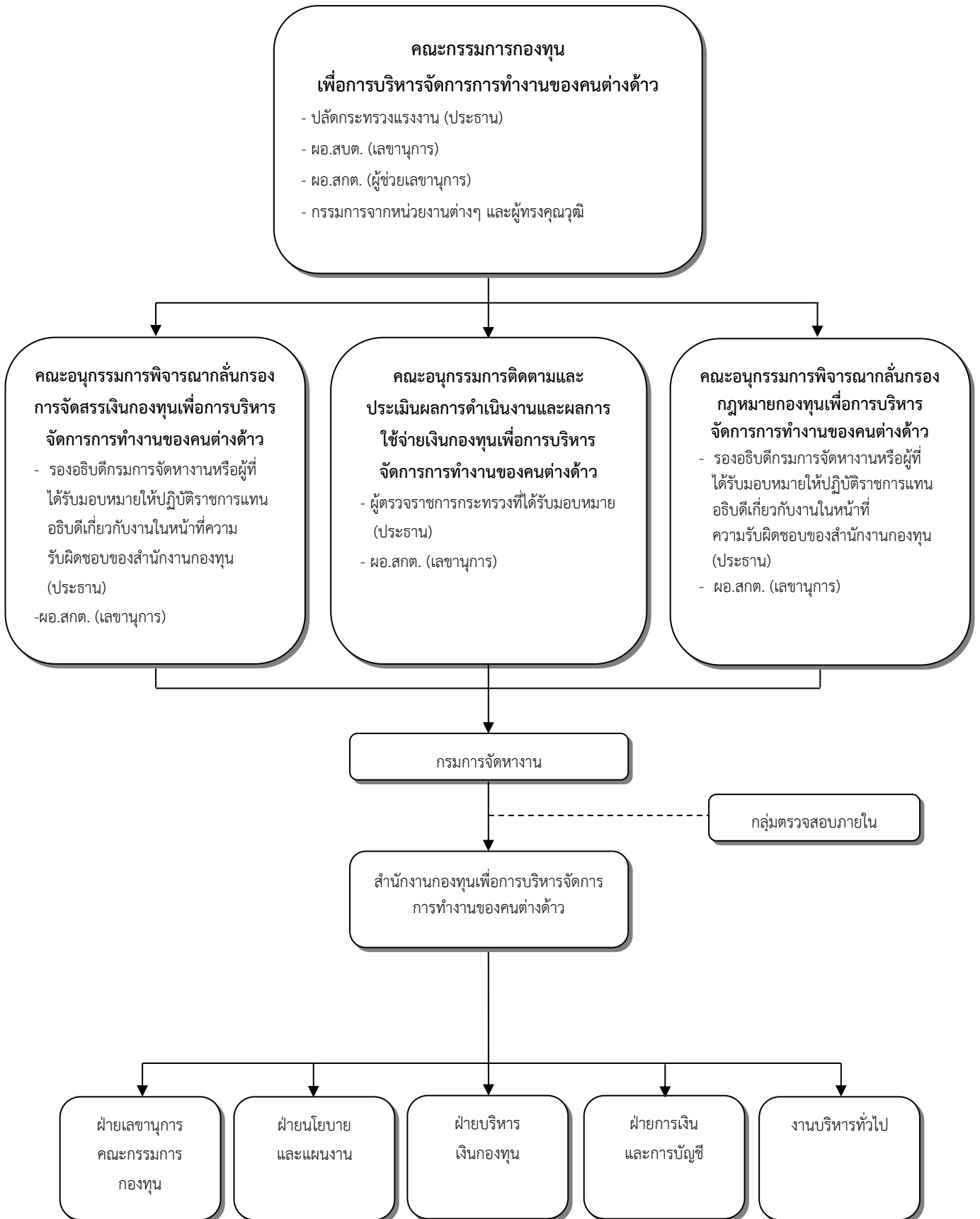
๗.๓ ช่วยเหลือและอุดหนุนหน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรเอกชนที่เสนอโครงการหรือแผนงานในการ ดำเนินการบริหารจัดการเกี่ยวกับการทำงาน การจัดสวัสดิการ การศึกษา การสาธารณสุข และการให้ความ ค้ำครองด้านแรงงานแก่คนต่างด้าว

๗.๔ คืนให้แก่คนต่างด้าวที่ส่งเงินเข้ากองทุนเพื่อการส่งคนต่างด้าวกลับออกไปนอกราชอาณาจักร ตามพระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ.๒๕๕๑ และเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินการดังกล่าว

๗.๕ บริหารกองทุน

๗.๖ บริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวตามพระราชกำหนดนี้

๘. โครงสร้างการบริหารกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว



## ๙. การบริหารกองทุน

การบริหารกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว เป็นไปตามพระราชกำหนดการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๗๘ โดยคณะกรรมการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว ประกอบด้วย

- |   |                     |
|---|---------------------|
| (๑) ปลัดกระทรวงแรงงาน   | ประธานกรรมการ       |
| (๒) อธิบดีกรมการจัดหางาน  | รองประธานกรรมการ    |
| (๓) ผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ  | กรรมการ             |
| (๔) ผู้แทนกรมบัญชีกลาง  | กรรมการ             |
| (๕) ผู้แทนสำนักงบประมาณ   | กรรมการ             |
| (๖) ผู้แทนสำนักงานอัยการสูงสุด  | กรรมการ             |
| (๗) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่เกินห้าคน<br>แต่งตั้งโดยรัฐมนตรีจากผู้ซึ่งมี<br>ความเชี่ยวชาญด้านแรงงาน การคลัง<br>เศรษฐศาสตร์ การบริหาร และกฎหมาย | กรรมการ             |
| (๘) ผู้อำนวยการสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว  | กรรมการและเลขานุการ |
| (๙) คณะกรรมการกองทุนอาจแต่งตั้งข้าราชการ<br>กรมการจัดหางานจำนวนไม่เกินสองคน<br>เป็นผู้ช่วยเลขานุการ   | ผู้ช่วยเลขานุการ    |

คณะกรรมการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำหนดนโยบาย กำกับดูแลการบริหารจัดการ และติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน
  ๒. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขของการใช้จ่ายเงินกองทุนตามวัตถุประสงค์ของกองทุน
  ๓. พิจารณออนุมัติแผนการดำเนินงานประจำปี
  ๔. พิจารณาจัดสรรเงินกองทุนเพื่อใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของกองทุน
  ๕. ออกระเบียบเกี่ยวกับการรับเงิน การใช้จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การจัดหาผลประโยชน์ และการตรวจสอบภายในของกองทุนโดยความเห็นของกระทรวงการคลัง
  ๖. ออกระเบียบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายเงินกองทุน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการทำงานของคนต่างด้าว และการเบิกจ่ายเงินตรงในการดำเนินการดังกล่าว
- โดยคณะกรรมการกองทุนฯ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการของกองทุนฯ เพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่คณะกรรมการกองทุนฯ มอบหมาย ๓ คณะ ดังนี้

**๑. คณะอนุกรรมการพิจารณากลับกรองการจัดสรรเงินกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว** มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑.๑ กลับกรองการจัดสรรเงินกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ประสงค์ขอรับการจัดสรรขั้นต้นก่อน ให้สอดคล้องกับแผนงานการบริหารจัดการตามที่กฎหมายกำหนด

๑.๒ ประสานงานกับคณะบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ที่ประสงค์ขอรับการจัดสรรเงินกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว เพื่อจัดส่งเอกสารและอาจเชิญผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูลตามความจำเป็นและเหมาะสม

๑.๓ รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว

๑.๔ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวมอบหมาย

**๒. คณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว** มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๒.๑ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวของหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรเงินกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การใช้จ่ายเงินกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว

๒.๒ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และรายงานการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว พร้อมทั้งเสนอความคิดเห็นซึ่งได้จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายเงินกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว

๒.๓ รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว

๒.๔ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวมอบหมาย

**๓. คณะอนุกรรมการพิจารณากลับกรองกฎหมายกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว** มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ จัดทำ ปรับปรุง พัฒนาและเร่งรัดการออกกฎระเบียบ คำสั่ง ข้อกำหนด และประกาศในส่วนที่เกี่ยวกับกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว

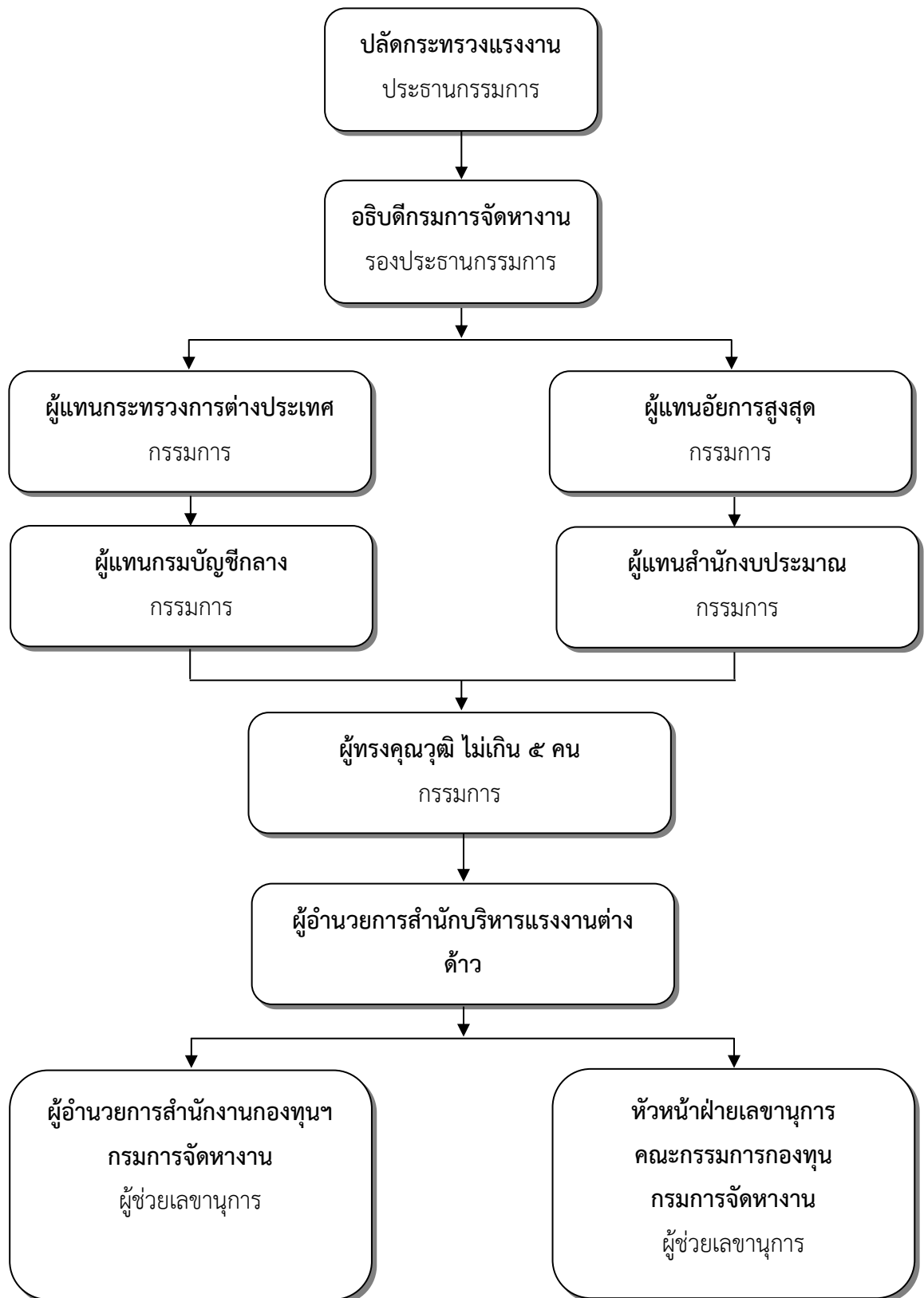
๓.๒ พิจารณาเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานตามกฎหมายและให้ความเห็นข้อกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวกับกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว

๓.๓ ประสานงานกับคณะบุคคลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดส่งเอกสารหรือเชิญผู้แทนมาร่วมชี้แจงตามความจำเป็นและเหมาะสม

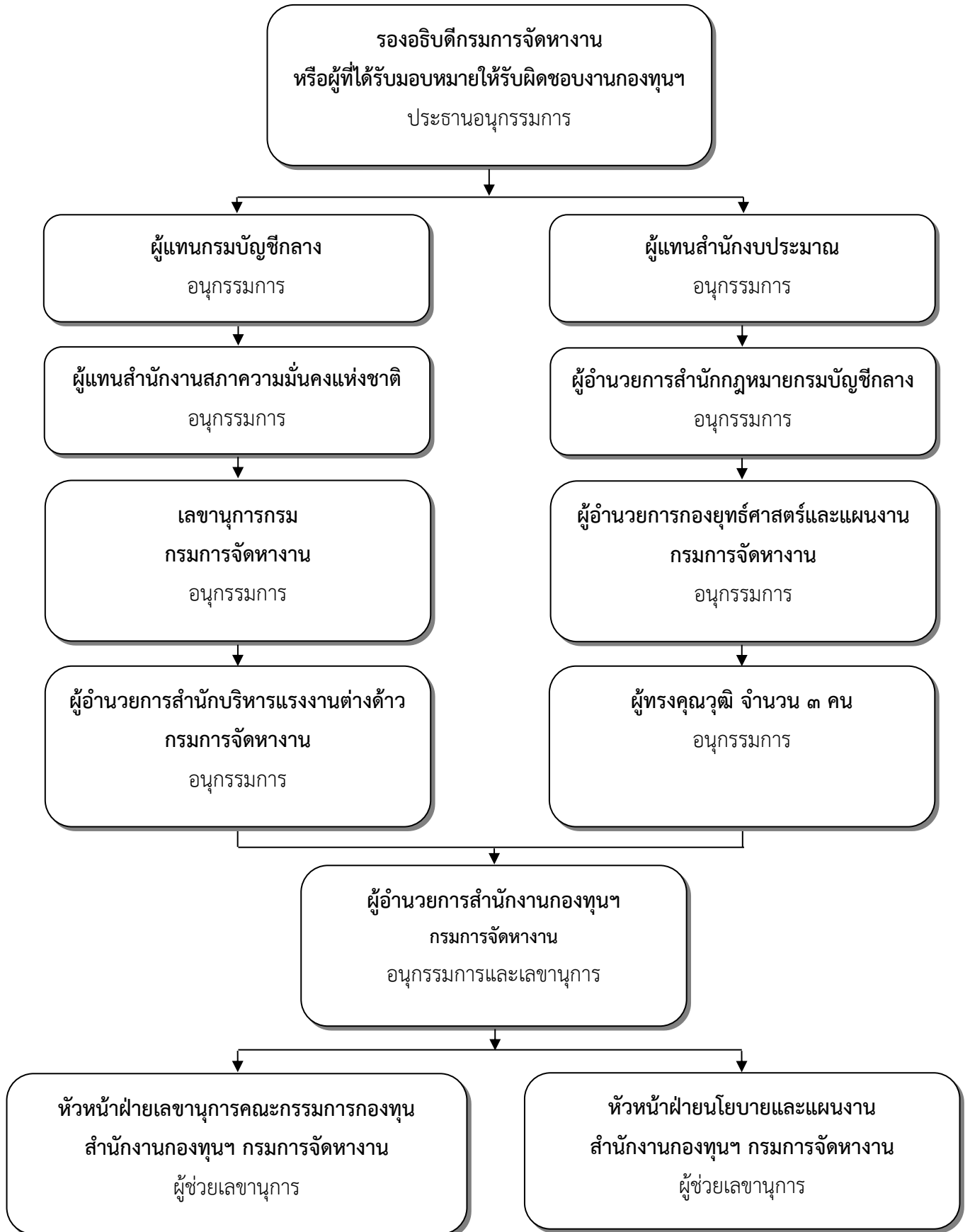
๓.๔ รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของ  
ของคนต่างด้าว

๓.๕ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของ  
คนต่างด้าวมอบหมาย

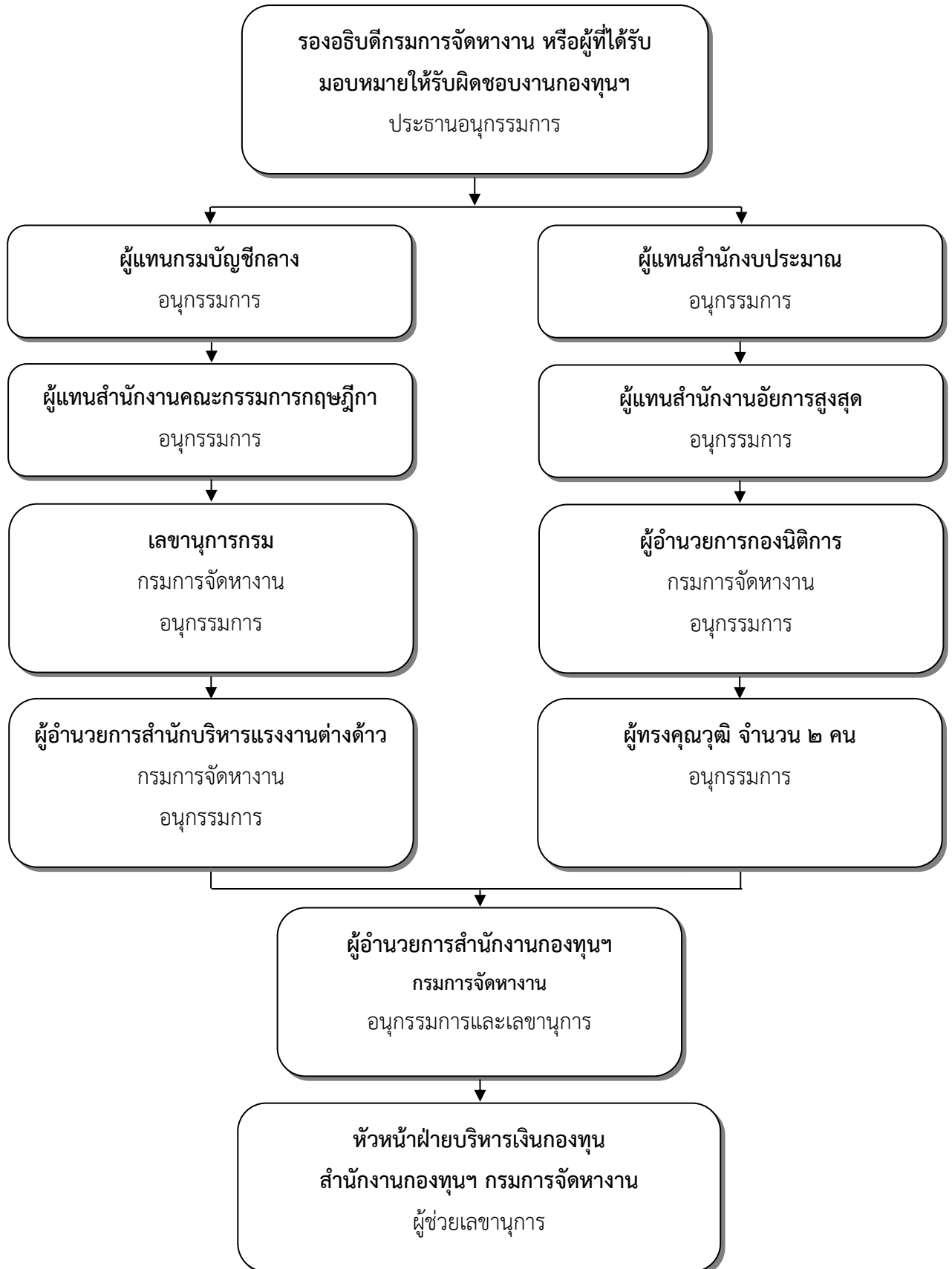
ผังโครงสร้างคณะกรรมการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว



ผังโครงสร้างคณะอนุกรรมการพิจารณากลับการขอจัดสรรเงินกองทุน  
เพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว



ผังโครงสร้างคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินกองทุน  
เพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว



## ข้อมูลสำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการ การทำงานของคนต่างด้าว

### ๑. โครงสร้างสำนักงานกองทุนฯ

กรมการจัดหางานมีคำสั่งที่ ๘๘๑/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐ จัดตั้งสำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว เป็นหน่วยงานระดับกองขึ้นมาจากในกรมการจัดหางาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. บริหารจัดการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว
๒. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว
๓. ดำเนินการบริหารด้านการเงิน การบัญชี เงินกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว
๔. วางหลักเกณฑ์และแนวทางในการคืนเงินหลักประกันค่าใช้จ่ายในการส่งคนต่างด้าวกลับออกไปนอกราชอาณาจักร
๕. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว มีคำสั่งที่ ๐๐๘/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒ กำหนดโครงสร้างและมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยแบ่งออกเป็น ๔ ฝ่าย ๑ งาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการกองทุน	๒. ฝ่ายนโยบาย และแผนงาน	๓. ฝ่ายบริหารเงินกองทุน	๔. ฝ่ายการเงินและบัญชี	๕. งานบริหารทั่วไป
<p>มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการกองทุน โดยการรวบรวม ศึกษา วิเคราะห์และประมวลผล ข้อมูลการจัดทำคำขอ งบประมาณกองทุนฯ ประจำปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปีให้ หน่วยงานภาครัฐและ องค์กรเอกชนที่ขอรับการ จัดสรรเงินกองทุนฯ รวบรวม และวิเคราะห์ผล การดำเนินงานของ หน่วยงานที่ได้รับการ จัดสรรเงินกองทุนฯ เพื่อ เสนอคณะกรรมการ กองทุนฯ จัดประชุม คณะกรรมการ และ คณะอนุกรรมการกองทุนฯ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ ผู้บังคับบัญชา มอบหมาย</p>	<p>มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานวิชาการ งานนโยบาย และแผนงาน การจัดทำ ยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติการของกองทุน ให้สอดคล้องกับนโยบาย ของกรมการจัดหางาน จัดทำตัวชี้วัดของกรมการ จัดหางานและของงานทุน หมุนเวียน จัดทำคำขอ งบประมาณจากรัฐบาล เพื่อจ่ายเป็นเงินอุดหนุน ให้แก่กองทุนฯ งานติดตาม และ ประเมิน ผลการ ดำเนินงานและผลการใช้ จ่ายเงินกองทุนฯ ของ คณะอนุกรรมการติดตามฯ ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย</p>	<p>มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานพิจารณาข้อกฎหมาย การเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร กองทุนฯ กำหนดแนวทาง และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการ คืนเงินให้แก่ลูกจ้างคนต่าง ด้าวที่เดินทางกลับออกไป นอกราชอาณาจักร การ ตรวจสอบก่อนการจ่ายเงิน การอนุมัติให้จ่ายเงิน คืน กำกับ ดูแลการคืนเงิน ให้แก่ลูกจ้างคนต่างด้าวที่ เดินทางกลับออกไปนอก ราชอาณาจักร การควบคุม กำกับ ดูแลการบันทึก ข้อมูลเกี่ยวกับการคืนเงิน ให้เป็นไปตามแนวทางหรือ ระบบที่วางไว้ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค การให้ คำปรึกษาแนะนำแนว ทางการปฏิบัติงานแก่ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ทั้ง ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค งานคณะอนุ กรรมการ พิจารณากลับ กรอง กฎหมายกองทุนฯ งาน ทะเบียน งานข้อมูลและ สถิติ และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ ผู้บังคับบัญชา มอบหมาย</p>	<p>มีหน้าที่รับผิดชอบในการ รับ - จ่ายเงินและการเก็บ รักษาเงินกองทุนฯ ตรวจสอบ การรับ - จ่ายเงินประจำวัน ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการเกี่ยวกับการ เบิกจ่ายเงินจัดสรรเงินคืน คนต่างด้าวและรายได้อื่น วิเคราะห์รายงานการเงิน ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำบัญชีตามหลักการ บัญชีที่รับรองโดยทั่วไป และบันทึกบัญชีในระบบ การบริหารจัดการการเงิน การคลังภาครัฐแบบระบบ อิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ตามที่กระทรวงการคลัง กำหนด โอนเงินจัดสรร และเงินคืนคนต่างด้าวให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำทะเบียนคุมต่าง ๆ การออกไปใบเสร็จรับเงิน การจัดทำเอกสารทางการเงิน การแก้ไขข้อผิดพลาด และปรับปรุงข้อมูลทาง การเงินและบัญชีให้ถูกต้อง ตามข้อเท็จจริง รวบรวม และประมวลผลข้อมูลทาง การเงินและบัญชี จัดทำงบ การเงินและรายงาน การเงินของกองทุนฯ ส่งให้ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบ แนะนำ และจัดทำแนวทางการ ปฏิบัติงานด้านการเงินและ บัญชี ให้คำปรึกษาแก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่นตาม ที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย</p>	<p>มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการและสารบรรณ งานงบประมาณการเงิน และการคลัง งานพัสดุและ ยานพาหนะ งานบุคลากร งานระบบสารสนเทศ งาน ประชาสัมพันธ์ และ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย</p>

## ๒. อัตรากำลังข้าราชการและเจ้าหน้าที่

มีข้าราชการและเจ้าหน้าที่ รวมทั้งสิ้น ๔๕ อัตรา ประกอบด้วย ข้าราชการ ๘ อัตรา และ ลูกจ้างชั่วคราว ๓๗ คน ดังนี้

ฝ่าย/งาน	จำนวนข้าราชการและลูกจ้างชั่วคราว		
	ข้าราชการ	ลูกจ้างชั่วคราว	รวม
ผู้อำนวยการ	๑	-	๑
งานบริหารทั่วไป	๑	๗	๘
ฝ่ายบริหารเงินกองทุน	๑	๔	๕
ฝ่ายการเงินและบัญชี	๓	๑๑	๑๔
ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการกองทุน	๑	๙	๑๐
ฝ่ายนโยบายและแผนงาน	๑	๖	๗
<b>รวม</b>	<b>๘</b>	<b>๓๗</b>	<b>๔๕</b>

ตำแหน่ง	ข้าราชการ			รวมทั้งสิ้น
	นักวิชาการแรงงาน ชำนาญการพิเศษ	นักวิชาการแรงงาน ชำนาญการ	เจ้าพนักงาน แรงงานชำนาญงาน	
ผู้อำนวยการ	๑	-	-	๑
งานบริหารทั่วไป	-	๑	-	๑
ฝ่ายบริหารเงินกองทุน	-	๑	-	๑
ฝ่ายการเงินและบัญชี	-	๒	๑	๓
ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการกองทุน	-	๑	-	๑
ฝ่ายนโยบายและแผนงาน	-	๑	-	๑
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๑</b>	<b>๗</b>	<b>๑</b>	<b>๘</b>

ตำแหน่ง	ลูกจ้างชั่วคราว				รวมทั้งสิ้น
	นักวิชาการ แรงงาน	นักวิชาการเงิน และบัญชี	นิติกร	เจ้าพนักงาน แรงงาน	
งานบริหารทั่วไป	๑	๑	-	๕	๗
ฝ่ายบริหารเงินกองทุน	๑	-	๒	๑	๔
ฝ่ายการเงินและบัญชี	๕	๒	-	๔	๑๑
ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการกองทุน	๖	-	๑	๒	๙
ฝ่ายนโยบายและแผนงาน	๔	-	-	๒	๖
<b>รวม</b>	<b>๑๙</b>	<b>๑</b>	<b>๓</b>	<b>๑๔</b>	<b>๓๖</b>



