NSDF
กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
NATIONAL SPORTS DEVELOPMENT FUND

# คู่มือการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

## ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

## กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ



# บทนำ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านนโยบายภาครัฐ เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบจึงเป็นกลไกที่ช่วยสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ากองทุนฯ จะสามารถลดโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ พร้อมทั้งแสวงหาโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างยั่งยืน

ในฐานะที่กองทุนฯ เป็นทุนหมุนเวียนภายใต้การกำกับดูแลของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงมิใช่เพียงกระบวนการภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นพันธะสำคัญตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปีบัญชี ๒๕๗๐ โดยเฉพาะตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการทุนหมุนเวียนที่ว่าด้วยการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งกำหนดให้กองทุนฯ ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด อันสะท้อนถึงหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความสามารถในการตรวจสอบได้ของการบริหารกองทุนภาครัฐ

การจัดทำคู่มือฉบับนี้ได้ยึดโยงกับแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๙) ซึ่งสะท้อนการเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์จากการเป็น “แหล่งทุน” ไปสู่การเป็น “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศ” ตลอดจนได้นำผลการบริหารความเสี่ยงและบทเรียนจากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ มาทบทวนและต่อยอด เพื่อให้การกำหนดปัจจัยเสี่ยง เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการควบคุมภายในของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยยึดกรอบแนวคิดตามมาตรฐานสากล ได้แก่ กรอบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ COSO ๒๐๑๓ และกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM ๒๐๑๗ ควบคู่กับแนวทางการบริหารความเสี่ยงภาครัฐของกรมบัญชีกลาง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ฉบับนี้ประกอบด้วยเนื้อหา ๗ บท ครอบคลุมตั้งแต่บริบทขององค์กร โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต จนถึงแผนบริหารความเสี่ยง หวังว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

**คณะผู้จัดทำ กันยายน ๒๕๖๙**

# สารบัญ

บทนำ ..... ก
บทที่ ๑ บริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ..... ๑
๑.๑ ที่มาและความสำคัญ ..... ๑
๑.๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ ..... ๒
บทที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ..... ๕
๒.๑ ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงกับการกำกับดูแลกิจการ และการควบคุมภายใน ..... ๕
๒.๒ หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ..... ๖
๒.๓ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ..... ๗
๒.๔ โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ..... ๑๐
บทที่ ๓ นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ..... ๑๔
๓.๑ นิยามการบริหารความเสี่ยง ..... ๑๔
๓.๒ ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง ..... ๑๕
๓.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ..... ๑๖
๓.๔ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ..... ๑๘
๓.๕ หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง ..... ๑๙
๓.๕.๑ กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ๘ ขั้นตอน ..... ๒๐
๓.๕.๒ องค์ประกอบหลักของเกณฑ์การประเมิน ๕ ด้าน ..... ๒๑
บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ..... ๒๓
๔.๑ การระบุความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง) ..... ๒๓
๔.๑.๑ ขอบเขตในการระบุความเสี่ยง ..... ๒๓
๔.๑.๒ วิธีการในการระบุความเสี่ยง ..... ๒๔
๔.๑.๓ ประเภทของปัจจัยเสี่ยง ..... ๒๕
๔.๒ การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ..... ๒๖
๔.๒.๑ เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ..... ๒๖
๔.๒.๒ เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ..... ๒๖
๔.๒.๓ การคำนวณระดับความเสี่ยง ..... ๒๗
๔.๒.๔ การจัดระดับความเสี่ยง ..... ๒๗
๔.๒.๕ เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงของกองทุนฯ ..... ๒๘
๔.๓ การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง ..... ๒๙

๔.๓.๑ ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (๔T)..... ๒๙
๔.๓.๒ การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis)..... ๓๐
๔.๓.๓ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (RA และ RT)..... ๓๐
๔.๔ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐..... ๓๑
๔.๕ การติดตามประเมินผล และการรายงานผล..... ๓๔
๔.๕.๑ การติดตามประเมินผล..... ๓๔
๔.๕.๒ การรายงานผล..... ๓๔
๔.๖ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง..... ๓๕
๔.๖.๑ ขอบเขตของการทบทวน..... ๓๕
๔.๖.๒ กลไกการทบทวนแบบต่อเนื่อง (วงจร PDCA)..... ๓๖
๔.๖.๓ ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System)..... ๓๖
๔.๖.๔ การทบทวนกรณีเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ..... ๓๖
๔.๗ การสื่อสาร..... ๓๖
๔.๗.๑ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารความเสี่ยง..... ๓๗
๔.๗.๒ กลุ่มเป้าหมายและช่องทางการสื่อสาร..... ๓๗
๔.๗.๓ การเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีดิจิทัล..... ๓๗
บทที่ ๕ การควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ..... ๓๘
๕.๑ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ..... ๓๘
๕.๒ แนวคิดของการควบคุมภายใน..... ๓๘
๕.๓ คำนิยามของการควบคุมภายใน..... ๓๘
๕.๔ ขอบเขตการใช้..... ๓๙
๕.๕ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน..... ๓๙
๕.๖ องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน..... ๓๙
๕.๗ การประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในด้วยตนเอง..... ๔๑
๕.๘ การกำหนดกิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญ..... ๔๑
๕.๙ การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน..... ๔๒
บทที่ ๖ การบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ..... ๔๓
๖.๑ หลักการและเหตุผล..... ๔๓
๖.๒ องค์ประกอบพื้นฐานของการทุจริต..... ๔๔

๖.๓ หลักการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต ๕ ประการ ..... ๔๔
๖.๔ การเชื่อมโยงความเสี่ยงด้านการทุจริตกับปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (RF๑ - RF๔) ..... ๔๕
๖.๕ กลไกการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตของกองทุนฯ ..... ๔๖
บทที่ ๗ แผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ..... ๔๘
๗.๑ แผนภูมิการบริหารความเสี่ยง (Risk Profile) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ..... ๔๘
๗.๒ แผนบริหารความเสี่ยง (RM๑ - RM๔) ..... ๔๙
๗.๒.๑ สาระสำคัญของแผนบริหารความเสี่ยงรายปัจจัย ..... ๔๙
๗.๓ แบบฟอร์มประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ..... ๕๐

## สารบัญตาราง

**ตารางที่ ๑** ประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๙) ..... ๓
**ตารางที่ ๒** องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ..... ๘
**ตารางที่ ๓** ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ..... ๒๕
**ตารางที่ ๔** เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ..... ๒๖
**ตารางที่ ๕** เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง ..... ๒๖
**ตารางที่ ๖** การจัดระดับความเสี่ยง ..... ๒๗
**ตารางที่ ๗** เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงของกองทุนฯ ..... ๒๘
**ตารางที่ ๘** ผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ โดยเฉพาะผลการดำเนินงาน ณ สิ้นไตรมาสที่ ๓ ..... ๓๑
**ตารางที่ ๙** รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ..... ๔๐
**ตารางที่ ๑๐** ตารางแสดงความเชื่อมโยงกิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ..... ๔๑
**ตารางที่ ๑๑** แผนภูมิการบริหารความเสี่ยง (Risk Profile) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ..... ๔๘
**ตารางที่ ๑๒** รายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยง (RM๑ - RM๔) ..... ๔๙

## สารบัญรูป

**รูปที่ ๑** แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ..... ๑๓
**รูปที่ ๒** วิวัฒนาการของกรอบมาตรฐานสากลด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง .... ๑๙
**รูปที่ ๓** วงจรกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ๘ ขั้นตอน ตามแนวทางกรมบัญชีกลาง ..... ๒๑
**รูปที่ ๔** องค์ประกอบหลักของเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง ๕ ด้าน ..... ๒๒
**รูปที่ ๕** แผนภูมิการบริหารความเสี่ยง (Risk Matrix ๕×๕) แสดงการเคลื่อนย้ายระดับความเสี่ยง RF๑ - RF๔ ..... ๒๘
**รูปที่ ๖** ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (๔T) ตามระดับโอกาสและผลกระทบ ..... ๓๐
**รูปที่ ๗** องค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน ๕ ด้าน และ ๑๗ หลักการ ตาม COSO ๒๐๑๓ ๔๐

# บทที่ ๑ บริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

## ๑.๑ ที่มาและความสำคัญ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ บริหารโดยคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เป็นกองทุนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ หมวด ๕ กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ตามมาตรา ๓๖ เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายเพื่อการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา คุ้มครอง ช่วยเหลือ และจัดสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา โดยมีวัตถุประสงค์ตามมาตรา ๔๒ เงินกองทุนให้ใช้จ่ายเพื่อกิจการ ดังต่อไปนี้

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมกีฬาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ
๒. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬา
๓. ส่งเสริมและสนับสนุนการเตรียมนักกีฬาเพื่อให้เป็นนักกีฬาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ
๔. สนับสนุนเงินรางวัลแก่นักกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬาที่ใช้คำว่า “แห่งประเทศไทย” ซึ่งประกอบคุณความดีแก่การกีฬาของชาติ หรือนำชื่อเสียงเกียรติภูมิมาสู่ประเทศชาติ
๕. สนับสนุนทุนการศึกษาแก่นักกีฬาและบุคลากรกีฬา
๖. ช่วยเหลือด้านสวัสดิการแก่นักกีฬา บุคลากรกีฬา และผู้ซึ่งประสบอุบัติเหตุ หรือได้รับความเสียหาย หรืออันตรายจากการแข่งขันกีฬา และกรณีอื่นอันควรแก่การสงเคราะห์
๗. ส่งเสริมสนับสนุนกีฬามวยตามกฎหมายว่าด้วยกีฬามวย และกีฬาอาชีพตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมกีฬาอาชีพ

นอกจากการใช้จ่ายเงินกองทุนตามวรรคหนึ่ง ให้จัดสรรเงินกองทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุนตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด ในฐานะที่กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเป็นทุนหมุนเวียนภายใต้การกำกับดูแลของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง กองทุนฯ จึงมีพันธะในการดำเนินงานให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ และตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ซึ่งกำหนดกรอบตัวชี้วัดครอบคลุมทั้งด้านการเงิน ด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการปฏิบัติการ และด้านการบริหารจัดการทุนหมุนเวียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ากองทุนฯ จะสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และพันธกิจที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ภายใต้หลักธรรมาภิบาล

ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ที่ผ่านมาสะท้อนให้เห็นว่ากองทุนฯ ยังคงเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงสำคัญในหลายมิติ ทั้งด้านการของบประมาณระหว่างปี ด้านการปรับตัวของผู้ขอรับการสนับสนุนต่อระบบสารสนเทศใหม่ ด้านการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมาย และด้านการปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้ทันต่อสถานการณ์ กองทุนฯ จึงได้นำผลการบริหารความเสี่ยงและบทเรียนจากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ มาทบทวนและยกระดับการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ให้มีความสมบูรณ์ เป็นระบบ และสอดรับกับเกณฑ์การประเมินของกรมบัญชีกลางยิ่งขึ้น

**๑.๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์**

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ได้ยึดโยงกับแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๙) ซึ่งเป็นการทบทวนและปรับปรุงยุทธศาสตร์ครั้งสำคัญ อันสะท้อนการเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ของกองทุนฯ จากการเป็น “แหล่งทุน” ที่ตอบรับคำขอโดยกว้างไปสู่การเป็น “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศ” ทั้งนี้ เพื่อให้การกำหนดปัจจัยเสี่ยง เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการควบคุมภายใน มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

**วิสัยทัศน์ (Vision)**

> "เป็นกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศที่ทุกบาทพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ โปร่งใส เป็นธรรม และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ สร้างมูลค่าเศรษฐกิจการกีฬา และขยายโอกาสอย่างทั่วถึงในระบบนิเวศกีฬาของชาติอย่างยั่งยืน"

ภายใต้วิสัยทัศน์ดังกล่าว กองทุนฯ ยึดถือหลักคิดสำคัญ ๕ ประการ ได้แก่ (๑) ทุกบาทต้องพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ (๒) ลงทุนในสิ่งที่ระบบปกติทำไม่ได้เอง (๓) เลือกให้ทุน มิใช่รับทุกคำขอ (๔) เป็นธรรมจึงน่าเชื่อถือ และ (๕) ทำให้ผู้อื่นทำได้ดีขึ้น มิใช่ทำเองทุกเรื่อง

**พันธกิจ (Mission)**

แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๙) กำหนดพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ไว้ ๕ ประการ ดังนี้

๑. สนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนานักกีฬาตั้งแต่ระดับเยาวชนสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ครอบคลุมกีฬาอาชีพและกีฬามวย ผ่านสวัสดิการ เงินรางวัล ทุนการศึกษา รวมถึงการพัฒนาและการนำวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมเทคโนโลยีการกีฬามาใช้ เพื่อการพัฒนาและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

๒. สนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรกีฬา ได้แก่ ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน และผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน บนฐานข้อมูลและความต้องการของพื้นที่ เชื่อมโยงส่วนกลางและนานาชาติ ลดความเหลื่อมล้ำอย่างยั่งยืน

๓. สนับสนุนและส่งเสริมระบบนิเวศกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวเชิงเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ผลักดันการใช้พลังอำนาจอ่อน (Soft Power) ผ่านมวยไทยและวัฒนธรรมไทย เพื่อยกระดับรายได้และบทบาทของประเทศบนเวทีโลก

๔. พัฒนาระบบบริหารจัดการกองทุนให้ทันสมัย โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ด้วยการปฏิรูปองค์กร บุคลากร และระบบงาน เสริมสมรรถนะการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์

๕. ยกระดับสมรรถนะองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูลเพื่อเป็นฐานการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และฐานข้อมูลมาใช้ในการบริหาร ติดตาม และประเมินผล

**ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ (Strategic Issues)**

แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๙) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ ๕ ยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นกรอบหลักในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงและเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีตรรกะเชิงลำดับ กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ - ๒ เป็นภารกิจแกน (Core Mission) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เป็นการขยายบทบาทเชิงเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เป็นกลไกกำกับด้านธรรมาภิบาลและการวัดผลสัมฤทธิ์ และยุทธศาสตร์ที่ ๕ เป็นยุทธศาสตร์โครงสร้างพื้นฐาน (Foundation Strategy) ที่ต้องลงทุนก่อนหรือคู่ขนาน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ ๑ - ๔ ขับเคลื่อนได้จริง ดังนี้

**ตารางที่ ๑** ประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๙)

| ยุทธศาสตร์ | สาระสำคัญ |
|---|---|
| **ที่ ๑** | การลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาเป็นเลิศและสร้างหลักประกันชีวิตนักกีฬา ครอบคลุมการพัฒนานักกีฬาตั้งแต่เยาวชนสู่ความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพและกีฬามวย ผ่านสวัสดิการ เงินรางวัล ทุนการศึกษา รวมถึงการนำวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมเทคโนโลยีการกีฬามาใช้ |
| **ที่ ๒** | การเสริมสร้างกำลังคนด้านกีฬาและขยายโอกาสการเข้าถึงทุนอย่างเป็นธรรมทั่วทุกภูมิภาค โดยพัฒนาบุคลากรกีฬาสำคัญ เช่น ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน และผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านบนฐานข้อมูลและความต้องการของพื้นที่ เชื่อมโยงส่วนกลางและนานาชาติ ลดความเหลื่อมล้ำอย่างยั่งยืน |

| ยุทธศาสตร์ | สาระสำคัญ |
|---|---|
| **ที่ ๓** | การสนับสนุนกีฬาอาชีพ กีฬามวย และการท่องเที่ยวเชิงกีฬา ในฐานะเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ บูรณาการนโยบายและกลไกภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อผลักดัน Soft Power ผ่านมวยไทย สู่การสร้างรายได้และยกระดับบทบาทไทยบนเวทีโลก |
| **ที่ ๔** | การดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และระบบวัดผลที่เชื่อมเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์ โดยพัฒนาระบบการกำกับดูแล การติดตามประเมินผล และการวัดความคุ้มค่าของการลงทุน (Value for Money) ให้ทุกบาทพิสูจน์ผลสัมฤทธิ์ได้ |
| **ที่ ๕** | การยกระดับสมรรถนะองค์กร ปฏิรูปกระบวนการ และสร้างฐานดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ ด้วยการปฏิรูปองค์กร บุคลากร และระบบงาน นำเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และฐานข้อมูลมาใช้ในการบริหาร ติดตาม และประเมินผล เป็นยุทธศาสตร์โครงสร้างพื้นฐานที่ต้องลงทุนก่อนหรือคู่ขนาน |

ทั้งนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ทั้ง ๕ ยุทธศาสตร์ข้างต้น ถือเป็นจุดตั้งต้น (Starting Point) ในการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงในบทที่ ๔ โดยกองทุนฯ ได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน และปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง เข้าไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างแท้จริง

# บทที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

## ๒.๑ ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงกับการกำกับดูแลกิจการ และการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และการควบคุมภายใน (Internal Control) เป็นสามองค์ประกอบที่มีความสอดคล้อง เกื้อกูล และสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก โดยต่างมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันคือการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงองค์กรถือเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการเป็นภาพรวมของการให้ความเชื่อมั่นว่ากิจการจะมีการบริหารงานที่ดี อันหมายถึงระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มประกอบกัน สำหรับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ กลไกการกำกับดูแลดังกล่าวสะท้อนผ่านโครงสร้างการบริหารซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ และฝ่ายตรวจสอบภายใน ที่ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และสอบทานการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับหลักการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยการควบคุมภายในจะช่วยให้องค์กรสามารถระบุ วิเคราะห์ และหาวิธีจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน อีกทั้งยังทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ควบคู่ไปกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง กล่าวได้ว่าการควบคุมภายในเป็นกลไกที่รองรับและสนับสนุนให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินไปได้อย่างเป็นรูปธรรมในระดับปฏิบัติการ

อย่างไรก็ดี แม้การบริหารความเสี่ยงองค์กรและการควบคุมภายในจะมีความสัมพันธ์เกื้อกูลกัน แต่ขอบเขตของทั้งสองมิได้ทับซ้อนกันทั้งหมด กล่าวคือ มีหลักการบางประการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตของหลักการควบคุมภายใน เช่น หลักการเกี่ยวกับการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Setting) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งเป็นการมองความเสี่ยงในเชิงยุทธศาสตร์และเชิงโอกาส มิใช่เพียงการควบคุมเพื่อป้องกันความเสียหายเท่านั้น

ด้วยเหตุนี้ กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจึงได้บูรณาการทั้งสามองค์ประกอบเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ภายใต้แนวคิดการแบ่งบทบาทหน้าที่ตามหลัก “แนวป้องกันสามชั้น” (Three Lines Model) กล่าวคือ ส่วนงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการเป็นแนวป้องกันชั้นที่หนึ่ง ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทำหน้าที่กำกับและสอบทานเป็นแนวป้องกันชั้นที่สอง และฝ่ายตรวจสอบภายในทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระเป็นแนวป้องกันชั้นที่สาม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการ และการควบคุมภายในดำเนินไปอย่างสอดประสาน เป็นเอกภาพ และตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง

**๒.๒ หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยง**

การบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิด COSO ERM ๒๐๑๗ (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance) วางอยู่บนหลักการสำคัญ ๕ ประการ ซึ่งมิได้เป็นขั้นตอนที่แยกจากกันอย่างเป็นเอกเทศ หากแต่ต้องเกี่ยวเนื่อง เชื่อมโยง และทำงานสัมพันธ์ต่อกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กร และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างและรักษาคุณค่าขององค์กรได้อย่างแท้จริง โดยหลักการสำคัญทั้ง ๕ ประการมีรายละเอียดดังนี้

**หลักการสำคัญที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)**

เป็นรากฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางและน้ำเสียงจากผู้บริหารระดับสูง (Tone at the Top) ในการให้ความสำคัญและสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนออกมาผ่านการตัดสินใจในทุกระดับ หลักการนี้จึงถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักที่ทำให้องค์ประกอบอื่น ๆ สามารถเกิดขึ้นและดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิผล

**หลักการสำคัญที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)**

การบริหารความเสี่ยงองค์กรจะต้องบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือก ทั้งนี้ ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้ที่กลยุทธ์นั้นอาจไม่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ตลอดจนพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน วัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่กำหนดขึ้นจะเป็นสิ่งที่แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยง

**หลักการสำคัญที่ ๓ ผลการดำเนินงาน (Performance)**

เป็นหัวใจของกระบวนการบริหารความเสี่ยงในเชิงปฏิบัติ เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง ซึ่งพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นองค์กรจะเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสม และพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร (Portfolio View) เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

**หลักการสำคัญที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)**

องค์กรควรพิจารณาและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยประเมินว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงยังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลและเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรมากน้อยเพียงใด รวมทั้งพิจารณาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การบริหารความเสี่ยงมีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

**หลักการสำคัญที่ ๕ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)**

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง แล้วจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ ทั้งนี้ การรายงานที่มีคุณภาพ ทันเวลา และเชื่อถือได้ จะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการสำคัญทั้ง ๕ ประการข้างต้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกประเภทของการดำเนินงาน อย่างไรก็ดี ผู้บริหารยังคงต้องใช้วิจารณญาณในการปรับใช้หลักการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบริบท ขนาด และทรัพยากรขององค์กร สำหรับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้ยึดถือหลักการทั้ง ๕ ประการนี้เป็นกรอบในการออกแบบและขับเคลื่อนกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ และตอบสนองต่อเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลางได้อย่างเป็นระบบ

**๒.๓ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง**

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM ๒๐๑๗ เป็นกรอบแนวทางที่องค์กรควรกำหนดให้มีและใช้เป็นแนวปฏิบัติในการออกแบบและนำการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยเปรียบเสมือนชุดของหลักปฏิบัติที่

ขยายรายละเอียดจากหลักการสำคัญทั้ง ๕ ประการในหัวข้อ ๒.๒ ให้สามารถนำไปดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย ๒๐ องค์ประกอบ ภายใต้ ๕ หลักการสำคัญ ดังตาราง

**ตารางที่ ๒** องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

| หลักการสำคัญ | องค์ประกอบ |
|---|---|
| ๑. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร | ๑) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง<br>๒) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน<br>๓) ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ<br>๔) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก<br>๕) จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ |
| ๒. การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ | ๖) วิเคราะห์ธุรกิจ<br>๗) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้<br>๘) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก<br>๙) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ |
| ๓. ผลการดำเนินงาน | ๑๐) ระบุความเสี่ยง<br>๑๑) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง<br>๑๒) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง<br>๑๓) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง<br>๑๔) พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม |
| ๔. การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข | ๑๕) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ<br>๑๖) ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน<br>๑๗) มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร |
| ๕. ข้อมูลการสื่อสารและการรายงาน | ๑๘) ยกระดับระบบสารสนเทศ<br>๑๙) สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง<br>๒๐) รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน |

**หลักการที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร**

องค์ประกอบที่ ๑ จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน องค์ประกอบที่ ๒ จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน คือการกำหนดโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ องค์ประกอบที่ ๓ ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คือการกำหนดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการตระหนักถึงความเสี่ยง องค์ประกอบที่ ๔ แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก คือการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความยึดมั่นในความซื่อตรงและจริยธรรมอย่างเป็นแบบอย่าง และองค์ประกอบที่ ๕ จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ คือการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง

**หลักการที่ ๒ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์**

องค์ประกอบที่ ๖ วิเคราะห์บริบทการดำเนินงาน คือการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ ๗ ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรพร้อมยอมรับ (Risk Appetite) เพื่อการแสวงหาคุณค่า องค์ประกอบที่ ๘ ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก คือการพิจารณาทางเลือกเชิงกลยุทธ์และผลกระทบด้านความเสี่ยงของแต่ละทางเลือก และองค์ประกอบที่ ๙ กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ คือการแปลงกลยุทธ์ไปสู่วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและวัดผลได้ ซึ่งเป็นฐานในการระบุและประเมินความเสี่ยง

**หลักการที่ ๓ ผลการดำเนินงาน**

องค์ประกอบที่ ๑๐ ระบุความเสี่ยง คือการค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ องค์ประกอบที่ ๑๑ ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง คือการประเมินระดับความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ องค์ประกอบที่ ๑๒ จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง คือการเรียงลำดับความเสี่ยงเพื่อจัดสรรทรัพยากรในการจัดการได้อย่างเหมาะสม องค์ประกอบที่ ๑๓ ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง คือการเลือกและดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และองค์ประกอบที่ ๑๔ พัฒนามุมมองความเสี่ยงในภาพรวม คือการพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในระดับองค์กร (Portfolio View) เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

**หลักการที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข**

องค์ประกอบที่ ๑๕ ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือการติดตามปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงและอาจกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่ ๑๖ ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน คือการสอบทานว่าการบริหารความเสี่ยงยังมีประสิทธิผลและสอดคล้องกับผลการดำเนินงานหรือไม่ และองค์ประกอบที่ ๑๗ มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร คือการนำผลการทบทวนไปปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

**หลักการที่ ๕ ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน**

องค์ประกอบที่ ๑๘ ยกระดับระบบสารสนเทศ คือการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่ ๑๙ สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง คือการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างทั่วถึง และองค์ประกอบที่ ๒๐ รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน คือการรายงานสารสนเทศด้านความเสี่ยงไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง ๒๐ ประการมิใช่รายการที่ต้องปฏิบัติแบบแยกส่วนหรือครบถ้วนตายตัวในทุกกรณี หากแต่เป็นแนวทางที่องค์กรพึงพิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบท ขนาด โครงสร้าง และลักษณะการดำเนินงานของตน สำหรับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้นำ

องค์ประกอบเหล่านี้มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการออกแบบโครงสร้างและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับบทบาทของการเป็นทุนหมุนเวียนภาครัฐ เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ ตลอดจนเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง

**๒.๔ โครงสร้างและบทบาทหน้าที่**

การบริหารความเสี่ยงจะเกิดประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อมีการกำหนดโครงสร้าง บทบาท และความรับผิดชอบที่ชัดเจนในทุกระดับขององค์กร กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจึงกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ มิใช่หน้าที่ของส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งโดยเฉพาะ โดยได้ออกแบบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและแนวคิดการแบ่งบทบาทตามแนวป้องกัน (Lines of Defense) ซึ่งครอบคลุมทั้งระดับกำกับดูแล ระดับจัดการ ระดับปฏิบัติการ และระดับสอบทานอิสระ โดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

**๑. คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ด้านการบริหารความเสี่ยง**

ทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลสูงสุด ในการกำหนดทิศทางและนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีบทบาทและความรับผิดชอบ ดังนี้

๑) มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบร้ายแรงต่อวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น
๒) ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร และกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง
๓) กำกับ ดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการควบคุมภายในของกองทุนฯ ให้เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ และมาตรฐานการควบคุมภายใน
๔) มอบหมายให้คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
๕) อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง และรับทราบผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง รวมถึงให้ข้อเสนอแนะ

**๒. คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ด้านการตรวจสอบภายใน**

ทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระ ต่อประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีบทบาทและความรับผิดชอบ ดังนี้

๑) ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ

๒) ประเมินฝ่ายบริหารในการกำหนดแนวทางและการสื่อสารความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และดำเนินการให้มั่นใจได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของตน

๓) หารือกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับนโยบายการประเมินและการบริหารความเสี่ยง โดยเป็นการทำงานร่วมกับการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.)

**๓. คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ (ระดับจัดการ)**

ทำหน้าที่เป็นกลไกระดับจัดการที่เชื่อมโยงระหว่างระดับนโยบายกับระดับปฏิบัติการ มีบทบาทและความรับผิดชอบ ดังนี้

๑) กลั่นกรองแผนการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อคิดเห็นต่อแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน

๒) ให้ความเห็นชอบผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายใน

๓) รายงานสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ

๔) แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามความเหมาะสม

**๔. ผู้จัดการกองทุน รองผู้จัดการกองทุน หัวหน้างาน และพนักงานผู้ช่วยปฏิบัติงาน**

ทำหน้าที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้บริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงในกระบวนการทำงาน มีบทบาทและความรับผิดชอบ ดังนี้

๑) ผู้จัดการกองทุนติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของกองทุนฯ และทำให้มั่นใจว่ากองทุนฯ มีแผนการบูรณาการร่วมกันในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร พร้อมส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

๒) รองผู้จัดการกองทุนติดตามความเสี่ยงที่สำคัญภายใต้สายบังคับบัญชา และส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงโดยให้หัวหน้างานภายใต้สายบังคับบัญชาให้ความสำคัญและตระหนักในการบริหารความเสี่ยง

๓) หัวหน้างานรับนโยบาย แนวทาง และมาตรการมาดำเนินการ ประเมิน/บ่งชี้ความเสี่ยงในแผนปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานประจำวัน และจัดทำรายงานติดตามผลการบริหารความเสี่ยงที่ตนรับผิดชอบ

๔) พนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานประเมิน/บ่งชี้ความเสี่ยงในโครงการและการปฏิบัติงานประจำวัน และรายงานความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

**๕. ส่วนงานที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ**

ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนและประสานงานกลาง (Risk Management Function) ที่ขับเคลื่อนกระบวนการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม มีบทบาทและความรับผิดชอบ ดังนี้

๑) ปฏิบัติหน้าที่ประจำแทนคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
๒) จัดทำ ปรับปรุง ร่างนโยบาย กรอบแนวทาง และแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
๓) ติดตาม วิเคราะห์ สอบทานผลการจัดการความเสี่ยง และสรุป/รายงานผลเสนอต่อคณะทำงาน คณะอนุกรรมการฯ และคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ
๔) ประสานงานกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย เพื่อระบุความเสี่ยง ประเมินค่าโอกาสและผลกระทบ กำหนดเป้าหมาย และให้ข้อเสนอแนะตามมาตรการบริหารความเสี่ยง รวมถึงสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่ส่วนงานต่าง ๆ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติข้างต้น ครอบคลุมทั้งโครงสร้างการกำกับดูแล โครงสร้างการรายงานและประสานงาน และโครงสร้างการสอบทาน โดยสามารถจำแนกตามแนวป้องกันสามชั้น (Three Lines Model) ได้ดังนี้ แนวป้องกันชั้นที่หนึ่ง คือ ผู้จัดการกองทุน หัวหน้างาน และพนักงานในฐานะเจ้าของความเสี่ยงที่บริหารจัดการความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการ แนวป้องกันชั้นที่สอง คือส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงและคณะอนุกรรมการฯ ที่ทำหน้าที่กำกับ สอบทาน และสนับสนุน และแนวป้องกันชั้นที่สาม คือฝ่ายตรวจสอบภายในที่ให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระ ทั้งนี้ ทุกภาคส่วนเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันภายใต้การกำกับของคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ และการประสานงานกับการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเอกภาพ และตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง




**รูปที่ ๑** แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

# บทที่ ๓
# นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

## ๓.๑ นิยามการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติมีความรู้ ความเข้าใจ และใช้ถ้อยคำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน อันจะนำไปสู่การสื่อสารและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร จึงได้กำหนดนิยามและความหมายของคำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ

**ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด

**ปัจจัยเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ทั้งที่มาจากภายในและภายนอกองค์กร ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

**การระบุความเสี่ยง หมายถึง** การระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านกฎหมาย

**การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง** หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุ/ปัจจัย และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

**ระดับความเสี่ยง** หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยคำนวณจากผลคูณระหว่างระดับโอกาสที่จะเกิดกับระดับผลกระทบ

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับให้มีได้ โดยพิจารณาจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงเทียบกับผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุมและไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้ ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

**ความเสี่ยงที่เหลืออยู่** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว

**แผนบริหารความเสี่ยง** หมายถึง แผนที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

**ความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ ทั้งในด้านขอบเขต ระยะเวลา งบประมาณ คุณภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ โดยอาจมีสาเหตุจากปัจจัยภายในโครงการ เช่น การบริหารจัดการ ทรัพยากร หรือกระบวนการดำเนินงาน และปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ หรือความพร้อมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

**การบริหารความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับโครงการอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับความสำคัญ และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ ตลอดจนการติดตาม ทบทวน และรายงานผลตลอดวงจรชีวิตของโครงการ (Project Life Cycle) เพื่อให้โครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายในกรอบระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนด

### ๓.๒ ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้น ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจต่อความสำเร็จในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้ ในปัจจุบันความเสี่ยงไม่ได้หมายถึงเฉพาะเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์เพียงเท่านั้น แต่ยังหมายถึงโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และภาพลักษณ์ขององค์กร

การนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้อย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในหลายมิติ ดังนี้

๑) เพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนและเตรียมการรองรับได้ล่วงหน้า

๒) สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารให้มีคุณภาพและตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลความเสี่ยงที่ครบถ้วน ทั้งในเชิงป้องกันความเสียหายและเชิงแสวงหาโอกาส

๓) ป้องกันและลดความสูญเสียต่อทรัพยากรขององค์กร ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร ทรัพย์สิน และเวลา รวมถึงลดโอกาสการเกิดการทุจริตและความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

๔) เสริมสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งหน่วยงานกำกับดูแล ผู้ขอรับการสนับสนุน และสาธารณชน ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้

๕) ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ

๖) สร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำวัน อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

สำหรับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ในฐานะทุนหมุนเวียนภาครัฐที่มีบทบาทในการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาการกีฬาของชาติ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจึงมิใช่เพียงเครื่องมือในการป้องกันความเสียหาย แต่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าการใช้จ่ายเงินกองทุนฯ จะเกิดผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่าสูงสุด สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง ตลอดจนสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบนิเวศกีฬาของประเทศอย่างยั่งยืน

**๓.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ**

นโยบายการบริหารความเสี่ยงถือเป็นการประกาศเจตนารมณ์และทิศทางขององค์กรในการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง อันเป็นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ที่จะขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร มิใช่เป็นเพียงการปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลเท่านั้น หากแต่เป็นรากฐานในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความเสี่ยง และเป็นเครื่องมือในการสร้างและรักษาคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติตระหนักดีว่า ในฐานะทุนหมุนเวียนภาครัฐที่บริหารจัดการงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการกีฬาของชาติ การดำเนินงานย่อมเผชิญกับความไม่แน่นอนและปัจจัยเสี่ยงในหลากหลายมิติ ทั้งด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งล้วนอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ทุกส่วนงานมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว สามารถระบุ ประเมิน ตอบสนอง และติดตามความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ด้วยเหตุนี้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติดำเนินไปอย่างมีทิศทาง เป็นระบบ และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง กองทุนฯ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับถือปฏิบัติร่วมกัน ดังนี้

๑) ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ ตามแนวทางมาตรฐานสากล COSO ERM และหลักเกณฑ์ที่หน่วยกำกับดูแลกำหนด โดยเชื่อมโยงกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กร เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง

๒) ให้ทุกส่วนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไปในทิศทางเดียวกัน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) หรือไม่เกินช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน

๓) ติดตาม ประเมินผล ทบทวน และจัดทำแนวทาง/ แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีการรายงานผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เป็นรายไตรมาสครบทุกไตรมาส ต่อผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ

๔) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง การติดตาม และการตรวจจับความผิดปกติ ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กรให้ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลตามยุทธศาสตร์

๕) ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม โดยยึดหลักการไม่ยอมรับการทุจริต (Zero Tolerance) และส่งเสริมการป้องกันและป้องปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบ

๖) ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้บุคลากรตระหนักในความสำคัญและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง

๗) ให้ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ช่วยปฏิบัติงานโครงการของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ มีหน้าที่ปฏิบัติตามแนวทางหรือแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

**๓.๔ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ**

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก เนื่องจากการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านสามารถเกิดเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนได้ตลอดเวลา ซึ่งอาจส่งผลทั้งในเชิงลบและเชิงบวกต่อการดำเนินงาน จึงควรมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมความพร้อมและรองรับในทุกสถานการณ์ อันจะช่วยให้องค์กรสามารถลดโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ พร้อมทั้งแสวงหาโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้อย่างเหมาะสม

๑) เพื่อให้กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติสามารถลดสาเหตุของโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายในปัจจุบันและอนาคต โดยการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ที่มีองค์ประกอบครบถ้วนตามแนวทางบริหารความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง

๒) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ตอบสนอง ติดตาม และรายงานความเสี่ยง อย่างมีมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๓) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร เผยแพร่ และสร้างความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง ให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ ได้

๔) เพื่อเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

๕) เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ตลอดจนป้องกันและป้องปรามความเสี่ยงด้านการทุจริต ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้

๖) เพื่อรองรับการประเมินผลตามตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน พร้อมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกองทุนฯ และเกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และภาพลักษณ์

๗) เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า การใช้จ่ายเงินกองทุนฯ จะเกิดผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่า และการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฉบับนี้ จึงมีเจตนารมณ์เพื่อวางกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้ชัดเจนและเป็นระบบ โดยกองทุนฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

**๓.๕ หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง**

การประเมินการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงระดับความสมบูรณ์และประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยง กรมบัญชีกลางในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลทุนหมุนเวียน ได้จัดทำแนวทางบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐเน้นความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินและการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) โดยพัฒนามาจากกรอบมาตรฐานสากล ดังนี้

๑) COSO ๒๐๑๓ - Internal Control (Integrated Framework) กรอบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ

๒) COSO ๒๐๑๗ - Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่บูรณาการกับกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน

๓) การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO ๓๑๐๐๐ version ๒๐๑๘ มาตรฐานสากลว่าด้วยการบริหารความเสี่ยง




**รูปที่ ๒** วิวัฒนาการของกรอบมาตรฐานสากลด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

**๓.๕.๑ กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ๘ ขั้นตอน**

กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ตามแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ซึ่งมีความเชื่อมโยงและต่อเนื่องกันเป็นวงจร กล่าวคือ เมื่อดำเนินการครบขั้นตอนที่ ๘ (การติดตามประเมินผล) แล้ว จะนำผลย้อนกลับไปทบทวนตั้งแต่ขั้นตอนที่ ๑ ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกรอบและเป็นพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร แนวทางการปฏิบัติของบุคลากร กระบวนการทำงาน และระบบสารสนเทศ

๒) **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** องค์กรจะต้องพิจารณาการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

๓) **การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)** องค์กรจะต้องพิจารณาระบุความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ตามหลักของ COSO ERM ที่ได้มีการระบุความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

๔) **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งแบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

๕) **การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** องค์กรจะต้องนำความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินไปกำหนดแผนงาน มาตรการ หรือกิจกรรมเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด

๖) **กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** องค์กรจะต้องกำหนดกิจกรรมและมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง และจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง โดยทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

๗) **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘) **การติดตามประเมินผล (Monitoring)** องค์กรจะต้องมีการติดตามผลเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่




**รูปที่ ๓** วงจรกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ๘ ขั้นตอน ตามแนวทางกรมบัญชีกลาง

**๓.๕.๒ องค์ประกอบหลักของเกณฑ์การประเมิน ๕ ด้าน**

นอกจากนี้ หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวทางของกรมบัญชีกลาง ยังประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบหลัก ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินระดับความสมบูรณ์ของระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยองค์ประกอบที่ ๑ ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นรากฐานที่รองรับองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมด ดังนี้

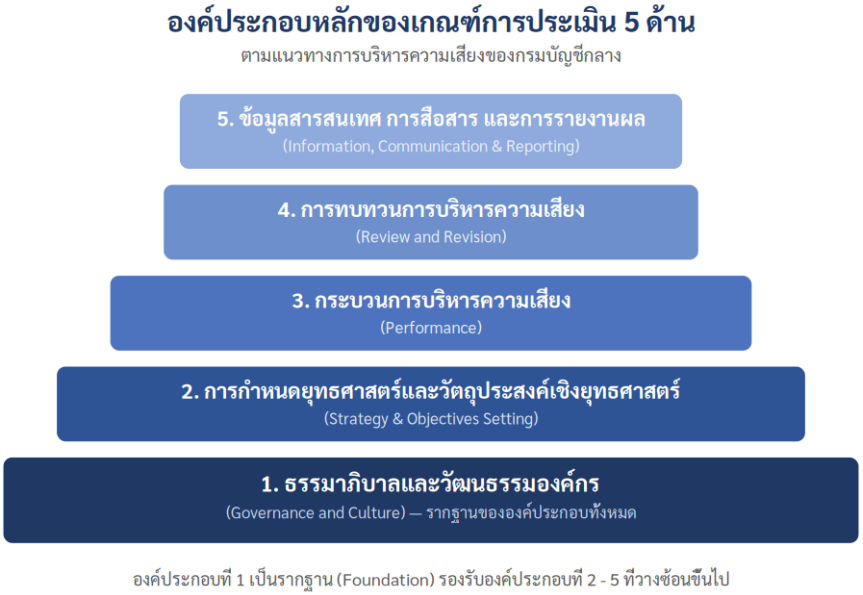
๑) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

๒) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)

๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)

๔) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision)

๕) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication & Reporting)




**รูปที่ ๔** องค์ประกอบหลักของเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง ๕ ด้าน

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้นำองค์ประกอบทั้ง ๕ ด้านมาใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองและยกระดับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน โดยมุ่งเน้นการยกระดับจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดขั้นพื้นฐานไปสู่การบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มและบูรณาการกับยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง

# บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนชัดเจน ต่อเนื่อง และเป็นระบบ มิใช่การดำเนินการเพียงครั้งคราวหรือเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว หากแต่เป็นวงจรที่ต้องหมุนเวียนและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมได้อย่างทันท่วงที

กรมบัญชีกลางได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ โดยระบุกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ ๖ ขั้นตอน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การระบุความเสี่ยงไปจนถึงการสื่อสารและการรายงานผล ได้แก่ (๑) การระบุความเสี่ยง (๒) การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (๓) การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง (๔) การติดตามประเมินผลและการรายงานผล (๕) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง และ (๖) การสื่อสาร โดยแต่ละขั้นตอนมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างครบวงจร

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้นำกระบวนการทั้ง ๖ ขั้นตอนดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ โดยมิได้เริ่มต้นจากศูนย์ หากแต่ได้ทบทวนและต่อยอดจากผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ โดยเฉพาะผลการดำเนินงาน ณ สิ้นไตรมาสที่ ๓ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของมาตรการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และปัจจัยเสี่ยงที่ยังคงต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง อันเป็นการบริหารความเสี่ยงที่ตั้งอยู่บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based) และมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงระหว่างปีงบประมาณ โดยมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้

## ๔.๑ การระบุความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง)

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนแรกและเป็นรากฐานสำคัญที่สุดของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากหากองค์กรไม่สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุม และตรงกับสภาพความเป็นจริง ย่อมส่งผลให้การวิเคราะห์ การประเมิน และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไปขาดประสิทธิภาพ หรืออาจละเลยความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญไป การระบุความเสี่ยงจึงเป็นการค้นหา รวบรวม และระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่อาจเป็นอุปสรรคหรือส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยพิจารณาทั้งความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย (Downside Risk) และความเสี่ยงที่เป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Upside Risk)

### ๔.๑.๑ ขอบเขตในการระบุความเสี่ยง

ในการระบุปัจจัยเสี่ยง กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้พิจารณาที่มาของความเสี่ยงให้ครอบคลุมอย่างรอบด้าน โดยพิจารณาจากแหล่งข้อมูลสำคัญ ดังนี้

๑) ปัจจัยภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ บุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่

๒) ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายภาครัฐ สภาวะเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๓) ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๙)

๔) จุดอ่อนของกระบวนการปฏิบัติงาน และประเด็นที่พบจากการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

๕) ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ขอรับการสนับสนุน นักกีฬา สมาคมกีฬา และหน่วยงานกำกับดูแล

๖) ตัวชี้วัดที่สำคัญตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน

**๔.๑.๒ วิธีการในการระบุความเสี่ยง**

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติใช้เทคนิคและวิธีการที่หลากหลายในการระบุความเสี่ยง เพื่อให้ได้ปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุมและปราศจากอคติ เช่น การประชุมระดมความคิดเห็น (Brainstorming) จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนงาน การวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Process Analysis) การทบทวนผลการดำเนินงานและข้อมูลสถิติในอดีต การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ตลอดจนการพิจารณาบทเรียนจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น เพื่อให้การระบุความเสี่ยงตั้งอยู่บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

การระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ กองทุนฯ ดำเนินการดังนี้

๑) พิจารณาความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่มีอยู่ พร้อมทั้งประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ภายหลังจากการควบคุม

๒) เชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงกับเป้าหมายและตัวชี้วัดประจำปีขององค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

๓) แสดงความเชื่อมโยงและความต่อเนื่องระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ กับปัจจัยเสี่ยงในปีที่ประเมิน เพื่อให้เห็นพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๔) สื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไปยังผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล

**๔.๑.๓ ประเภทของปัจจัยเสี่ยง**

การระบุปัจจัยความเสี่ยงสามารถพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยง ๔ ประเภท ตามแนวทางของ COSO ERM ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงในทุกมิติของการดำเนินงาน ได้แก่

๑) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สถานการณ์โลก สังคม และนโยบายรัฐ ซึ่งสำหรับกองทุนฯ อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการกีฬาและการจัดสรรงบประมาณของภาครัฐ

๒) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร กระบวนการ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร และความเพียงพอของข้อมูล เช่น ความพร้อมของผู้ขอรับการสนับสนุนในการใช้งานระบบสารสนเทศ

๓) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินทั้งรายรับและรายจ่าย การบริหารเงินสด เงินคงคลัง ความน่าเชื่อถือ และความทันเวลาของรายงานทางการเงิน ตลอดจนการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมาย

๔) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาและการปรับปรุงหลักเกณฑ์ให้ทันต่อสถานการณ์

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงตามประเภทและกระบวนการข้างต้น กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่สำคัญ จำนวน ๔ ปัจจัย (RF๑ – RF๔) ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน โดยเชื่อมโยงกับประเภทความเสี่ยงและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ดังตารางนี้

**ตารางที่ ๓** ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

| ปัจจัยเสี่ยง | ประเภท | สาระสำคัญของความเสี่ยง |
|---|---|---|
| RF๑ | ด้านกลยุทธ์ (S) | การของบประมาณระหว่างปีเพิ่มเติมของการกีฬาแห่งประเทศไทย อันเนื่องมาจากนโยบายรัฐบาลและภารกิจตามการประเมินผลการดำเนินงาน |
| RF๒ | ด้านการดำเนินงาน (O) | ผู้ขอรับการสนับสนุนยังขาดความเข้าใจและไม่คุ้นเคยกับระบบสารสนเทศใหม่ ส่งผลให้การนำเข้าข้อมูลไม่ครบถ้วนและล่าช้า |

| ปัจจัยเสี่ยง | ประเภท | สาระสำคัญของความเสี่ยง |
|---|---|---|
| RF๓ | ด้านการเงิน (F) | การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนฯ ที่กำหนด |
| RF๔ | ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C) | การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับฯ ที่เกี่ยวข้อง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย |

**๔.๒ การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง**

การวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม โดยการประเมินระดับความรุนแรงพิจารณาจากองค์ประกอบ ๒ มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact: I) ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมที่ได้ดำเนินการมาแล้ว

**๔.๒.๑ เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)**

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ โดยพิจารณาจากความถี่หรือความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดังตารางนี้

**ตารางที่ ๔** เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย |
|---|---|---|
| ๕ | สูงมาก | มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ หรือเกือบทุกครั้ง |
| ๔ | สูง | มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง |
| ๓ | ปานกลาง | มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง |
| ๒ | น้อย | มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง |
| ๑ | น้อยมาก | มีโอกาสเกิดขึ้นยาก หรือแทบไม่มีโอกาสเกิด |

**๔.๒.๒ เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)**

ผลกระทบของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ โดยพิจารณาจากความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร ทั้งด้านการเงิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง และการบรรลุเป้าหมาย ดังตารางนี้

**ตารางที่ ๕** เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย |
|---|---|---|
| ๕ | สูงมาก | เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ |
| ๔ | สูง | เกิดความเสียหายมากต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายองค์กร |

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย |
|---|---|---|
| ๓ | ปานกลาง | เกิดความเสียหายในระดับที่บริหารจัดการได้ |
| ๒ | น้อย | เกิดความเสียหายเล็กน้อยต่อการดำเนินงาน |
| ๑ | น้อยมาก | เกิดความเสียหายน้อยมาก หรือไม่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ |

**๔.๒.๓ การคำนวณระดับความเสี่ยง**

เมื่อประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและระดับผลกระทบแล้ว ให้คำนวณระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ตามสูตร ดังนี้

**ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส (L) × ระดับผลกระทบ (I)**

ค่าระดับความเสี่ยงที่ได้จะมีค่าอยู่ระหว่าง ๑ ถึง ๒๕ ซึ่งจะนำไปกำหนดตำแหน่งในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile หรือ Risk Matrix) เพื่อแสดงระดับความรุนแรงและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

**๔.๒.๔ การจัดระดับความเสี่ยง**

ค่าระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ที่ได้จะนำไปกำหนดตำแหน่งในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) โดยแสดงผลระดับความเสี่ยงเป็น ๔ ระดับตามเขตสี (Zone) ดังนี้

**ตารางที่ ๖** การจัดระดับความเสี่ยง

| ระดับความเสี่ยง | แถบสี | ความหมาย |
|---|---|---|
| **สูงมาก (Extreme)** | สีแดง | ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที |
| **สูง (High)** | สีเหลือง | ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป |
| **ปานกลาง (Medium)** | สีขาว | ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายสู่ระดับที่สูงขึ้น |
| **ต่ำ (Low)** | สีเขียว | ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือจัดการเพิ่มเติม |

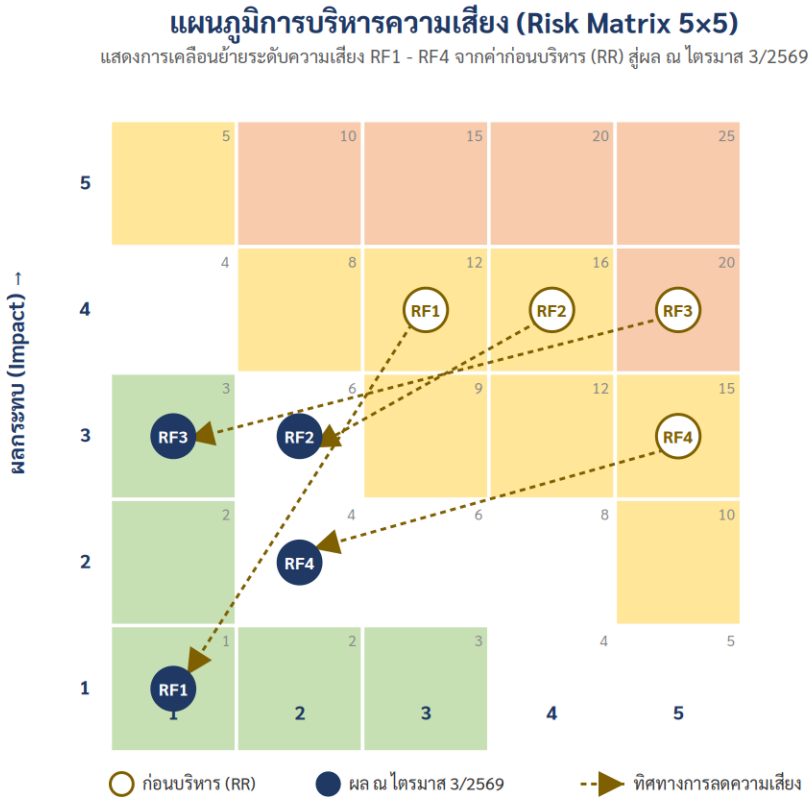
### ๔.๒.๕ เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงของกองทุนฯ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้กำหนดเกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงและพื้นที่สีเป็น ๔ ช่วง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสและระดับผลกระทบ ดังนี้

**ตารางที่ ๗** เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงของกองทุนฯ

| ระดับคะแนนความเสี่ยง | จัดลำดับความเสี่ยง | พื้นที่สี |
|---|---|---|
| ๑ - ๓ | ระดับต่ำ | สีเขียว |
| ๔ - ๘ | ระดับปานกลาง | สีขาว |
| ๙ - ๑๖ | ระดับสูง | สีเหลือง |
| ๑๗ - ๒๕ | ระดับสูงมาก | สีแดง |

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (RF๑ - RF๔) สามารถแสดงตำแหน่งบนแผนภูมิการบริหารความเสี่ยง (Risk Matrix) ได้ดังภาพที่ ๔-๑ ซึ่งสะท้อนการเคลื่อนย้ายระดับความเสี่ยงจากค่าก่อนบริหาร (RR) ในเขตสีแดงและสีเหลือง ไปสู่ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นไตรมาสที่ ๓ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ที่ลดลงมาอยู่ในเขตสีขาวและสีเขียว อันเป็นผลจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา




**รูปที่ ๕** แผนภูมิการบริหารความเสี่ยง (Risk Matrix ๕×๕) แสดงการเคลื่อนย้ายระดับความเสี่ยง RF๑ - RF๔

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามเขตสีดังกล่าว ช่วยให้กองทุนฯ สามารถกำหนดลำดับความเร่งด่วนในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยมุ่งเน้นการจัดสรรทรัพยากรไปยังความเสี่ยงที่อยู่ในเขตสีแดงและสีเหลือง (ระดับสูงมากและสูง) เป็นลำดับแรก เพื่อเร่งลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ในขณะที่ความเสี่ยงในเขตสีขาวและสีเขียว (ระดับปานกลางและต่ำ) จะดำเนินการเฝ้าระวังและควบคุมตามความเหมาะสม

**๔.๓ การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง**

ภายหลังจากการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมควบคุมภายในและมาตรการที่ดำเนินการอยู่นั้นมีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ สามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยจำแนกผลการประเมินการควบคุมออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับที่ยอมรับได้ (การควบคุมมีความเพียงพอและมีประสิทธิผล) ระดับพอใช้ (การควบคุมมีอยู่แต่ยังต้องเพิ่มเติมบางส่วน) และระดับที่ต้องปรับปรุง (การควบคุมยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องกำหนดมาตรการเพิ่มเติม) ทั้งนี้ ผลการประเมินจะเป็นข้อมูลสำคัญในการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อไป

**๔.๓.๑ ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (๔T)**

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงมี ๔ วิธี ซึ่งองค์กรจะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะและระดับของแต่ละความเสี่ยง ดังนี้

๑) **การยอมรับความเสี่ยง (Take)** การยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ภายใต้ระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากต้นทุนการจัดการอาจไม่คุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร โดยยังคงมีการเฝ้าระวังและติดตามอย่างต่อเนื่อง

๒) **การควบคุม/ ลดความเสี่ยง (Treat)** การกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นวิธีที่องค์กรใช้มากที่สุด เช่น การเพิ่มขั้นตอนการสอบทาน การพัฒนาระบบสารสนเทศ หรือการเร่งรัดติดตามการดำเนินงาน

๓) **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** การโอนหรือกระจายความเสี่ยงบางส่วนหรือทั้งหมดไปให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน เช่น การจัดจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ การทำประกันภัย หรือการทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๔) **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** การหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ในกรณีที่ความเสี่ยงมีระดับสูงมากและไม่สามารถยอมรับ ควบคุม หรือถ่ายโอนได้ ซึ่งเป็นทางเลือกสุดท้ายที่ใช้เมื่อจำเป็น

การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงทั้ง ๔ วิธี สามารถพิจารณาได้จากตำแหน่งของความเสี่ยงบนแผนภูมิความเสี่ยง โดยสัมพันธ์กับระดับโอกาสและผลกระทบ ดังรูป




**รูปที่ ๖** ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (๔T) ตามระดับโอกาสและผลกระทบ

### ๔.๓.๒ การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis)

ในการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้ดำเนินการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) ประกอบการพิจารณาในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยง กับผลประโยชน์หรือระดับความเสี่ยงที่ลดลงได้ เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการที่เลือกใช้มีความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับหลักการใช้จ่ายเงินกองทุนฯ อย่างคุ้มค่าและเกิดผลสัมฤทธิ์

### ๔.๓.๓ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (RA และ RT)

ผลจากการประเมินและการวิเคราะห์ข้างต้น จะถูกนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ซึ่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้ กระบวนการกำหนด RA และ RT ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) การพิจารณาเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดสำคัญ โดยเฉพาะบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน (๒) การเชื่อมโยงความเสี่ยงเข้ากับการบริหารจัดการ และ (๓) การตั้งเป้าหมายและกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดสำคัญ โดยแผนบริหารความเสี่ยงและการกำหนด RA/RT ทั้งหมด

ต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ และคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ตามลำดับ

### ๔.๔ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้นำผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ โดยเฉพาะผลการดำเนินงาน ณ สิ้นไตรมาสที่ ๓ มาวิเคราะห์เพื่อทบทวนและกำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ซึ่งพบว่าปัจจัยเสี่ยงสำคัญยังคงมีความต่อเนื่องจากปีก่อนหน้า จำนวน ๔ ปัจจัย (RF๑ - RF๔) ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตาราง

**ตารางที่ ๘** ผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ โดยเฉพาะผลการดำเนินงาน ณ สิ้นไตรมาสที่ ๓

| RF | ปัจจัยเสี่ยง | ก่อนบริหาร (RR=LxI) | ผล Q๓/๖๙ (LxI) | ประเภท | ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง |
|---|---|---|---|---|---|
| **RF๑** | การของบประมาณระหว่างปีเพิ่มเติมของการกีฬาแห่งประเทศไทย อันเนื่องมาจากนโยบายรัฐบาลและภารกิจตามการประเมินผลการดำเนินงาน | ๓ x ๔ = ๑๒ | ๑ x ๑ = ๑ | ด้านกลยุทธ์ (S) | ยุทธศาสตร์ที่ ๔ |
| **RF๒** | ผู้ขอรับการสนับสนุนยังขาดความเข้าใจและไม่คุ้นเคยกับระบบสารสนเทศใหม่ ส่งผลให้การนำเข้าข้อมูลไม่ครบถ้วนและล่าช้า | ๔ x ๔ = ๑๖ | ๒ x ๓ = ๖ | ด้านการดำเนินงาน (O) | ยุทธศาสตร์ที่ ๕ |
| **RF๓** | การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นตามเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนฯ ที่กำหนด | ๕ x ๔ = ๒๐ | ๑ x ๓ = ๓ | ด้านการเงิน (F) | ยุทธศาสตร์ที่ ๔ |
| **RF๔** | การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับฯ ที่เกี่ยวข้อง ไม่เป็นตามเป้าหมาย | ๕ x ๓ = ๑๕ | ๒ x ๒ = ๔ | ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C) | ยุทธศาสตร์ที่ ๔ |

**หมายเหตุ** ค่า “ก่อนบริหาร (RR)” คือระดับความเสี่ยงตั้งต้นก่อนมีการจัดการ ส่วน "ผล Q๓/๒๕๖๙" คือระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ณ สิ้นไตรมาสที่ ๓ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ซึ่งสะท้อนประสิทธิผลของการดำเนินการ

ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา ทั้งนี้ คอลัมน์ “ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง” แสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๙) ในบทที่ ๑

จากการเชื่อมโยงข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๔ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับยุทธศาสตร์ที่ ๔ (การพัฒนาระบบบริหารจัดการกองทุนให้ทันสมัย โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล) เป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นยุทธศาสตร์ที่ทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับและโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารกองทุนฯ ทั้งด้านการจัดสรรงบประมาณ (RF๑) การพัฒนาระบบสารสนเทศ (RF๒) การเร่งรัดการเบิกจ่าย (RF๓) และการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (RF๔) นอกจากนี้ RF๓ ยังเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ ๑ - ๔ ทุกด้าน เนื่องจากการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นกลไกขับเคลื่อนทุกภารกิจของกองทุนฯ ส่วน RF๔ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ ๑ ในมิติของการปรับปรุงหลักเกณฑ์การสนับสนุนสวัสดิการ เงินรางวัล และทุนการศึกษา การแสดงความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์-ความเสี่ยงในลักษณะนี้ ช่วยให้กองทุนฯ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างแท้จริง

จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่าการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ สามารถลดระดับความเสี่ยงของทุกปัจจัยลงได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะ RF๓ (ด้านการเงิน) ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับสูงมาก (คะแนน ๒๐) สามารถลดลงมาอยู่ในระดับต่ำ (คะแนน ๓) ได้ อันเป็นผลจากการเร่งรัดติดตามการเบิกจ่ายและการนำระบบสารสนเทศมาใช้ อย่างไรก็ดี ปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๔ ยังคงมีความจำเป็นต้องเฝ้าระวังและบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ เนื่องจากมีลักษณะเป็นความเสี่ยงเชิงโครงสร้างที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนโดยตรง

เพื่อให้เห็นถึงการวิเคราะห์เชิงลึกของแต่ละปัจจัยเสี่ยง กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้วิเคราะห์สาเหตุราก (Root Cause) ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นไตรมาสที่ ๓ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และทิศทางการบริหารจัดการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ รายปัจจัย ดังนี้

**RF๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)**

**สาเหตุราก** การของบประมาณระหว่างปีเพิ่มเติมของการกีฬาแห่งประเทศไทย อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาลและภารกิจเร่งด่วนที่มิได้อยู่ในแผนการจัดสรรงบประมาณประจำปี ซึ่งอาจส่งผลต่อสภาพคล่องและการบริหารงบประมาณตามยุทธศาสตร์

**ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส ๓/๒๕๖๙** ลดลงจากระดับก่อนบริหาร ๓×๔ = ๑๒ (สูง) มาอยู่ที่ ๑×๑ = ๑ (ต่ำ) จากการจัดทำกรอบและปฏิทินการพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจน

**ทิศทางปี ๒๕๗๐** คงมาตรการวางแผนงบประมาณเชิงรุกและบูรณาการความต้องการงบประมาณจากทุกส่วนงาน เพื่อลดการของบประมาณระหว่างปีที่ไม่สอดคล้องกับแผน (รองรับด้วยแผน RM๑)

**RF๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)**

**สาเหตุราก** ผู้ขอรับการสนับสนุนยังขาดความเข้าใจและไม่คุ้นเคยกับระบบสารสนเทศใหม่ ส่งผลให้การนำเข้าข้อมูลไม่ครบถ้วนและล่าช้า กระทบต่อประสิทธิภาพการติดตามและประมวลผลการดำเนินงาน

**ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส ๓/๒๕๖๙** ลดลงจากระดับก่อนบริหาร ๔×๔ = ๑๖ (สูง) มาอยู่ที่ ๒×๓ = ๖ (ปานกลาง) จากการอบรมและพัฒนาระบบสนับสนุนการใช้งาน

**ทิศทางปี ๒๕๗๐** เร่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ขอรับการสนับสนุน พัฒนาคู่มือการใช้งานและระบบให้ความช่วยเหลือ (Help Desk) เพื่อให้การนำเข้าข้อมูลครบถ้วนและทันเวลา (รองรับด้วยแผน RM๒)

**RF๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)**

**สาเหตุราก** การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนฯ อันเนื่องมาจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการและการเบิกจ่ายของผู้ขอรับการสนับสนุน ถือเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงสุด

**ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส ๓/๒๕๖๙** ลดลงจากระดับก่อนบริหาร ๕×๔ = ๒๐ (สูงมาก) มาอยู่ที่ ๑×๓ = ๓ (ต่ำ) ซึ่งเป็นการลดระดับที่โดดเด่นที่สุด จากการเร่งรัดติดตามการเบิกจ่ายรายเดือนและการนำระบบสารสนเทศมาใช้

**ทิศทางปี ๒๕๗๐** คงมาตรการเร่งรัดติดตามการเบิกจ่ายรายเดือน รายโครงการ ร่วมกับการบูรณาการกับการกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมกีฬา เพื่อให้ผลการเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย (รองรับด้วยแผน RM๓)

**RF๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)**

**สาเหตุราก** การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากกระบวนการพิจารณามีหลายขั้นตอนและต้องผ่านการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจก่อให้เกิดช่องว่างในการปฏิบัติงาน

**ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส ๓/๒๕๖๙** ลดลงจากระดับก่อนบริหาร ๕×๓ = ๑๕ (สูง) มาอยู่ที่ ๒×๒ = ๔ (ปานกลาง) จากการกำหนดกรอบระยะเวลาและคณะทำงานรับผิดชอบที่ชัดเจน

**ทิศทางปี ๒๕๗๐** เร่งปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้รัดกุมและทันต่อสถานการณ์ พร้อมกระบวนการรับฟังความคิดเห็น (Public Hearing) เพื่อให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย (รองรับด้วยแผน RM๔)

การวิเคราะห์เชิงลึกรายปัจจัยข้างต้น แสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๔ มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนโดยตรง กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจึงได้กำหนดแผนบริหารความเสี่ยง (RM๑ - RM๔) เพื่อรองรับปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวอย่างต่อเนื่องในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

**๔.๕ การติดตามประเมินผล และการรายงานผล**

การติดตามประเมินผลและการรายงานผลเป็นขั้นตอนสำคัญที่สร้างความมั่นใจว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้รับการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ โดยเป็นการติดตามความคืบหน้าและผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การประเมินกิจกรรมควบคุมภายใน ตลอดจนการกำหนดและดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (RA/RT)

**๔.๕.๑ การติดตามประเมินผล**

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติใช้กลไกและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑) การจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Report) เป็นรายไตรมาส

๒) การเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงกับค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT)

๓) การติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators : KRIs) เพื่อเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้า

๔) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูลมาสนับสนุนการติดตามและประมวลผล ตามทิศทางการพัฒนาองค์กรให้ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

**๔.๕.๒ การรายงานผล**

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติกำหนดให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสครบทุกไตรมาส และนำส่งรายงานให้ครบถ้วนเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด โดยรายงานตามลำดับชั้น ดังนี้

๑) ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง รวบรวมและจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงจากเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ทุกส่วนงาน

๒) รายงานต่อผู้บริหารของกองทุนฯ เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ

๓) รายงานต่อคณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ เพื่อกลั่นกรองและให้ความเห็นชอบ

๔) รายงานต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การรายงานผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอตามลำดับชั้นดังกล่าว ช่วยให้ผู้บริหารและคณะกรรมการทุกระดับได้รับทราบสถานการณ์ความเสี่ยงขององค์กรอย่างทันท่วงที สามารถตัดสินใจและกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง

**๔.๖ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง**

การทบทวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สร้างความมั่นใจว่าระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรยังคงมีความเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนจึงมิใช่การดำเนินการเพียงครั้งเดียวเมื่อสิ้นปี หากแต่เป็นการวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในที่ได้ดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การบริหารความเสี่ยงมีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์

**๔.๖.๑ ขอบเขตของการทบทวน**

การทบทวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

๑) การทบทวนความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ ว่ายังคงสะท้อนความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรหรือไม่ และมีความเสี่ยงเกิดใหม่ (Emerging Risk) ที่ต้องเพิ่มเติมหรือไม่

๒) การทบทวนประสิทธิผลของมาตรการจัดการความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุมภายในที่ดำเนินการไปแล้

๓) การทบทวนความเหมาะสมของค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (RA/RT) และเกณฑ์การประเมิน

๔) การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ที่อาจส่งผลต่อระดับความเสี่ยง

๕) การติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และการนำบทเรียนที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการ

**๔.๖.๒ กลไกการทบทวนแบบต่อเนื่อง (วงจร PDCA)**

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติดำเนินการทบทวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักวงจรคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act : PDCA) กล่าวคือ การวางแผนบริหารความเสี่ยง (Plan) การดำเนินการตามแผน (Do) การติดตามและตรวจสอบผล (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) อย่างเป็นวงจรต่อเนื่อง ทั้งนี้ หากผลการทบทวนพบว่ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่สูงกว่าเป้าหมาย หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมหรือวิธีการปฏิบัติงาน กองทุนฯ จะดำเนินการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงและมาตรการจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์

**๔.๖.๓ ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System)**

เพื่อให้การทบทวนการบริหารความเสี่ยงมีลักษณะเชิงรุก กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้นำแนวคิดการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงนำ (Leading Indicator) และการจัดทำระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) มาใช้ กล่าวคือ หากมีแนวโน้มหรือสัญญาณที่บ่งชี้ว่าผลการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ระบบจะแจ้งเตือนเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถปรับกระบวนการวางแผนและดำเนินมาตรการแก้ไขได้ทันกาล อันเป็นการป้องกันมิให้ความเสี่ยงขยายตัวไปสู่ระดับที่รุนแรงขึ้น และสร้างความมั่นใจว่า ณ สิ้นปีงบประมาณ องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

**๔.๖.๔ การทบทวนกรณีเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ**

นอกเหนือจากการทบทวนตามรอบระยะเวลาปกติแล้ว ในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ หรือเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบรุนแรง กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจะดำเนินการทบทวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกรณีพิเศษ (Ad-hoc Review) เพื่อประเมินผลกระทบและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้ทันต่อสถานการณ์ โดยไม่ต้องรอรอบการทบทวนประจำ

**๔.๗ การสื่อสาร**

การสื่อสารเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงที่แทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการตั้งแต่การระบุ การวิเคราะห์ การจัดการ การติดตาม จนถึงการทบทวนความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา เกิดความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง เข้าใจข้อมูลความเสี่ยงของโครงการและองค์กร ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ตลอดจนสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละภารกิจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

**๔.๗.๑ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารความเสี่ยง**

การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติมีวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

๑) เพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักในความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรทุกระดับ

๒) เพื่อให้เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ตนรับผิดชอบ

๓) เพื่อถ่ายทอดนโยบาย แนวทาง และผลการบริหารความเสี่ยงจากระดับนโยบายสู่ระดับปฏิบัติการ และรายงานสถานการณ์ความเสี่ยงจากระดับปฏิบัติการสู่ระดับบริหารอย่างเป็นระบบ

๔) เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร

**๔.๗.๒ กลุ่มเป้าหมายและช่องทางการสื่อสาร**

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติกำหนดกลุ่มเป้าหมายและช่องทางการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ดังนี้

๑) การสื่อสารภายในองค์กร ครอบคลุมคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ คณะอนุกรรมการฯ ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงาน และเจ้าของความเสี่ยง ผ่านช่องทาง เช่น การประชุม การจัดทำรายงาน การอบรมสัมมนา สื่อประชาสัมพันธ์ภายใน และระบบสารสนเทศ

๒) การสื่อสารกับบุคคลภายนอก ครอบคลุมผู้ขอรับการสนับสนุน สมาคมกีฬา หน่วยงานกำกับดูแล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ผ่านช่องทาง เช่น หนังสือแจ้ง คู่มือการปฏิบัติงาน เว็บไซต์ และช่องทางดิจิทัลของกองทุนฯ

**๔.๗.๓ การเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีดิจิทัล**

เพื่อให้การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงมีความยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้เชื่อมโยงกระบวนการสื่อสารเข้ากับแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากร และเชื่อมโยงกับแผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร เพื่อนำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นช่องทางในการสื่อสาร รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง ทั้งนี้ กองทุนฯ จะทบทวนและปรับปรุงกระบวนการและช่องทางการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

# บทที่ ๕ การควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

## ๕.๑ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรที่ช่วยสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งอ้างอิงกรอบแนวคิดการควบคุมภายในแบบบูรณาการของ COSO (COSO Internal Control - Integrated Framework ๒๐๑๓) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมีการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสม สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ทั้งนี้ การควบคุมภายในมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการบริหารความเสี่ยงตามที่กล่าวในบทที่ ๔ กล่าวคือ การควบคุมภายในเป็นกลไกที่รองรับและสนับสนุนให้การจัดการความเสี่ยงเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในระดับปฏิบัติการ โดยกิจกรรมควบคุมที่กำหนดขึ้นมีเป้าหมายเพื่อลดโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (RF๑ - RF๔) ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## ๕.๒ แนวคิดของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการควบคุมภายในมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ ประการแรก การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มิใช่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ประการที่สอง การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานทุกระดับ มิใช่เพียงนโยบายหรือคู่มือเท่านั้น ประการที่สาม การควบคุมภายในให้ความมั่นใจได้เพียงระดับที่สมเหตุสมผล มิใช่ความมั่นใจอย่างสมบูรณ์ เนื่องจากมีข้อจำกัดโดยธรรมชาติ เช่น การใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด หรือการสมยอมกันของบุคคล และประการที่สี่ การควบคุมภายในมุ่งให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ

## ๕.๓ คำนิยามของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

**๕.๔ ขอบเขตการใช้**

มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในนี้ ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน การประเมินผลการควบคุมภายใน และการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ครอบคลุมทุกส่วนงานและทุกระดับของกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร ตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับบริหาร จนถึงระดับปฏิบัติการ

**๕.๕ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน**

การควบคุมภายในมุ่งให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ใน ๓ ด้าน ดังนี้

๑) **ด้านการดำเนินงาน (Operations)** เกี่ยวกับความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน และการป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต

๒) **ด้านการรายงาน (Reporting)** เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือเป็นไปตามที่ผู้กำกับดูแลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด

๓) **ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance)** เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงข้อกำหนดอื่นของหน่วยงาน

**๕.๖ องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน**

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ซึ่งอ้างอิงตามแนวคิดของ COSO ๒๐๑๓ - Internal Control ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ และ ๑๗ หลักการ โดยองค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม ถือเป็นรากฐานที่รองรับองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมด ดังรูป




**รูปที่ ๗** องค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน ๕ ด้าน และ ๑๗ หลักการ ตาม COSO ๒๐๑๓

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบและจำนวนหลักการ มีสาระสำคัญดังตารางนี้

**ตารางที่ ๙** รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ

| องค์ประกอบ | สาระสำคัญ |
|---|---|
| **๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม** (Control Environment) | ปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้การควบคุมภายในดำเนินไปได้ ครอบคลุม ๕ หลักการ ได้แก่ ความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม การกำกับดูแลที่เป็นอิสระ การจัดโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความมุ่งมั่นในการจูงใจและพัฒนาบุคลากร และการกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน |
| **๒. การประเมินความเสี่ยง** (Risk Assessment) | กระบวนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ครอบคลุม ๔ หลักการ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง การพิจารณาโอกาสการเกิดทุจริต และการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ |
| **๓. กิจกรรมการควบคุม** (Control Activities) | นโยบายและวิธีปฏิบัติที่ช่วยให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามแนวทางที่ฝ่ายบริหารกำหนดเพื่อลดความเสี่ยง ครอบคลุม ๓ หลักการ ได้แก่ การกำหนดกิจกรรมการควบคุม การกำหนดกิจกรรมการควบคุมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ |
| **๔. สารสนเทศและการสื่อสาร** (Information and Communication) | การจัดให้มีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ ครอบคลุม ๓ หลักการ ได้แก่ การจัดทำหรือจัดหาสารสนเทศที่มีคุณภาพ การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารกับบุคคลภายนอก |

| องค์ประกอบ | สาระสำคัญ |
|---|---|
| **๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)** | การประเมินผลการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและ/หรือเป็นรายครั้ง ครอบคลุม ๒ หลักการ ได้แก่ การติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน และการประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในเพื่อการแก้ไข |

### ๕.๗ การประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในด้วยตนเอง

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้ดำเนินการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) ตามองค์ประกอบทั้ง ๕ และหลักการทั้ง ๑๗ ข้างต้น เพื่อพิจารณาว่าการควบคุมภายในของกองทุนฯ มีความเพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ โดยใช้แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือในการสอบทาน พร้อมทั้งระบุจุดอ่อนหรือประเด็นที่ต้องปรับปรุง เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (Improvement Plan) และการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามแบบ ปค. ต่อไป

### ๕.๘ การกำหนดกิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้กำหนดกิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (RF๑ - RF๔) ตามที่ได้วิเคราะห์ไว้ในบทที่ ๔ เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการทำงานที่สำคัญมีการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ดังนี้

**ตารางที่ ๑๐** ตารางแสดงความเชื่อมโยงกิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน

| ปัจจัยเสี่ยง | กระบวนการทำงานที่สำคัญ | กิจกรรมควบคุมที่กำหนด | ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ |
|---|---|---|---|
| RF๑ (S) | กระบวนการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ | กำหนดหลักเกณฑ์และปฏิทินการจัดสรรที่ชัดเจน สอบทานความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเสนอคณะกรรมการฯ พิจารณาอนุมัติ | ด้านที่ ๓ การปฏิบัติการ ข้อ ๓.๒ ความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการสำคัญ; เชื่อมด้านที่ ๔ ข้อ ๔.๑ บริหารความเสี่ยงฯ |
| RF๒ (O) | กระบวนการนำเข้าและติดตามข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศ | กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงระบบตามหน้าที่ จัดให้มีร่องรอยการตรวจสอบ (Audit Trail) และการสอบทานความครบถ้วนของข้อมูล | ด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ข้อ ๔.๓ การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล |

| ปัจจัยเสี่ยง | กระบวนการทำงานที่สำคัญ | กิจกรรมควบคุมที่กำหนด | ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ |
|---|---|---|---|
| RF๓ (F) | กระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ | แบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) กำหนดขั้นตอนการอนุมัติหลายชั้น และการสอบทานเอกสารเบิกจ่ายก่อนการจ่ายเงิน | ด้านที่ ๖ นโยบายรัฐ/คลัง ข้อ ๖.๑–๖.๒ การเบิกจ่าย/ใช้จ่ายตามแผน; เชื่อม ด้านที่ ๑ ข้อ ๑.๑ อัตราส่วนเงินสด |
| RF๔ (C) | กระบวนการปรับปรุงกฎ ระเบียบข้อบังคับ | กำหนดกรอบระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ สอบทานความถูกต้องตามกฎหมาย และการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ด้านที่ ๔ ข้อ ๔.๑ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน; เชื่อม ด้านที่ ๒ ข้อ ๒.๑ รับฟังเสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |

### ๕.๙ การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามระยะเวลาที่กำหนด ประกอบด้วยแบบรายงาน ดังนี้

| แบบรายงาน | รายละเอียด |
|---|---|
| **แบบ ปค. ๑** | หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) เป็นการรับรองว่าหน่วยงานได้จัดให้มีการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน |
| **แบบ ปค. ๔** | รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน โดยประเมินตามองค์ประกอบทั้ง ๕ ด้าน พร้อมระบุผลการประเมินและความเห็นว่าการควบคุมภายในมีความเพียงพอหรือไม่ |
| **แบบ ปค. ๕** | รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ การควบคุมภายในที่มีอยู่ การประเมินผล ความเสี่ยงที่ยังคงเหลือ และแนวทางการปรับปรุงการควบคุมภายใน |
| **แบบ ปค. ๖** | รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นการให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระต่อผลการประเมินการควบคุมภายในของหน่วยงาน |

การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามแบบ ปค. ข้างต้น ถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกองทุนภาครัฐ และเป็นการยืนยันว่ากองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้ดำเนินการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ สอดรับกับเกณฑ์การประเมินของกรมบัญชีกลาง

# บทที่ ๖ การบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

## ๖.๑ หลักการและเหตุผล

การทุจริตในองค์กร (Occupational Fraud) เป็นภัยคุกคามเชิงโครงสร้างที่มีพลวัตและปรับเปลี่ยนรูปแบบไปตามพัฒนาการของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ผลกระทบของการทุจริตมิได้จำกัดอยู่เพียงความสูญเสียทางการเงินเท่านั้น แต่ยังบั่นทอนความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียงขององค์กร และขวัญกำลังใจของบุคลากรภายใน จากรายงานการศึกษาระดับสากลของสมาคมผู้ตรวจสอบการทุจริตที่ได้รับการรับรอง (Association of Certified Fraud Examiners : ACFE) ในรายงาน Occupational Fraud ๒๐๒๔: A Report to the Nations พบว่าโดยเฉลี่ยองค์กรทั่วโลกสูญเสียรายได้ประมาณร้อยละ ๕ ของรายได้รวมต่อปีจากการทุจริต และระยะเวลาเฉลี่ย (Median Duration) กว่าที่องค์กรจะตรวจพบพฤติการณ์การทุจริตกินเวลายาวนานถึง ๑๒ เดือน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องโหว่ที่สำคัญในระบบการควบคุมภายในแบบดั้งเดิม

ในฐานะที่กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเป็นทุนหมุนเวียนภาครัฐที่บริหารจัดการงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการกีฬาของชาติเป็นจำนวนมากในแต่ละปีงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk) จึงถือเป็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งนี้ มาตรฐานการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ COSO ๒๐๑๓ ที่กองทุนฯ ถือปฏิบัติ ได้กำหนดหลักการที่ ๘ ว่าด้วยการพิจารณาโอกาสการเกิดทุจริตในการประเมินความเสี่ยงไว้เป็นการเฉพาะ กองทุนฯ จึงได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตตามกรอบ COSO Fraud Risk Management Guide มาประยุกต์ใช้เป็นส่วนเสริมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อยกระดับการป้องกันและป้องปรามการทุจริตให้เป็นระบบและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Management Guide : FRMG) เป็นเอกสารที่จัดทำร่วมกันโดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ สมาคมผู้ตรวจสอบการทุจริตที่ได้รับการรับรอง (ACFE) โดยเผยแพร่ฉบับปฐมฤกษ์เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๙ (ค.ศ. ๒๐๑๖) และปรับปรุงครั้งสำคัญเป็นฉบับที่ ๒ เมื่อวันที่ ๒ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ (ค.ศ. ๒๐๒๓) ซึ่งพัฒนาต่อยอดบนพื้นฐานของกรอบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ COSO ๒๐๑๓ (Internal Control - Integrated Framework) และกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ๒๐๑๗ (Enterprise Risk Management) อย่างไร้รอยต่อ โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือขยายความเชิงปฏิบัติการให้กับหลักการที่ ๘ ของกรอบ COSO ๒๐๑๓ นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในคู่มือฉบับนี้ คือการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการเน้นเพียงการป้องกัน (Prevention) ไปสู่การป้องปรามการทุจริต (Fraud Deterrence) อย่างเป็นระบบ และการ

ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced Data Analytics) ในทุกมิติของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

### ๖.๒ องค์ประกอบพื้นฐานของการทุจริต

การทำความเข้าใจสาเหตุของการทุจริตเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบมาตรการป้องกันและตรวจจับที่เหมาะสม เดิมทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) อธิบายองค์ประกอบพื้นฐาน ๓ ประการที่นำไปสู่การทุจริต ต่อมาคู่มือ COSO Fraud Risk Management ฉบับปรับปรุงปี ๒๕๖๖ ได้ขยายแนวคิดเป็นห้าเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Pentagon) โดยเพิ่มองค์ประกอบอีก ๒ ประการ รวมเป็น ๕ ประการ ดังนี้

| องค์ประกอบ | คำอธิบาย |
|---|---|
| **๑. แรงกดดัน (Pressure)** | แรงกดดันหรือแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลกระทำการทุจริต เช่น ภาระทางการเงินส่วนตัวที่ไม่อาจเปิดเผยได้ (Unshareable Need) หรือแรงกดดันในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด |
| **๒. โอกาส (Opportunity)** | ช่องว่างหรือจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในที่เปิดโอกาสให้เกิดการทุจริตและปกปิดการกระทำได้ |
| **๓. การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization)** | การที่ผู้กระทำหาเหตุผลมาสนับสนุนหรือให้ความชอบธรรมแก่การกระทำทุจริตของตน |
| **๔. ความสามารถ (Capability)** | ศักยภาพเชิงลึกของบุคคลในการเข้าถึงระบบ ก้าวข้ามการควบคุม และหลบเลี่ยงการตรวจสอบ ผู้ที่มีแรงกดดันและโอกาสอาจไม่กระทำการทุจริตหากขาดความสามารถ (เพิ่มในแนวคิดร่วมสมัย) |
| **๕. ความเย่อหยิ่ง (Arrogance)** | ทัศนคติที่เชื่อว่ามาตรการต่อต้านการทุจริตไม่มีผลบังคับใช้กับตนเอง (เพิ่มในแนวคิดร่วมสมัย) |
| **๖. การสมรู้ร่วมคิด (Collusion)** | การร่วมมือกันกระทำการทุจริตระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งทำให้มาตรการควบคุมเชิงป้องกัน เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ ไม่สามารถรับมือได้ทั้งหมด (เพิ่มในแนวคิดร่วมสมัย) |

### ๖.๓ หลักการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต ๕ ประการ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตของ COSO และ ACFE (ฉบับปี ๒๕๖๖) กำหนดหลักการที่เกี่ยวข้องกัน ๕ ประการ ซึ่งออกแบบให้บูรณาการกับกรอบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ COSO ๒๐๑๓ และกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ๒๐๑๗ โดยกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต ดังนี้

๑) **การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Governance)** องค์กรกำหนดและสื่อสารโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต ที่แสดงถึงความคาดหวังของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง และความมุ่งมั่นต่อคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรมในการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต

๒) **การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Assessment)** องค์กรดำเนินการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตอย่างครอบคลุม เพื่อระบุรูปแบบและสถานการณ์การทุจริตที่อาจเกิดขึ้น ประเมินโอกาสและผลกระทบ ประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ และดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงคงเหลือ

๓) **กิจกรรมการควบคุมการทุจริต (Fraud Control Activities)** องค์กรคัดเลือก พัฒนา และนำกิจกรรมควบคุมเชิงป้องกันและเชิงตรวจจับมาใช้ เพื่อลดความเสี่ยงที่การทุจริตจะเกิดขึ้นหรือไม่ถูกตรวจพบอย่างทันท่วงที

๔) **การสอบสวนการทุจริตและการดำเนินการแก้ไข (Fraud Investigation and Corrective Action)** องค์กรกำหนดกระบวนการสื่อสารเพื่อรับข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตที่อาจเกิดขึ้น และใช้แนวทางการสอบสวนและการดำเนินการแก้ไขที่ประสานสอดคล้องกันเพื่อจัดการกับการทุจริตอย่างเหมาะสมและทันเวลา

๕) **กิจกรรมการติดตามการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Management Monitoring Activities)** องค์กรดำเนินการประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อพิจารณาว่าแต่ละหลักการทั้ง ๕ มีอยู่และทำงานได้จริงหรือไม่ พร้อมสื่อสารข้อบกพร่องของโปรแกรมต่อผู้รับผิดชอบ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที

ทั้งนี้ คู่มือฉบับปรับปรุงปี ๒๕๖๖ ได้เพิ่มประเด็นที่ควรมุ่งเน้น (Point of Focus) ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ไว้ในทุกหลักการ เพื่อสนับสนุนการตรวจจับและป้องกันการทุจริตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการกองทุนให้ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลตามยุทธศาสตร์ที่ ๔

### ๖.๔ การเชื่อมโยงความเสี่ยงด้านการทุจริตกับปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (RF๑ - RF๔)

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและสอดคล้องกับบริบทของกองทุนฯ จึงได้วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริตที่อาจแฝงอยู่ในปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (RF๑ - RF๔) ตามที่ระบุไว้ในบทที่ ๔ พร้อมกำหนดกิจกรรมควบคุมการทุจริตที่สอดคล้อง ดังนี้

| ปัจจัยเสี่ยง | ความเสี่ยงด้านการทุจริตที่อาจแฝงอยู่ | กิจกรรมควบคุมการทุจริต (เชิงป้องกัน/เชิงตรวจจับ) |
|---|---|---|
| **RF๑ ด้านกลยุทธ์ (S)** | การจัดสรรงบประมาณที่เอื้อประโยชน์แก่โครงการหรือกลุ่มบุคคลใดโดยไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือการทุจริตเชิงนโยบาย | กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลการจัดสรรต่อสาธารณะ และให้คณะอนุกรรมการกลั่นกรองพิจารณาแบบมีส่วนร่วม |
| **RF๒ ด้านการดำเนินงาน (O)** | การแก้ไขหรือปลอมแปลงข้อมูลในระบบสารสนเทศ การเข้าถึงระบบโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือการนำเข้าข้อมูลเท็จ | กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงระบบตามหน้าที่ (Access Control) จัดให้มีร่องรอยการตรวจสอบ (Audit Trail) และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจจับความผิดปกติ |
| **RF๓ ด้านการเงิน (F)** | การยักยอกหรือเบิกจ่ายเงินโดยมิชอบ การเบิกจ่ายซ้ำซ้อน เอกสารเบิกจ่ายเท็จ หรือการสมยอมกับผู้ขอรับการสนับสนุน | แบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) กำหนดกระบวนการอนุมัติหลายชั้น สอบทานเอกสารเบิกจ่าย และวิเคราะห์รูปแบบการเบิกจ่ายเพื่อหาความผิดปกติ |
| **RF๔ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)** | การอาศัยช่องว่างหรือความไม่ชัดเจนของกฎ ระเบียบ ในการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ | เร่งปรับปรุงกฎ ระเบียบ ให้รัดกุมและครอบคลุม กำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด |

### ๖.๕ กลไกการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตของกองทุนฯ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตทั้ง ๕ ประการ มาเชื่อมโยงกับกลไกที่มีอยู่เดิมขององค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

๑) **ด้านการกำกับดูแล** คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ และคณะกรรมการด้านการตรวจสอบภายใน กำหนดนโยบายและแสดงความมุ่งมั่นในการต่อต้านการทุจริต ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความซื่อตรงและจริยธรรม

๒) **ด้านการประเมินความเสี่ยง** ผนวกการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตเข้ากับกระบวนการประเมินความเสี่ยงประจำปี โดยวิเคราะห์รูปแบบการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการงานที่สำคัญ

๓) **ด้านกิจกรรมควบคุม** จัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ กระบวนการอนุมัติหลายชั้น การควบคุมการเข้าถึงระบบสารสนเทศ และช่องทางการแจ้งเบาะแส (Whistleblower Channel) ที่ปลอดภัยและคุ้มครองผู้แจ้ง

๔) **ด้านการสอบสวนและแก้ไข** กำหนดแนวทางการรับเรื่องร้องเรียน การสอบสวนอย่างเป็นธรรมและทันท่วงที การดำเนินการทางวินัยหรือทางกฎหมาย และการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง (Root Cause Analysis) เพื่ออุดช่องโหว่ของการควบคุมฯ

๕) **ด้านการติดตาม** ให้ผู้ตรวจสอบภายในและคณะอนุกรรมการฯ ติดตามและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตอย่างต่อเนื่อง พร้อมรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ

การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตเข้ากับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่กล่าวมาข้างต้น จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่ากองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติมีระบบการป้องกันและป้องปรามการทุจริตที่เข้มแข็ง โปร่งใส และตรวจสอบได้ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกองทุนภาครัฐ

# บทที่ ๗ แผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรตามกระบวนการในบทที่ ๔ กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้จัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) และแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๔ ปัจจัย (RF๑ - RF๔) ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน (S, O, F, C) พร้อมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) รองรับ จำนวน ๔ แผน (RM๑ - RM๔) โดยมีสาระสำคัญดังตาราง

## ๗.๑ แผนภูมิการบริหารความเสี่ยง (Risk Profile) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

**ตารางที่ ๑๑** แผนภูมิการบริหารความเสี่ยง (Risk Profile) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

| ปัจจัยเสี่ยง (RF) | ก่อนบริหาร (RR) | เป้าหมาย (RA) | ประเภทความเสี่ยง |
|---|---|---|---|
| RF๑ การของบประมาณระหว่างปีเพิ่มเติมของการกีฬาแห่งประเทศไทย อันเนื่องมาจากนโยบายรัฐบาลและภารกิจตามการประเมินผลการดำเนินงาน | ๓ x ๔ | ๑ x ๓ | ด้านกลยุทธ์ (S) |
| RF๒ ผู้ขอรับการสนับสนุนยังขาดความเข้าใจและไม่คุ้นเคยกับระบบสารสนเทศใหม่ส่งผลให้การนำเข้าข้อมูลไม่ครบถ้วนและล่าช้า | ๔ x ๔ | ๒ x ๒ | ด้านการดำเนินงาน (O) |
| RF๓ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นตามเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนฯ ที่กำหนด | ๕ x ๔ | ๑ x ๒ | ด้านการเงิน (F) |
| RF๔ การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับฯ ที่เกี่ยวข้อง ไม่เป็นตามเป้าหมาย | ๕ x ๓ | ๑ x ๑ | ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C) |

**หมายเหตุ** ค่าก่อนบริหาร (RR) และค่าเป้าหมาย (RA) แสดงในรูปแบบ โอกาส (L) × ผลกระทบ (I) โดยแถบสีสะท้อนระดับความรุนแรงตามเกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงในหัวข้อ ๔.๒

### ๗.๒ แผนบริหารความเสี่ยง (RM๑ - RM๔)

**ตารางที่ ๑๒** รายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยง (RM๑ - RM๔)

| แผน | ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง / ตัวชี้วัด | ค่าเป้าหมาย (RA / RT) | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|
| RM๑ | แผนการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย<br>ตัวชี้วัด : การจัดสรรงบประมาณประจำปี และนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อขอความเห็นชอบแล้วเสร็จ | RA : ภายในไตรมาส ๓<br>RT : ภายในไตรมาส ๔ | สำนักงานกองทุนฯ / คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ |
| RM๒ | แผนการยกระดับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินโครงการ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย<br>ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานโครงการเป็นไปตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย | RA : ร้อยละ ๙๐<br>RT : ร้อยละ ๘๐ | สำนักงานกองทุนฯ / ผู้ขอรับการสนับสนุน / คณะอนุกรรมการฯ |
| RM๓ | แผนเร่งรัดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและการเบิกจ่ายของผู้ขอรับการสนับสนุน (รายเดือน) ของแต่ละโครงการ<br>ตัวชี้วัด : ผลการดำเนินงานและผลการเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย | RA : ร้อยละ ๑๐๐<br>RT : ร้อยละ ๙๔ | สำนักงานกองทุนฯ / ผู้ขอรับการสนับสนุน / คณะอนุกรรมการฯ |
| RM๔ | แผนการปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับฯ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน<br>ตัวชี้วัด : จำนวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับฯ ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสร็จ และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ | RA : ๒ เรื่อง<br>RT : ๑ เรื่อง | สำนักงานกองทุนฯ / คณะอนุกรรมการฯ / คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ |

#### ๗.๒.๑ สาระสำคัญของแผนบริหารความเสี่ยงรายปัจจัย

๑) **RM๑ (รองรับ RF๑ - ด้านกลยุทธ์)** การจัดทำกรอบและปฏิทินการพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน เพื่อลดความเสี่ยงจากการของบประมาณระหว่างปีที่ไม่สอดคล้องกับแผน โดยบูรณาการความต้องการงบประมาณจากทุกส่วนงานและนำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ให้ความเห็นชอบภายในกรอบเวลาที่กำหนด

๒) **RM๒ (รองรับ RF๒ - ด้านการดำเนินงาน)** การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและการฝึกอบรมแก่ผู้ขอรับการสนับสนุนในการใช้งานระบบสารสนเทศใหม่ ควบคู่กับการพัฒนาคู่มือการใช้งานและระบบสนับสนุน (Help Desk) เพื่อให้การนำเข้าข้อมูลครบถ้วนและทันเวลา

๓) **RM๓ (รองรับ RF๓ - ด้านการเงิน)** การเร่งรัดและติดตามการเบิกจ่ายเป็นรายเดือน รายโครงการ โดยเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศ พร้อมทั้งมีหนังสือเร่งรัดและการบูรณาการร่วมกับการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) และสมาคมกีฬา เพื่อให้ผลการเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน

๔) **RM๔ (รองรับ RF๔ - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)** การกำหนดกรอบระยะเวลาและปฏิทินการปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ชัดเจน โดยมีคณะอนุกรรมการรับผิดชอบและมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น (Public Hearing) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขแล้วเสร็จและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ ตามเป้าหมาย

### ๗.๓ แบบฟอร์มประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเป็นไปอย่างเป็นระบบและครบถ้วนตามแนวทางของกรมบัญชีกลาง กองทุนฯ ได้จัดทำแบบฟอร์มประกอบการดำเนินงาน ดังนี้

๑. แบบประเมินการระบุปัจจัยเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (Risk Identification)
๒. แบบฟอร์มตารางการพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ เพื่อใช้ในการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร
๓. แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยงและความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงในมิติต่าง ๆ ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปีฯ
๔. แบบฟอร์มตารางการวิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
๕. แบบฟอร์มแผนภูมิการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (Risk Profile)
๖. แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณฯ
๗. แบบฟอร์มการวิเคราะห์ Cost-Benefit เพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปีฯ
๘. แบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง (RM) ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณฯ
๙. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๑, ปค. ๔, ปค. ๕ และ ปค. ๖)

ทั้งนี้ กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจะดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงและแบบฟอร์มประกอบข้างต้นเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองต่อเกณฑ์การประเมินตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง อันจะนำไปสู่การอุดช่องโหว่ความเสี่ยงของกองทุนฯ อย่างเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกองทุนภาครัฐ