



คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565



## บทนำ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่ การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง การกำหนด วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบ ตั้งแต่การระบุ ความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมของการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหาร ความเสี่ยงในแต่ละประเภท ตลอดจนบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการ ควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเข้าใจเห็น ความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และการควบคุมภายในซึ่งเป็นกระบวนการ ทำงานที่กำหนดขึ้นมา เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นกลไกหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความ เสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย/จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจในระดับหนึ่งว่าเป็นเป้าหมายองค์กรตาม ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์ องค์กร ที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความ เสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันท่วงที จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า ว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการ บริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงการประเมินการดำเนินงาน ทุณหมนเวียนประจำปี 2565

ดังนั้น กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจึงได้ดำเนินการทบทวนและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน ประจำปี 2565 โดยมีความมุ่งหวังว่าจะสามารถบริหารความเสี่ยง หรือลดระดับความเสี่ยงให้ อยู่ในสภาวะที่ยอมรับได้ เพื่อลดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาการกีฬา แห่งชาติ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## สารบัญ

### บทนำ

<b>บทที่ 1</b>	<b>ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ</b>	<b>1</b>
1.1	การทบทวน/จัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2565 – 2568	2
1.2	แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2565 – 2568	10
1.3	ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์	12
1.4	แผนปฏิบัติการประจำปี 2565	17
<b>บทที่ 2</b>	<b>การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</b>	<b>19</b>
2.1	นิยามการบริหารความเสี่ยง	19
2.2	ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	20
2.3	วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	21
2.4	กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	21
2.5	หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	22
<b>บทที่ 3</b>	<b>การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ</b>	<b>25</b>
3.1	ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร	25
3.2	การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	30
3.3	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	33
3.4	การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	38
3.5	ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล	39
3.6	การติดตาม ประเมินผล และรายงานผล	40
<b>บทที่ 4</b>	<b>การควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ</b>	<b>42</b>
4.1	แนวคิดของการควบคุมภายใน	42
4.2	ค่านิยมของการควบคุมภายใน	42
4.3	ขอบเขตการใช้	42
4.4	วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน	43
4.5	แนวทางการจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน	43

4.6 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน	44
4.7 วัตถุประสงค์และการวางระบบการควบคุมภายใน	46
4.8 แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในด้วยตนเอง	47
<b>ภาคผนวก</b>	<b>51</b>
การพิจารณาปัจจัยนำเข้าแผนการบริหารความเสี่ยงปี 2565	52
แผนที่ความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2565	53
การประเมินความรุนแรง	54
แผนจัดการความเสี่ยง	62

## บทที่ 1

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

“กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ” เป็นกองทุนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายเพื่อการส่งเสริมสนับสนุน พัฒนา ค้ำครอง ช่วยเหลือ และจัดสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา และให้การกีฬาแห่งประเทศไทยเก็บรักษาเงินและทรัพย์สินของกองทุน และดำเนินการเบิกจ่ายเงินกองทุนตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 ซึ่งได้รับจากรายได้เงินบำรุงกองทุนที่เก็บจากผู้มีหน้าที่เสียภาษีตามกฎหมายว่าด้วยสุราและกฎหมายว่าด้วยยาสูบ โดยได้รับสนับสนุนระบบการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ เช่น โครงการเตรียมนักกีฬาโอลิมปิกเกมส์และนักกีฬาพาราลิมปิกเกมส์ (Road to Tokyo) โครงการเตรียมนักกีฬาระดับมหกรรมกีฬา โครงการพัฒนานักกีฬาของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย (ทั่วไป) โครงการแข่งขันของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย เช่น การส่งแข่งขันกีฬาแห่งชาติ กีฬาเยาวชนแห่งชาติ และกีฬาคนพิการแห่งชาติ โครงการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศระดับจังหวัด โดยเป็นการสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพของประเทศไทยในการแข่งขันกีฬาระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อสร้างความสุขและความภาคภูมิใจให้คนในชาติ รวมทั้งการพัฒนากีฬาอาชีพและกีฬามวย ตลอดจนการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

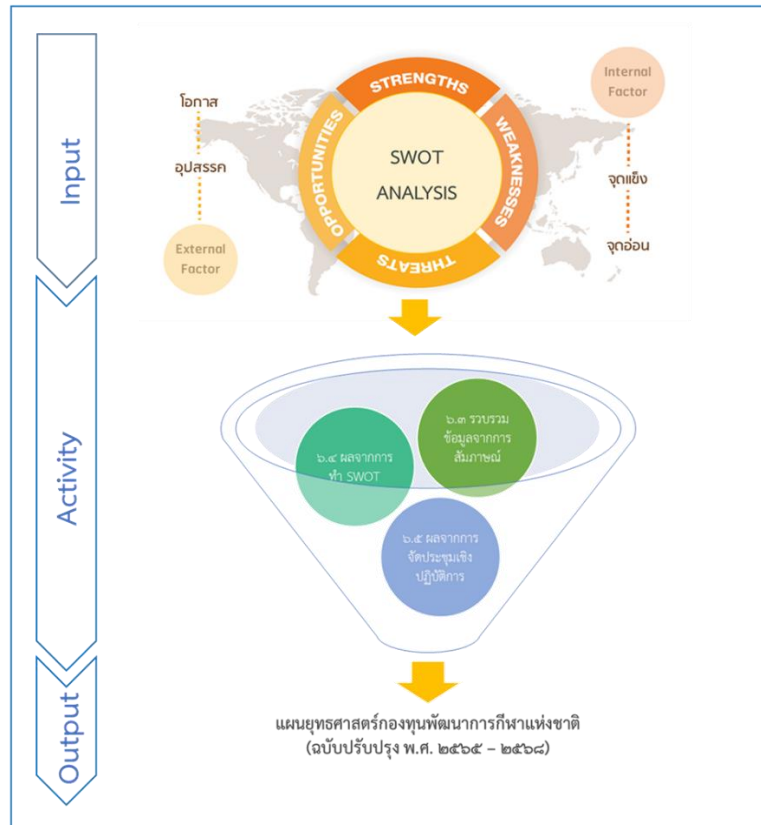
#### แนวคิดทางปรัชญานำทาง (Guiding Philosophy) กองทุน มุ่งมั่น พัฒนาการกีฬา สร้างสรรค์สังคม

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ บริหารโดยคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เป็นกองทุนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งชาติ (พ.ศ. 2558) มาตรา 36 เป็นทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายเพื่อการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ค้ำครอง ช่วยเหลือ และจัดสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาโดยมีวัตถุประสงค์ตามมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว ดังนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมกีฬา ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา กีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬา
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการเตรียมนักกีฬา เพื่อให้เป็นนักกีฬาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ
4. สนับสนุนเงินรางวัลแก่นักกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬา ที่ใช้คำว่า “แห่งประเทศไทย” ซึ่งประกอบคุณความดีแก่การกีฬาของชาติหรือนำชื่อเสียงเกียรติภูมิมาสู่ประเทศไทย
5. สนับสนุนการศึกษาแก่นักกีฬาและบุคลากรกีฬา
6. ช่วยเหลือด้านสวัสดิการแก่นักกีฬา บุคลากรกีฬา และผู้ซึ่งประสบอุบัติเหตุหรือได้รับความเสียหายหรืออันตรายจากการแข่งขันกีฬาและกรณีอื่นๆ อันควรแก่การสงเคราะห์
7. ส่งเสริมสนับสนุนกีฬามวยตามกฎหมายว่าด้วยกีฬามวยและกีฬาอาชีพตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมกีฬาอาชีพ
8. เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน

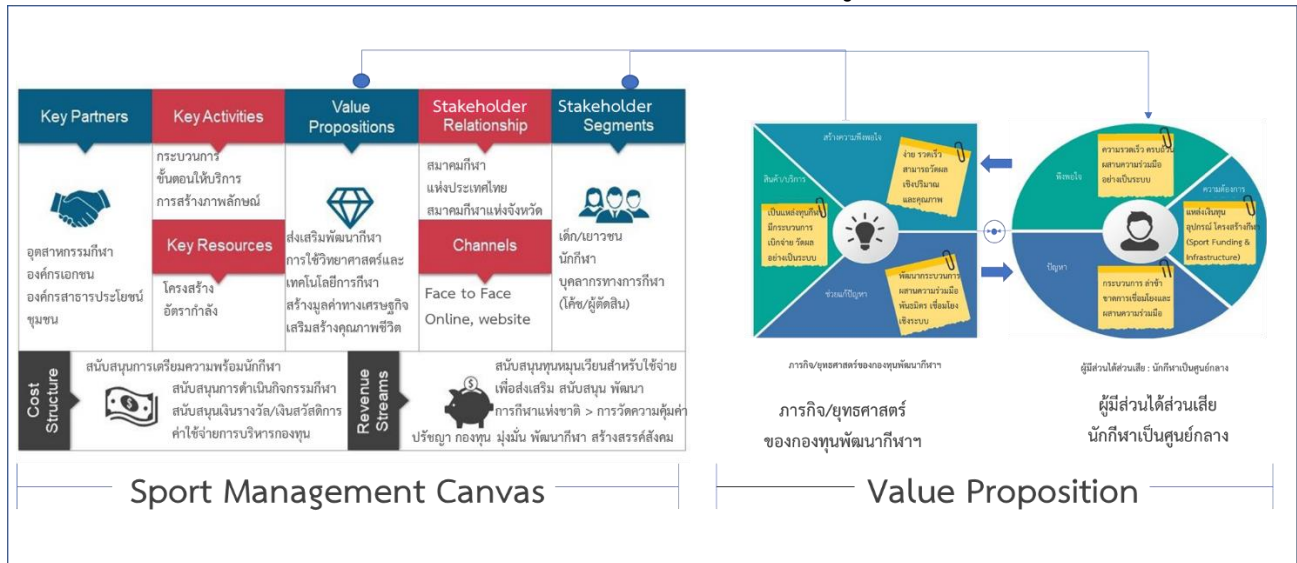
## 1.1 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2565 - 2568

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2565 - 2568 มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ มีภารกิจเป็นแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาการกีฬาของชาติ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านกีฬาในระดับนานาชาติ ดังนั้น การทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2565 - 2568 เริ่มต้นจากศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึงการศึกษารูปแบบของการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาของประเทศทั้งหมด 8 ประเทศ ได้แก่ ประเทศแคนาดา สหราชอาณาจักร ราชอาณาจักรเดนมาร์ก สาธารณรัฐเช็ก ประเทศออสเตรเลีย ประเทศนิวซีแลนด์ เขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน และประเทศสิงคโปร์ มาประกอบการพิจารณาทบทวนในครั้งนี้ด้วย โดยได้นำมาทำการวิเคราะห์ SWOT และระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อให้เห็นโอกาสความท้าทาย จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2565 - 2568 ให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ต่างๆ ให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้



## สถานการณ์ แนวโน้ม และทิศทางในการดำเนินงานในภาพรวม

1. การวิเคราะห์ “คุณค่า” ในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ โดยใช้แนวคิด การพัฒนากีฬาโดยใช้นักกีฬาเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา



### การวิเคราะห์ Sport Management Canvas

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Segment) ได้แก่ โดยใช้แนวคิดในการพัฒนาโดยใช้นักกีฬาเป็นศูนย์กลาง ซึ่งได้แก่ เด็ก/เยาวชน นักกีฬา บุคลากรทางการกีฬาเป็นต้น
- คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition) ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ โดยการส่งเสริม พัฒนากีฬา การใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ รวมถึงเสริมสร้างคุณภาพชีวิต
- ช่องทางในการส่งมอบ (Channel) ได้แก่ การสนับสนุนและส่งเสริมผ่านกิจกรรมกีฬา (Face to Face), ช่องทาง Online, Website
- การสร้างความสัมพันธ์ (Stakeholder Relationship) ได้แก่ สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การกีฬาแห่งประเทศไทย
- รายรับเพื่อดำเนินงาน (Revenue Steams) ได้แก่ ทุนหมุนเวียน สำหรับใช้จ่ายเพื่อส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
- ทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน (Key Resource) ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงาน บุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน
- กิจกรรมหลักในการดำเนินงาน (Key Activity) ได้แก่ กระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- พันธมิตรในการดำเนินงาน (Key Partner) ได้แก่ อุตสาหกรรมกีฬา องค์กรเอกชน องค์กรสาธารณประโยชน์ และชุมชน
- โครงสร้างค่าใช้จ่ายได้การดำเนินงาน (Cost Structure) ได้แก่ การสนับสนุนการเตรียมความพร้อมนักกีฬา, การสนับสนุนกิจกรรมกีฬา, สนับสนุนเงินรางวัล/เงินสวัสดิการ, ค่าใช้จ่ายการบริหารกองทุน

โดยหากมียุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อ Sport Management Canvas จะสามารถส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า Value Proposition

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งใช้แนวคิดนักกีฬาเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้เข้าใจในสิ่งที่นักกีฬาความต้องการด้วยการวิเคราะห์ 3 ประเด็นได้แก่
  - 1) ความต้องการให้สนับสนุนช่วยเหลือ ได้แก่ แหล่งเงินทุน อุปกรณ์ โครงสร้างกีฬา (Sport Funding & Infrastructure)
  - 2) ปัญหาความยุ่งยากลำบากที่เจอ ได้แก่ กระบวนการ ลำบาก ขาดการเชื่อมโยงและผสมผสานความร่วมมือ
  - 3) ความพึงพอใจ ได้แก่ ความรวดเร็ว ครบถ้วนผสมผสานความร่วมมืออย่างเป็นระบบ
- การกิจกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ จะต้องส่งมอบ 3 ส่วนสำคัญให้แก่
  - 1) สินค้าและบริการ ได้แก่ เป็นแหล่งทุนกีฬามีกระบวนการเบิกจ่าย วัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ
  - 2) การช่วยแก้ปัญหา ได้แก่ พัฒนาระบบการผสมผสานความร่วมมือพันธมิตร เชื่อมโยงเชิงระบบ
  - 3) การสร้างความพึงพอใจ ได้แก่ ความสามารถในการสนับสนุนส่งเสริมที่ ง่าย รวดเร็ว สามารถวัดผลเชิงปริมาณ และคุณภาพ

## 2. การวิเคราะห์สถานการณ์โรคระบาดโควิด - 19 (COVID - 19) ที่มีผลกระทบต่อวงการกีฬา

การแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 (COVID - 19) สร้างผลกระทบต่อโลกมากมายหลายมิติ ในแวดวงกีฬาก็เช่นกัน เพื่อความปลอดภัยของนักกีฬาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทำให้การจัดการแข่งขันกีฬาถูกเลื่อนการแข่งขันหรือยกเลิกไป ทั้งในส่วนของมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติหรือกีฬาอาชีพรายการต่างๆ ล้วนต่างก็ได้รับผลกระทบทำให้ต้องยกเลิกการแข่งขัน หรือจัดการแข่งขันแบบไม่มีผู้ชมเข้าชมในสนาม ซึ่งส่งผลทำให้ผู้จัดการแข่งขัน สโมสร และนักกีฬา สูญเสียรายได้จากการแข่งขันไปเป็นจำนวนมาก

ด้วยเหตุผลสำคัญ 3 ประการ

1. เพื่อปกป้องสุขภาพและผลประโยชน์ของนักกีฬาและผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อช่วยหยุดการแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 (COVID - 19)
3. เพื่อยังคงไว้ซึ่งปฏิทินการแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศไม่ให้เกิดผลกระทบต่อตัวนักกีฬาและสหพันธ์กีฬานานาชาติ

ปัจจุบันหลายประเทศทั่วโลกต่างมีความตระหนักและมุ่งเน้นในเรื่องของการดูแล รักษา และพัฒนาสุขภาพและพลานามัยที่ดีของประชาชนเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ แข็งแรง ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อป้องกันมิให้ประชาชนติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) ซึ่งจะนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในชาติ ซึ่งเมื่อคนในชาติมีคุณภาพก็จะเป็นผู้ที่พัฒนาประเทศชาติให้มีความเข้มแข็ง เจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างยั่งยืน โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญในการพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของชาติ เพื่อสร้างชื่อเสียง สร้างเกียรติภูมิให้แก่ประเทศจาก

การประสบความสำเร็จของนักกีฬาที่เป็นตัวแทนของประเทศ และการต่อยอดไปสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพ เพื่อสร้างรายได้ให้กับตนเอง และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศได้

การแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ ได้แก่ กีฬาโอลิมปิกเกมส์ กีฬาเอเชียนเกมส์ กีฬาซีเกมส์ การแข่งขันชิงแชมป์โลก การแข่งขันระดับทวีป และการแข่งขันกีฬาอาชีพในรายการต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ องค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่แต่ละประเทศยังคงพัฒนาและนำไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬา อีกมิติหนึ่งยังคงเป็นในส่วนของ การนำกีฬามาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความรักความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในชาติ การสร้างความร่วมมือกันระหว่างประเทศ เพื่อพัฒนาและยกระดับวงการกีฬาเพื่อต่อยอดความสำเร็จ จากการแข่งขันไปสู่ด้านอื่นๆ ทั้งด้านการท่องเที่ยว สังคม และเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ

### 3. การพัฒนาของนวัตกรรมเทคโนโลยี

โลกของกีฬาตลอดทศวรรษที่ผ่านมา ถือว่าเป็น 10 ปีที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก อันเป็นผลมาจากเรื่องของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อทุกเรื่องและทุกมิติบนโลกใบนี้ วงการกีฬาระดับโลกมีการพัฒนาเรื่องของอุปกรณ์กีฬาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เราพบเห็นเทคโนโลยีไม่น้อยถูกนำมาใช้ในการแข่งขันกีฬาชนิดต่างๆ เช่น อุปกรณ์ช่วยตัดสิน VAR (Video Assistant Referee) ในวงการฟุตบอล รวมไปถึงระบบการจำลองสถานการณ์ของนักกอล์ฟที่มีออกมาให้เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนวงการกีฬายุคปัจจุบันแล้ว

เทคโนโลยีในวงการกีฬาที่น่าจับตามอง ซึ่งเกิดขึ้นแล้ว รวมถึงสิ่งที่กำลังอยู่ในขั้นตอนพัฒนา เทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและลดทอนโอกาสของความล้มเหลว

ทศวรรษที่ผ่านมาการนำเทคโนโลยีมาใช้ช่วยพัฒนาเสริมศักยภาพของนักกีฬาค่อนข้างมาก โดยย้อนหลังกลับไปเมื่อปี 2012 เราได้เห็นชุดของนักกรีฑาที่สามารถจะตรวจจับอัตราการเต้นของหัวใจ ตรวจจับการหายใจ ตรวจท่าทาง ตรวจความเร็ว ตรวจการกระจายน้ำหนัก สิ่งและเทคโนโลยีช่วยในการตรวจจับเหล่านี้ทำให้นักกีฬาและโค้ชรู้ว่าขณะนี้สภาพร่างกายนั้นเป็นอย่างไร ต้องฝึกซ้อมอีกมากแค่ไหน หรือลดการฝึกซ้อมจุดไหน และต้องทำอะไรบ้างถึงจะประสบความสำเร็จในสนาม

ในปี 2016 เริ่มมีการออกแบบชุดแข่งขันที่ถูกออกแบบมาพิเศษเพื่อเสริมศักยภาพด้วยการที่สามารถจะขจัดเหงื่อออกจากร่างกายแทนที่จะดูดซับเหงื่อ ทำให้นักกรีฑาสามารถทำผลงานในสนามแข่งได้ดียิ่งขึ้นอย่างไรก็ดี เทคโนโลยีที่ล้ำที่สุดที่ถูกนำมาใช้ในวงการกรีฑาเป็นเรื่องของ Neuroscience หรือประสาทวิทยาศาสตร์ จะสังเกตได้ว่านักกีฬาระดับโลกที่สามารถทำผลงานได้อย่างมหัศจรรย์จะมีลักษณะความมั่นใจสูง หรือมีสมาธิสูงจนสังเกตได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นวิทยาศาสตร์ นักกีฬาจะสามารถทำผลงานได้ดีที่สุดเมื่อสมองทำงานได้เต็มประสิทธิภาพที่สุด นั่นทำให้ตลอดช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีความพยายามที่จะทำให้นักกีฬาสามารถทำผลงานได้ดีที่สุดด้วยการ ‘เตรียมสมอง’ ของนักกีฬาด้วยประสาทวิทยาศาสตร์ให้สมองและจิตใจของนักกีฬามีความพร้อมมากที่สุด

นอกจากนี้ ฟุตบอล กีฬามหาชนของคนทั้งโลกก็มีการเปลี่ยนแปลงไม่น้อย เทคโนโลยีสำคัญในเกมฟุตบอลที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดคือ VAR (Video Assistant Referee) หรือการนำระบบวิดีโอมาใช้ช่วยในการตัดสิน ซึ่งถือเป็นเทคโนโลยีที่พลิกโฉมหน้าของวงการฟุตบอลมากที่สุดในรอบศตวรรษ เพราะเดิม

ฟุตบอลเป็นกีฬาที่ปฏิเสธจะใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยตัดสิน และมองว่าการตัดสินที่ผิดพลาดนั้นคือ ‘เสน่ห์’ ของเกมลูกกลมๆ แต่เมื่อเกมฟุตบอลก้าวหน้ามากขึ้น ความผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ นั้นส่งผลกระทบต่ออย่างมากมายมหาศาลเกินกว่าที่จะมองข้ามได้ นั่นทำให้สุดท้ายฟุตบอลก็ต้องยอมรับการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตัดสิน ซึ่งความจริงก่อนหน้านี้ VAR (Video Assistant Referee) ก็มีการนำเทคโนโลยีตัดสินที่เส้นประตู หรือ Goal Line Technology เข้ามาใช้ลดความผิดพลาดนำร่องไปก่อนแล้ว อีกเรื่องที่มีการใช้กัน อย่างแพร่หลายในเกมฟุตบอลคือ เรื่องของ Big Data ที่ปัจจุบันเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องมาก ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมข้อมูลและสถิติของทีมฟุตบอล ไม่ว่าจะเป็นทีมของตัวเองหรือทีมคู่แข่งที่จะลงในรายละเอียดทุกอย่าง

จากนี้ไปเทคโนโลยีและอุปกรณ์กีฬาที่ล้ำสมัย ซึ่งจัดเข้าข่ายเป็น IoT (Internet of Things) หรือ Big Data นั้นกำลังหลอมรวมเป็นส่วนหนึ่งกับเกมกีฬาอย่างลงตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ

-----

ที่มา : THE STANDARD

## การวิเคราะห์ SWOT Analysis

หลักการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรว่าอยู่ในสถานการณ์แบบไหน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนถึงแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยจะเน้นที่การนำจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมาประกอบการพิจารณาโอกาส รวมถึงไปถึงอุปสรรคภายนอก เพื่อใช้ในการหาแผนที่ดีที่สุดให้กับองค์กร อีกทั้งเป็นพื้นฐานของการกำหนดยุทธศาสตร์ในรูปแบบต่างๆ

ผลสรุปจากการระดมความคิดเห็นการวิเคราะห์ SWOT Analysis จากการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง (Strengths), จุดอ่อน (Weaknesses), โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยมีรายละเอียด ดังนี้โดยมีรายละเอียดดังนี้

### SWOT ANALYSIS : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

 <p><b>S</b> STRENGTH</p>	 <p><b>W</b> WEAKNESS</p>	 <p><b>O</b> OPPORTUNITIES</p>	 <p><b>T</b> THREATS</p>
<p>S1 บทบาทหน้าที่และการเป็นแหล่งทุนในการส่งเสริม/สนับสนุนพัฒนากีฬามักหมายรองรับชัดเจน</p> <p>S2 โครงสร้างการบริหารมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ</p> <p>S3 องค์กรประกอบด้วยคณะกรรมการมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬา</p>	<p>W1 การวัดผลสัมฤทธิ์/ความคุ้มค่าในการสนับสนุนงบประมาณ รวมถึงข้อมูลสำหรับการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>W2 เกณฑ์การสนับสนุนงบประมาณไม่เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป</p> <p>W3 ภารกิจการสนับสนุนมุ่งเน้นกีฬาเป็นเลิศกีฬาอาชีพ ยังไม่ครอบคลุมกีฬามวลชน</p>	<p>O1 มีนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติสนับสนุนกีฬาชัดเจน</p> <p>O2 มีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงาน ด้านกีฬาและสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>O3 ทิศทาง/พฤติกรรมการใช้ชีวิตของประชาชนให้ความสำคัญในการดูแลสุขภาพ/ออกกำลังกาย</p> <p>O4 เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว</p>	<p>T1 สถานการณ์โรคระบาด มีมาตรการต่างๆ ในการป้องกันความเสี่ยงเกิดขึ้น</p> <p>T2 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลให้การสนับสนุนกีฬาของภาคธุรกิจมีแนวโน้มลดลง</p> <p>T3 ภารกิจการพัฒนาการกีฬาของประเทศอยู่ต่างหน่วยงาน จึงขาดการเชื่อมโยงกันต่อเนื่อง</p> <p>T4 ขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับการกีฬาของชาติ (National Sport Management Big Data) ทำให้การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารการพัฒนากีฬาของชาติขาดบูรณาการ</p> <p>T5 ขาดการส่งเสริมเส้นทางอาชีพของนักกีฬา (Athlete Career Management) ทำให้ไม่สามารถใช้การเล่นกีฬาเป็นอาชีพ</p> <p>T6 วัฒนธรรมการชมและเล่นกีฬาของคนไทย ยังมีเฉพาะกลุ่มและจำกัดอยู่ที่บางประเภท ทำให้การพัฒนามูลค่าเศรษฐกิจจากกีฬาทำได้จำกัด</p> <p>T7 การสื่อสารความเข้าใจ ขั้นตอนการปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานการเบิกจ่ายงบประมาณ</p>
 <p>ATHLETE JOURNEY</p>	 <p>COVID - ๑๙ DISRUPTION IN SPORT</p>	 <p>TECHNOLOGY INNOVATION</p>	

### จุดแข็ง (Strengths)

- บทบาทหน้าที่และการเป็นแหล่งทุนในการส่งเสริม/สนับสนุนพัฒนากีฬามักหมายรองรับชัดเจน
- โครงสร้างการบริหารมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ
- องค์กรประกอบด้วยคณะกรรมการมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬา

### จุดอ่อน (Weaknesses)

- การวัดผลสัมฤทธิ์/ความคุ้มค่าในการสนับสนุนงบประมาณ รวมถึงข้อมูลสำหรับการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพ
- เกณฑ์การสนับสนุนงบประมาณไม่เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
- ภารกิจการสนับสนุนมุ่งเน้นกีฬาเป็นเลิศกีฬาอาชีพ ยังไม่ครอบคลุมกีฬามวลชน

## โอกาส (Opportunities)

- มีนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติสนับสนุนกีฬาชัดเจน
- มีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานด้านกีฬาและสถาบันการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ
- ทิศทาง/พฤติกรรมการใช้ชีวิตของประชาชนให้ความสำคัญในการดูแลสุขภาพ/ ออกกำลังกาย
- เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

## อุปสรรค (Threats)

- สถานการณ์โรคระบาด มีมาตรการต่างๆ ในการป้องกันความเสี่ยงเกิดขึ้น
- ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลให้การสนับสนุนกีฬาของภาคธุรกิจมีแนวโน้มลดลง
- ภารกิจการพัฒนาการกีฬาของประเทศอยู่ต่างหน่วยงาน จึงขาดการเชื่อมโยงกันต่อเนื่อง
- ขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับการกีฬาของชาติ (National Sport Management Big Data) ทำให้การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารการพัฒนา กีฬาของชาติขาดการบูรณาการ
- ขาดการส่งเสริมเส้นทางอาชีพของนักกีฬา (Athlete Career Management) ทำให้ไม่สามารถใช้การเล่นกีฬาเป็นอาชีพ
- วัฒนธรรมการชมและเล่นกีฬาของคนไทย ยังมีเฉพาะกลุ่มและจำกัดอยู่ที่กีฬา บางประเภท ทำให้การพัฒนามูลค่าเศรษฐกิจจากกีฬายังทำได้จำกัด
- การสื่อสารความเข้าใจ ขั้นตอนการปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานการเบิกจ่ายงบประมาณ

## ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage, Strategic Challenge)

### TOWS MATRIX

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	<p><b>SO Strategy</b></p> <p>SO1 นโยบายกีฬาและการโครงสร้างกีฬาโดยเพิ่มความสำคัญกับเด็กและเยาวชน ในการพัฒนาการออกกำลังกายและกีฬาขั้นพื้นฐาน (S1+O1+O2+O3)</p> <p>SO2 บูรณาการเชื่อมโยงการส่งเสริมพัฒนา กีฬาพื้นฐาน กีฬามวลชน กีฬาเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ มุ่งเน้นการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ (S1+O1+O2+O3)</p> <p>SO3 การเพิ่มความร่วมมือพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อส่งเสริมและพัฒนากีฬา (S1+O2)</p> <p>SO4 การพัฒนาความสามารถชุมชนในการเสริมสร้างสุขภาพผ่านกิจกรรมกีฬาโดยชุมชน หรือองค์กรเอกชน องค์กรสาธารณประโยชน์ ฯลฯ สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพผ่านกิจกรรมกีฬา ในการ พัฒนาการกีฬามวลชน (S1+O3)</p> <p>SO4 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและแพลตฟอร์ม Sport Infrastructure (S1+O4)</p> <p>SO6 การพัฒนาการบริหารจัดการกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจ (S1+O4)</p>	<p><b>WO Strategy</b></p> <p>WO1 บูรณาการฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อนำมาวิเคราะห์และใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพ (W1+O4)</p> <p>WO3 การสร้างความมีส่วนร่วมกับกีฬามวลชน (W2+O1+O3+O4)</p> <p>WO4 การศึกษาวิจัยหรือสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากีฬาแห่งชาติสู่ความเป็นเลิศ (S1+O3)</p>
Threats	<p><b>ST Strategy</b></p> <p>ST1 การพัฒนากองทุนสวัสดิการ (Welfare Funding) (S1+T1+T2)</p> <p>ST2 การปรับรูปแบบการบริหารงานโดยการพัฒนากองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ เพื่อเป็นองค์กหลักของการพัฒนากีฬาและการออกกำลังกายของประเทศ (S2+S3+T1)</p> <p>ST3 การดูแลสวัสดิการและการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต (S3 + T1)</p>	<p><b>WT Strategy</b></p> <p>WT1 บูรณาการฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (W1+T2)</p> <p>WT2 ทบทวนระเบียบ/เกณฑ์และมาตรการในการสนับสนุนงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนากีฬาในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด (W2+T1)</p> <p>WT3 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมพัฒนากีฬาพื้นฐาน กีฬามวลชน รวมถึงสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพผ่านกิจกรรมกีฬา (W3+T3)</p> <p>WT4 การสื่อสารความเข้าใจและการปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (T6+O1+O4)</p>
	Strengths	Weaknesses
Opportunities	<p><b>ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)</b></p> <p>SA1 นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ให้การสนับสนุนทางด้านกีฬา และได้รับแหล่งทุนตาม พรบ. เงินทุนหมุนเวียน (S1+O1)</p> <p>SA2 การสร้างความร่วมมือพันธมิตรด้านกีฬา (S1+O2)</p>	<p><b>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)</b></p> <p>SC1 การรวบรวมและวิเคราะห์ฐานข้อมูล การวัดผลสัมฤทธิ์/ความคุ้มค่า ในการสนับสนุนงบประมาณ ยังไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้สำหรับการวางแผน และตัดสินใจในการบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพ (W1+O4)</p>
Threats	<p><b>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)</b></p> <p>SC5 มาตรการต่างๆ ในสถานการณ์โรคระบาด มีผลให้ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลให้การสนับสนุนกีฬาของภาครัฐก็มีแนวโน้ม (S1+T1+T2)</p>	<p><b>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)</b></p> <p>SC2 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมพัฒนากีฬามวลชนรวมถึง สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ผ่านกิจกรรมกีฬา (W3+T3)</p> <p>SC3 กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการเบิกจ่ายงบประมาณ ยังไม่เป็นระบบ เกณฑ์/ ระเบียบในการสนับสนุนงบประมาณยังไม่เหมาะสมตามสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนไป (T6+O1+O4)</p>

## 1.2 แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2565 – 2568

### วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นแหล่งทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนและเสริมสร้างระบบ กลไกการพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ให้มีคุณค่าอย่างยั่งยืน และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ภายใต้วัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

### คำสำคัญ (Keywords)

- **แหล่งทุน**

หมายถึง แหล่งที่มาของเงินลงทุนเพื่อใช้ในวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทย

- **เชิงยุทธศาสตร์**

หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทางการกีฬาของประเทศไทยที่มีความไม่แน่นอนเพื่อกำหนดแนวทางการสนับสนุนและเสริมสร้างที่เหมาะสมที่สุด

- **สนับสนุนและเสริมสร้าง**

**สนับสนุน**

หมายถึง ส่งเสริม ช่วยเหลือ การดำเนินกิจกรรมกีฬาทั้งในระดับชาติ นานาชาติ การสนับสนุนกีฬาบุคลากรกีฬา สมาคมกีฬา “แห่งจังหวัด” และสมาคมกีฬา “แห่งประเทศไทย” เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางการกีฬา

**เสริมสร้าง**

หมายถึง การดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อทำให้กิจกรรมการกีฬาเกิดมีขึ้น และเพิ่มพูนให้ดีขึ้นหรือมากยิ่งขึ้น

- **ระบบ กลไก**

**ระบบ**

หมายถึง การจัดการกีฬาให้มีระเบียบ เข้ากัน เกี่ยวเนื่อง และสอดคล้องกันตามหลักการ

**กลไก**

หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยบุคลากร ทรัพยากร กฎเกณฑ์ มาตรการแนวปฏิบัติและปัจจัยต่างๆ ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายภายใต้วัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

- **คุณค่า**

หมายถึง การดำเนินพัฒนาการกีฬาของชาติที่มีประสิทธิภาพ หรือมูลค่าสูง

- **ยั่งยืน**

หมายถึง ความสามารถของการกีฬาของชาติ ในการดำรงสภาพอยู่ยาวนาน ต่อยังอนาคต ภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดตามวงจรการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอก

- **มูลค่าทางเศรษฐกิจ**

หมายถึง มูลค่าของกิจกรรมทางการกีฬา ทางตรงและทางอ้อม ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง จากประสิทธิภาพจากการดำเนินการกิจกรรมทางการกีฬาของประเทศ ภายใต้วัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

## พันธกิจ (Mission)

### พันธกิจเชิงกฎหมาย

ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 มาตรา 42

1. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมกีฬา ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
2. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา กีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬา
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการเตรียมนักกีฬาเพื่อเป็นนักกีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
4. สนับสนุนเงินรางวัล บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬาที่ใช้คำว่า “แห่งประเทศไทย” ซึ่งประกอบด้วย คุณความดีแก่การกีฬาของชาติหรือนำชื่อเสียงเกียรติภูมิมาสู่ประเทศไทย
5. สนับสนุนทุนการศึกษาแก่นักกีฬาและบุคลากรกีฬา
6. ช่วยเหลือด้านสวัสดิการแก่นักกีฬา บุคลากรกีฬา และผู้ซึ่งประสบอุบัติเหตุ หรือได้รับความเสียหาย หรืออันตรายจากการแข่งขันกีฬา และกรณีอื่นอันควรแก่การสงเคราะห์

### พันธกิจเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในเชิงการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ได้ประมวลพันธกิจเชิงกฎหมายไปสู่พันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ ในการเสริมสร้างระบบการบริหารจัดการกีฬาสู่การพัฒนา กีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬามวย ให้มีความยั่งยืน
2. การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างเสริมการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬา โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีนักกีฬาเป็นศูนย์กลาง
3. การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์และสร้างเสริมการตื่นตัวและการมีส่วนร่วมของการเล่นกีฬา และการออกกำลังกายของประชาชนไทย
4. การพัฒนาระบบและกระบวนการการบริหารจัดการกองทุน เพื่อสนับสนุนพันธกิจของ กกท. และยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 :

เพื่อให้การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ ในการเสริมสร้าง ระบบ และหรือการบริหารจัดการกีฬา ได้แก่ การพัฒนา กีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬามวย รวมถึงการพัฒนาและการนำวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม เทคโนโลยีการกีฬาให้เชื่อมโยงสอดรับกันอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนทางการกีฬาของชาติ

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 :

เพื่อให้การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬา ได้แก่ ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ผู้บริหารกีฬา แต่ละประเภทกีฬา ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและเทคนิคใหม่ๆ โดยใช้ ความต้องการของนักกีฬาเป็นศูนย์กลาง

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 :

เพื่อให้การสนับสนุนและเสริมสร้างการตื่นตัวและการมีส่วนร่วมของการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายของประชาชนชาวไทย ผ่านกิจกรรมหรือบริการทางการกีฬา

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 :

เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารจัดการกองทุน อาทิ การบริหารจัดการสารสนเทศ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนพันธกิจของ กกท. และยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ตามเกณฑ์ของ SE-AM เพื่อพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และมีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

## 1.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์

### ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กรจำนวน ๔ ยุทธศาสตร์ มีรายละเอียดดังนี้

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 :

การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ ในการเสริมสร้าง ระบบ และหรือการบริหารจัดการกีฬา ด้านการพัฒนา กีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬามวย รวมถึงการพัฒนาและการนำวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมเทคโนโลยี การกีฬา ให้เชื่อมโยงสอดรับกันอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนทางการกีฬาของชาติ

### เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 1

- 1.1 พัฒนาระบบและหรือการบริหารจัดการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- 1.2 สนับสนุนและเสริมสร้างระบบและ/หรือการบริหารจัดการกีฬาอาชีพ และกีฬามวย
- 1.3 สนับสนุนและเสริมสร้างการพัฒนา และการนำวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมเทคโนโลยีการกีฬา
- 1.4 สนับสนุนและเสริมสร้างการเป็นตัวกลางในการประสานงานความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและการพัฒนาการกีฬา

### กลยุทธ์เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 1

- 1.1 (ก) 1 พัฒนาจัดการองค์กรกีฬาและสมาคมกีฬาอย่างเป็นระบบ
- 1.1 (ก) 2 จัดทำความร่วมมือและความสอดคล้องระหว่างองค์กรทางการกีฬา
- 1.1 (ก) 3 พัฒนาระบบธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรทางการกีฬา
- 1.1 (ก) 4 พัฒนาแผนการรณรงค์สร้างความเป็นหนึ่งและความภาคภูมิใจกีฬาของชาติ
- 1.1 (ก) 5 พัฒนาและปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อการเล่นและการชมกีฬาของประชาชน
- 1.1 (ข) 1 สร้างกิจกรรมเสริมหลักสูตรโครงการคัดกรองนักกีฬาที่มีพรสวรรค์
- 1.1 (ข) 2 พัฒนาโครงการบ่มเพาะนักกีฬาหน้าใหม่อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
- 1.1 (ข) 3 พัฒนาเครือข่ายชุมชนเพื่อพัฒนากีฬา
- 1.2 (ก) 1 จัดให้มีการส่งเสริมและให้คำแนะนำอาชีพที่เกี่ยวข้องเนื่องจากความสามารถทางการกีฬา

- 1.2 (ข) 2 จัดสร้างและพัฒนาเครือข่ายและห่วงโซ่คุณค่าของกีฬา เพื่อใช้โอกาสในการสร้างรายได้
- 1.2 (ข) 3 สร้างสรรค์โอกาสและนวัตกรรมเกี่ยวกับกีฬาอาชีพเพื่อเป็นอาชีพเสริมของนักกีฬา
- 1.3 (ก) สนับสนุนทุนการวิจัยและพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- 1.3 (ข) ร่วมมือกับการกีฬาแห่งประเทศไทยและองค์กรทางการศึกษาเพื่อการวิจัยและพัฒนา ด้านการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- 1.3 (ค) การนำผลวิจัยและพัฒนา มาดำเนินการขยายผล
- 1.4 สนับสนุนและประสานความร่วมมือกับการกีฬาแห่งประเทศไทยและองค์กรพัฒนาการกีฬาระดับนานาชาติกับ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ สหราชอาณาจักร แคนาดา

### คำเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

- 1.1 (ก) การจัดทำโครงการสนับสนุนเชิงนโยบายการกีฬาของ กกท. สู่การปฏิบัติอย่างน้อยปีละ ๓ กิจกรรม
- 1.1 (ข) การจัดโครงการสนับสนุนการเพิ่มจำนวนนักกีฬาหน้าใหม่ อย่างน้อยกลยุทธ์ละ ๑ กิจกรรม
- 1.2 (ก) การพัฒนาส่งเสริมและการให้ความรู้ในการใช้ความเป็นนักกีฬาอาชีพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการนำสู่ความมั่นคงและมั่นคงในการดำรงชีพ อย่างน้อยปีละ ๓ กิจกรรม
- 1.2 (ข) การส่งเสริมและเสริมสร้างการกีฬาอาชีพ ให้สามารถมีรายได้เพียงพอ โดยไม่ต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากภาครัฐ อย่างน้อยปีละ ๓ กิจกรรม

### แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

- 1.1 (ก) 1.1 โครงการส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- 1.1 (ก) 2.1 โครงการส่งเสริมทุนการพัฒนาผู้ฝึกสอนระดับนานาชาติ
- 1.1 (ก) 2.2 โครงการส่งเสริมการจัดตั้ง National Sports Coach Academy
- 1.1 (ก) 3.1 โครงการส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลสำหรับองค์กรกีฬา
- 1.1 (ก) 4.1 โครงการส่งเสริมและรณรงค์การสร้างความเป็นหนึ่งและความภาคภูมิใจกีฬาของชาติ
- 1.1 (ก) 5.1 โครงการชุมชนคนรักกีฬา
- 1.1 (ก) 5.2 โครงการส่งเสริมภูมิคุ้มกันโรคด้วยการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา
- 1.1 (ข) 1.1 โครงการกิจกรรมเสริมหลักสูตรโครงการคัดกรองนักกีฬาที่มีพรสวรรค์
- 1.1 (ข) 2.1 โครงการบ่มเพาะนักกีฬาหน้าใหม่
- 1.1 (ข) 3.1 โครงการพัฒนาเครือข่ายชุมชนเพื่อพัฒนากีฬา
- 1.1 (ข) 3.2 โครงการคลินิกนักกีฬาหน้าใหม่
- 1.2 (ก) 1.1 โครงการส่งเสริมและให้คำแนะนำอาชีพที่ เกี่ยวเนื่องจากความสามารถทางการกีฬา
- 1.2 (ก) 1.2 โครงการส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมและให้คำแนะนำกีฬาอาชีพ
- 1.2 (ข) 2.1 โครงการจัดสร้างและพัฒนาเครือข่ายและห่วงโซ่คุณค่าของกีฬา
- 1.2 (ข) 3.1 โครงการสร้างสรรค์โอกาสและนวัตกรรมเกี่ยวกับกีฬาอาชีพเพื่อเป็นอาชีพเสริมของนักกีฬา
- 1.2 (ข) 3.2 โครงการศูนย์ให้คำแนะนำด้านอาชีพสำหรับนักกีฬา

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 :

การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬา ได้แก่ ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ผู้บริหารกีฬา แต่ละประเภทกีฬา ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและเทคนิคใหม่ๆ โดยใช้ความต้องการของนักกีฬาเป็นศูนย์กลาง

### เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 2

- 2.1 สนับสนุนและเสริมสร้างการพัฒนาการวิจัยองค์ความรู้และนวัตกรรมการพัฒนานักกีฬา รวมถึงบุคลากรกีฬา
- 2.2 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้ฝึกสอนกีฬา ให้มีมาตรฐานสูงขึ้นอย่างทั่วถึง

### กลยุทธ์เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 2

- 2.1 (ก) 1 การวิจัยและนวัตกรรมการพัฒนานักกีฬา และบุคลากรกีฬา (National Athletes Development Platforms)
- 2.1 (ข) ร่วมมือในการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนานักกีฬา และบุคลากรกีฬาของประเทศไทย
- 2.2 (ก) 1 ส่งเสริม และการพัฒนา National Sports Coach Academy
- 2.2 (ก) 2 การพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาเพื่อให้ได้มาตรฐานระดับนานาชาติ
- 2.2 (ข) สร้างพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาระดับครูฝึก (Coach for Coach)

### ค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

- 2.1 (ก) การส่งเสริมองค์กรทางการศึกษาและหรือองค์กรทางการกีฬาระหว่างประเทศ เพื่อการพัฒนาการวิจัยองค์ความรู้และนวัตกรรมพัฒนานักกีฬา และบุคลากรกีฬา ดำเนินการจัดเตรียมภายในปี 2565 และจัดตั้งแล้วเสร็จภายในปี 2566
- 2.1 (ข) ส่งเสริมให้พัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬาของประเทศไทยอย่างเป็นระบบ และมาตรฐานระดับนานาชาติ ดำเนินการจัดเตรียม ภายในปี 2565 และจัดตั้งแล้วเสร็จภายในปี 2566
- 2.2 (ก) พัฒนาศักยภาพผู้ฝึกสอนกีฬา เชิงรุก ดำเนินการจัดเตรียม ภายในปี 2565 และจัดตั้งแล้วเสร็จภายในปี 2566
- 2.2 (ข) เพิ่มปริมาณผู้ฝึกสอนกีฬาให้ได้รับมาตรฐานนานาชาติ อย่างน้อยปีละ 30 คน

### แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

- 2.1 (ก) 1.1 โครงการร่วมมือในการจัดตั้งและสร้างเครือข่ายศูนย์วิจัยและนวัตกรรมการพัฒนานักกีฬา และบุคลากรกีฬา (National Athletes Development Platforms)
- 2.1 (ข) 1.1 ร่วมมือในการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬาของประเทศไทย
- 2.2 (ก) 1.1 โครงการร่วมมือในการจัดตั้ง National Sports Coach Academy
- 2.2 (ก) 2.1 โครงการส่งเสริมทุนการพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาเพื่อให้ได้มาตรฐานระดับนานาชาติ
- 2.2 (ข) 1.1 โครงการพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาระดับครูฝึก (Coach for Coach)

### **ยุทธศาสตร์ที่ 3 :**

การสนับสนุนและเสริมสร้างการตื่นตัวและการมีส่วนร่วมของการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายของประชาชนชาวไทย ผ่านกิจกรรมหรือบริการทางการกีฬา

#### **เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 3**

3.1 สนับสนุนและเสริมสร้าง การตื่นตัวและการมีส่วนร่วมของการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายของประชาชนชาวไทย ผ่านกิจกรรมหรือบริการทางการกีฬา

#### **กลยุทธ์เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 3**

- 3.1 (ก) 1 ส่งเสริมการประกวดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนากีฬาพื้นฐาน ในรูปการสนับสนุนทุน
- 3.1 (ก) 2 ส่งเสริมการประกวดหรือร่วมกับพันธมิตร เพื่อสร้างเนื้อหา (Content) การสอนออกกำลังกายและการเล่นกีฬา ในรูปแบบ Edutainment
- 3.1 (ข) 1 ดำเนินการโครงการสร้างผู้นำการออกกำลังกาย ให้มีความรู้และทักษะ เพื่อสามารถนำการออกกำลังกายได้อย่างถูกต้องและสนุกสนาน ในระดับท้องถิ่น
- 3.1 (ข) 2 พัฒนาช่องทางและเนื้อหาการออกกำลังกายพร้อมครูฝึกระดับชาติ ผ่านทางออนไลน์ เพื่อขยายฐานการเข้าถึงมวลชน

#### **ค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด**

- 3.1 (ก) สร้างความสำคัญและกิจกรรมสนับสนุนการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายของประชาชนอย่างน้อย 4 กิจกรรมต่อปี
- 3.1 (ข) ส่งเสริมการสร้างผู้นำการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา ให้มีความรู้ และสามารถนำการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาได้อย่างถูกต้องในระดับท้องถิ่น อย่างน้อยจังหวัดละ 1 รุ่น

#### **แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม**

- 3.1 (ก) 1.1 โครงการประกวดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนากีฬาพื้นฐานในรูปการสนับสนุนทุน
- 3.1 (ก) 2.2 โครงการส่งเสริมการประกวดหรือการร่วมกับพันธมิตร เพื่อสร้างเนื้อหา (Content) การสอนออกกำลังกายและการเล่นกีฬา ในรูปแบบ Edutainment
- 3.1 (ข) 2.1 โครงการพัฒนาช่องทางและเนื้อหาออนไลน์

### **ยุทธศาสตร์ที่ 4 :**

การพัฒนาระบบ/กระบวนการบริหารจัดการกองทุน เพื่อสนับสนุนพันธกิจของ กกท. และยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ตามเกณฑ์ของ SE-AM เพื่อพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

#### **เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 4**

4.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการกองทุนฯ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการกีฬาเพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจ

4.2 พัฒนากองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เพื่อเป็นตัวผลักดันเชิงยุทธศาสตร์ (Key Strategic Driver) ของการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทย

#### **กลยุทธ์เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 4**

4.1 (ก) 1 จัดทำ Big Data และ Dashboard เกี่ยวกับการกีฬาของชาติ ตามแนวของ SE-AM และบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินการร่วมกันระหว่างองค์กร (Governance Integration)

4.1 (ก) 2 พัฒนา Sport Services Application Platform เพื่อเป็นเครือข่ายชุมชนคนกีฬา

4.2 (ก) พัฒนาโครงสร้างองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์กองทุนฯ รายปี โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.2 (ข) พัฒนาการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้และนวัตกรรมภายในกองทุนฯ

4.2 (ค) พัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) กระบวนการสนับสนุนภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย (SAT supporting Excellence) ตามกรอบของ SE-AM

#### **คำเป้าหมาย/ตัวชี้วัด**

4.1 (ก) พัฒนาระบบฐานข้อมูลกีฬาพื้นฐาน กีฬามวลชน กีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ ให้เป็นระบบฐานข้อมูลกลางของประเทศ ดำเนินการจัดเตรียม ภายในปี 2565 จัดตั้งแล้วเสร็จภายในปี 2566 มีฐานข้อมูลพร้อม ภายในปี 2567

4.1 (ข) พัฒนา Sport Services Application Platform เพื่อเป็นช่องทางการเข้าถึงข้อมูลการกีฬาที่เป็นประโยชน์ของนักกีฬาและบุคลากรกีฬาแล้วเสร็จ ระยะเวลาที่ 1 ภายในปี 2565 ระยะเวลาที่ 2 ภายในปี 2566 ระยะเวลาที่ 3 ภายในปี 2567 พร้อมขึ้น Version ภายในปี 2568

4.2 (ก) พัฒนาและปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็น Sports Strategic and funding promotion as a Key driver มีการจัดการทบทวนทุกปี เพื่อเป็นวงจรการบริหารองค์กร

4.2 (ข) พัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ของกองทุนฯมีการจัดการทบทวนทุกปี เพื่อเป็นวงจรการบริหารองค์กร

4.2 (ค) พัฒนาระบบการปฏิบัติงานกองทุนฯ ให้เป็น Smart Organization มีการจัดการทบทวนทุกปี เพื่อเป็นวงจรการบริหารองค์กร

#### **แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม**

4.1 (ก) 1.1 โครงการจัดทำ Big Data และ Dashboard เกี่ยวกับการกีฬาของชาติ

4.1 (ก) 2.1 โครงการจัดทำ Sport Services Application Platform

4.2 (ก) 1.1 โครงการพัฒนาปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ องค์กรตามแนว SE-AM

4.2 (ข) 1.1 โครงการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนว SE-AM

4.2 (ข) 1.2 โครงการพัฒนาทักษะบุคลากรของกองทุนฯเพื่อรองรับบทบาทใหม่ของกองทุน

4.2 (ค) 1.1 โครงการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร และ MIS

4.2 (ค) 1.2 โครงการจัดทำระบบการบริหารและติดตามโครงการส่งเสริมการกีฬาภายใต้การสนับสนุนของกองทุนฯ

#### 1.4 แผนปฏิบัติการที่สำคัญ ประจำปี 2565

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ได้คัดเลือกและกำหนดแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ประจำปี 2565 ในการสนับสนุนการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ รวมถึงตอบสนองตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้จัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับกรมบัญชีกลาง และบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) จำนวน 10 แผนงาน ดังนี้

- 1) แผนงานการสนับสนุนระบบการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- 2) แผนงานการพัฒนาบุคลากรกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- 3) แผนการสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- 4) แผนการกำกับดูแลกีฬามวยให้ปฏิบัติตามกฎหมาย
- 5) แผนการส่งเสริม/สนับสนุนกิจกรรม และเครื่องมือทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 6) แผนการส่งเสริมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ ระดับชาติ และจัดกิจกรรมอื่นๆ
- 7) การส่งเสริมหรือสนับสนุนอื่นๆ ที่เป็นนโยบายรัฐและคณะกรรมการกองทุนฯ
- 8) การสนับสนุนระบบจัดสวัสดิการที่มั่นคงและช่วยเหลือสวัสดิการ ตอบแทนทำคุณประโยชน์ทางการกีฬานักกีฬา/บุคลากรทางการกีฬานักกีฬา/บุคลากรทางการกีฬา
- 9) การสนับสนุนเงินรางวัลเพื่อเป็นเงินรางวัลกับแรงจูงใจเพื่อการพัฒนาศักยภาพ
- 10) การสนับสนุนทุนการศึกษาควบคู่ไปกับการพัฒนาความเป็นเลิศทางการกีฬา

#### 1.5 โครงการและหรือแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2565

เพื่อให้กลยุทธ์ต่างๆ ได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ จึงได้มีการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี 2565 จำนวน ดังนี้

ลำดับ	โครงการ/แผนงาน	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 :</b> เพื่อให้การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ ในการเสริมสร้าง ระบบ และหรือการบริหารจัดการกีฬา ได้แก่ การพัฒนากีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ กีฬามวย รวมถึงการพัฒนาและการนำวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมเทคโนโลยีการกีฬา ให้เชื่อมโยงสอดรับกันอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนทางการกีฬาของชาติ													
<b>เป้าประสงค์ 1.1</b> พัฒนาระบบและหรือการบริหารจัดการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ													
1.	การส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ												
2.	การส่งเสริมและรณรงค์การสร้างความเป็นหนึ่งและภาคภูมิใจกีฬาของชาติ												
3.	การส่งเสริมภูมิคุ้มกันโรคด้วยการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา												
<b>เป้าประสงค์ 1.2</b> สนับสนุนและเสริมสร้างระบบและหรือการบริหารจัดการกีฬาอาชีพ และกีฬามวย													
4.	โครงการส่งเสริมและให้คำแนะนำอาชีพที่เกี่ยวข้องเนื่องจากความสามารถทางการกีฬา												

ลำดับ	โครงการ/แผนงาน	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 :</b> เพื่อให้การสนับสนุนและเสริมสร้างการตื่นตัวและการมีส่วนร่วมของการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายของประชาชนชาวไทยผ่านกิจกรรมหรือบริการทางการกีฬาภายใต้วัตถุประสงค์ของกองทุนฯ <b>เป้าประสงค์ 3.1</b> สนับสนุนและเสริมสร้างการตื่นตัวและการมีส่วนร่วมของการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายของประชาชนชาวไทยผ่านกิจกรรมหรือบริการทางการกีฬา													
5.	โครงการประกวดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนากีฬาพื้นฐานในรูปการสนับสนุนทุน												
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 :</b> เพื่อพัฒนาระบบกระบวนการการบริหารจัดการกองทุน อาทิ การบริหารจัดการสารสนเทศ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนพันธกิจของ กกท. และยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ตามเกณฑ์ของ SE-AM เพื่อพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และมีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ <b>เป้าประสงค์ 4.1</b> พัฒนาระบบการบริหารจัดการกองทุนฯ เพื่อนำไปสู่การพัฒนากีฬาเพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจ													
6.	โครงการโครงการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร และ MIS												
7.	โครงการจัดทำ Big Data และ Dashboard เกี่ยวกับการกีฬาของชาติ												
8.	โครงการจัดทำ Sport Services Application Platform												
<b>เป้าประสงค์ 4.2</b> พัฒนากองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ เพื่อเป็นตัวผลักดันเชิงยุทธศาสตร์ (Key Strategic Driver) ของการพัฒนากีฬาของประเทศไทย													
9.	โครงการพัฒนาปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรตามแนว SE-AM												
10.	โครงการจัดทำระบบการบริหารและติดตามโครงการส่งเสริมการกีฬาภายใต้การสนับสนุนของกองทุนฯ (Project Monitoring & Evaluation Application)												
11.	โครงการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนว SE-AM												
12.	โครงการพัฒนาทักษะบุคลากรของกองทุนฯ เพื่อรองรับบทบาทใหม่ของกองทุน												

## บทที่ 2

### การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

#### 2.1 นิยามการบริหารความเสี่ยง

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบ ในการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยงการจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ

**ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด

**การระบุความเสี่ยง** หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

**การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง** หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุ/ปัจจัย และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม/โครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

**ระดับความเสี่ยง** หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

**ลำดับความเสี่ยง** หมายถึงค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

**ความเสี่ยงที่เหลืออยู่** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว

**แผนบริหารความเสี่ยง** หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิด ความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

**ความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุ ตามเป้าประสงค์ของโครงการ

**การบริหารความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการ ระบุความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการ วางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์การมีและส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตาม เป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

## 2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้น ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้าง ความมั่นใจต่อความสำเร็จในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบัน ความเสี่ยง ไม่ได้หมายถึงเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย หรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์เพียงเท่านั้น แต่หมายถึงโอกาส ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ด้านต่างๆ ได้แก่ การสร้างโอกาสและ ศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงตามสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็ว สรุปรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง
- ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน
- ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
- สร้างโอกาส
- สร้างคุณค่าให้การทำงาน
- สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
- ปกป้องการปฏิบัติงาน
- เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
- มองเป้าหมายในภาพรวม

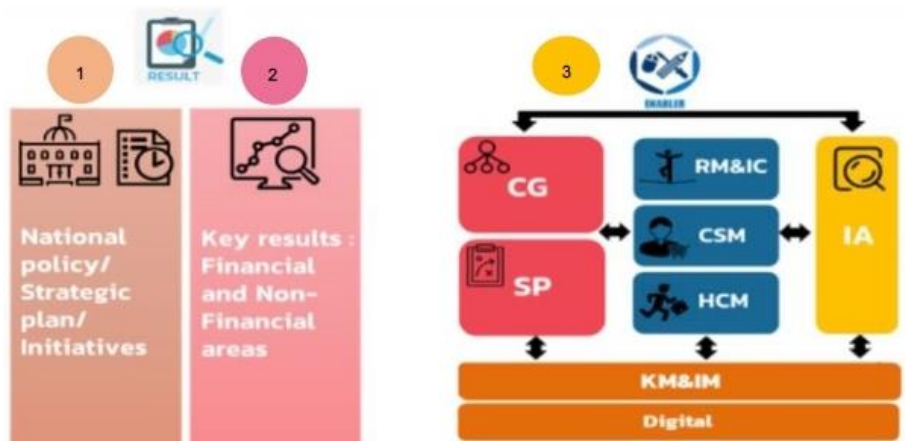
## 2.3 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหารในทุกๆ ด้าน สามารถเกิดเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนตลอดเวลา ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจส่งผลทั้งในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน จึงควรจะมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมความพร้อมและรองรับในทุกสถานการณ์ ช่วยจัดการปัญหาอุปสรรคในการทำงาน โดยการป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถมั่นใจถึงการบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมเหตุสมผล การบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญต่อการบริหารในการช่วยพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ควบคุมไปกับกระบวนการทบทวนยุทธศาสตร์ประจำปีให้มีความสอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานปกติ ตลอดจนปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรต่อไป สรุปรายละเอียดดังต่อไปนี้

- เพื่อให้กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ สามารถลดสาเหตุของโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายในปัจจุบันและอนาคต
- เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
- เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ ได้
- เพื่อรองรับการประเมินผลตามตัวชี้วัดประจำปี 2565
- เพื่อสร้างและเพิ่มมูลค่าให้กับกองทุนฯ

## 2.4 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ



กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

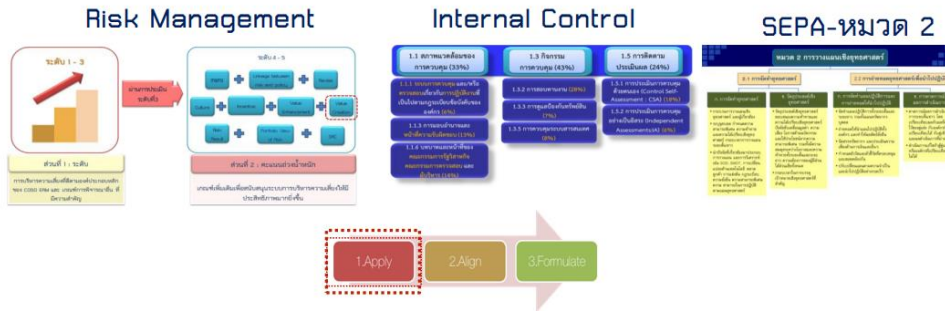
1. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) (น้ำหนักร้อยละ 60 +/- 15) ได้แก่
  - 1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น
  - 2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น โดยเป็นการพิจารณา กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ รายสาขา (SubPAC)
2. ด้าน Core Business Enablers (น้ำหนักร้อยละ 40 +/- 15) ประกอบด้วยการประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่
  - 1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
  - 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - 3) ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
  - 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
  - 5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
  - 6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์
  - 7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - 8) ด้านการตรวจสอบภายใน

## 2.5 หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

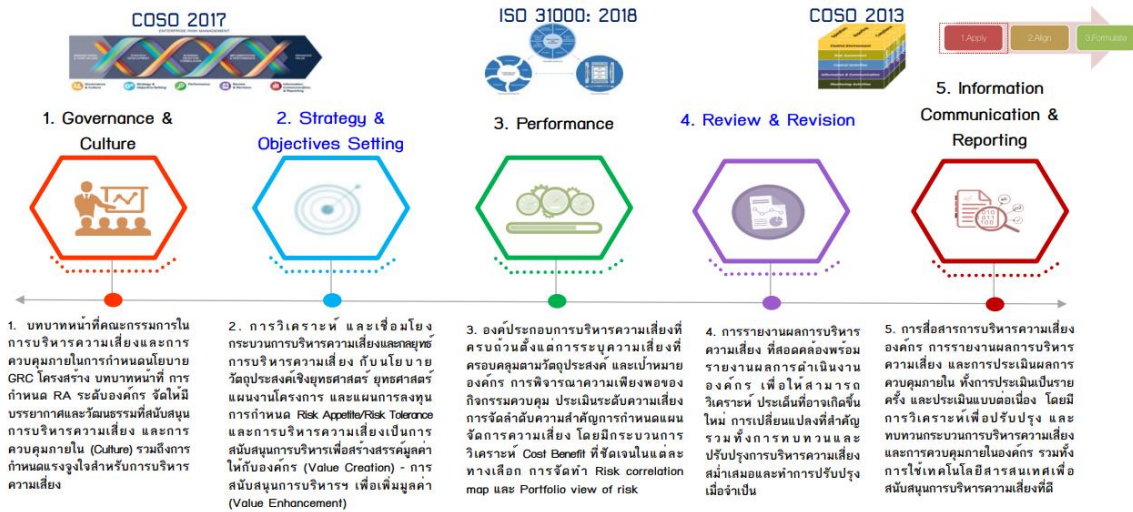
ประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก

1. COSO 2013- internal Control
2. COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance
3. การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO31000 version 2018

กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



### หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

หัวข้อ	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร	1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร

หัวข้อ	ประเด็นย่อย
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร 3.3 การจัดลำดับความเสี่ยง 3.4 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ 3.5 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 5.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องทางธุรกิจ

## บทที่ 3

### การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ดำเนินตามหลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE – AM) โดยใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการควบคุมภายในไปพร้อมกัน เริ่มตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และการมีธรรมาภิบาลและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงว่า ความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย/จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจ หรือการประกันผลการดำเนินงานระดับหนึ่งว่า เป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจนไปถึงการเชื่อมโยงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง การกำหนดระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม แผนงานที่จัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันท่วงที ตลอดจนถึงการมีระบบเตือนภัยล่วงหน้าและสามารถคาดการณ์แนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนด

#### 3.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

##### 3.1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบควบคุมภายใน (Exercised Board Risk Oversight and the Development and performance of Internal Control)

กระบวนการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบบูรณาการ (Governance Risk and Compliance : GRC) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร กระบวนการจัดทำคู่มือและการสื่อสารคู่มือที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี และชัดเจน การสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง และมีการติดตามประเมินระดับการรับรู้ความเข้าใจความตระหนักที่เป็นระบบรวมทั้งการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจ การบริหารความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

1. การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
2. การเผยแพร่นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง
3. นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

4. การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร
5. การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

### นโยบายการบริหารความเสี่ยงของการลงทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในการดำเนินงาน ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และพันธกิจที่กำหนด โดยบูรณาการเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) สู่การเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณธรรมและความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยสร้างมูลค่า และนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ ตามแนวทางมาตรฐานสากล COSO – ERM และหลักเกณฑ์ที่หน่วยกำกับดูแลกำหนด โดยเชื่อมโยงกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กรเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
2. ให้ทุกฝ่ายและกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไปในทิศทางเดียวกัน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ Risk Appetite (RA) หรือไม่เกินช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน
3. ติดตาม ประเมินผล ทบทวน และจัดทำแนวทาง/แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีรายงานผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
4. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง
5. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้บุคลากรตระหนักในความสำคัญ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง
6. ให้ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ช่วยปฏิบัติงานโครงการของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ มีหน้าที่ปฏิบัติตามแนวทางหรือแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

#### 3.1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating Structures)

1. การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน
2. การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีการกำหนดหน้าที่งาน มี

โครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ และกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มืองค์ประกอบที่ครบถ้วนเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

3. โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงาน มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง
4. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสารผู้บริหารการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถดำเนินการตามแผนของหน่วยงานและสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว
5. การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติงานของปีต่อไป เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน/ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง

### **โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ**

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกับของคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ โดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

#### **1. คณะกรรมการบริหารกองทุน**

##### **ด้านการบริหารความเสี่ยง**

- มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น
- ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร
- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- กำกับ ดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายฯ
- กำกับ ดูแล และติดตามกระบวนการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้เป็นไปตามระเบียบและมาตรฐานการควบคุมภายใน
- มอบหมายให้คณะกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แนวทางการดำเนินงานและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง และรับทราบผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง รวมถึงให้ข้อเสนอแนะ

## ด้านการตรวจสอบภายใน

- ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
  - ประเมินฝ่ายบริหารในการกำหนดแนวทาง และการสื่อสารความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน และดำเนินการให้มั่นใจได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาท ความรับผิดชอบของตน
  - สื่อสารกับอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ เพื่อให้เข้าใจถึงความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงสอดคล้องกับการควบคุมภายใน
  - ทารือกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับนโยบายการประเมินและการบริหารความเสี่ยง
- ทั้งนี้เป็นการทำงานร่วมกับ กกท.

## 2. คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ (ระดับจัดการ)

- กลั่นกรองแผนการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อคิดเห็นต่อการแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
- ให้ความเห็นชอบผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายใน
- รายงานสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน
- แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามความเหมาะสม

## 3. ระดับฝ่ายและกอง

- ประเมิน/บ่งชี้ปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุแท้จริง รวมทั้งประเมินค่าโอกาสและผลกระทบ
- เก็บรวบรวมข้อมูลจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ
- เสนอมาตรการและกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและแนวทางที่กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ กำหนด
- ติดตาม/วิเคราะห์/ประเมินปัจจัยเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- ติดตาม/วิเคราะห์ผลสำเร็จที่ผู้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงรายงาน
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้แก่ อนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ

## กรอบโครงสร้างตามตำแหน่ง

### 1. ผู้จัดการกองทุน

- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และทำให้มั่นใจว่ากองทุนฯ มีแผนการบูรณาการร่วมกันในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร
- ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

## 2. รองผู้จัดการกองทุน

- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญภายใต้สายบังคับบัญชา และทำให้มั่นใจว่า กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ มีแผนการบูรณาการร่วมกันในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง โดยการให้หัวหน้างานภายใต้สายบังคับบัญชา ให้ความสำคัญและความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง

## 3. หัวหน้างาน

- รับนโยบาย แนวทาง และมาตรการ การบริหารความเสี่ยงมาดำเนินการ
- ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนที่ส่วนร่วมในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- มอบหมายผู้รับผิดชอบในหน่วยงานดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
- ประเมิน/บ่งชี้ความเสี่ยงในแผนปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานประจำวัน
- รายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปตามสายการบังคับบัญชา
- จัดทำรายงานติดตามผลการบริหารความเสี่ยงที่ตนรับผิดชอบ
- กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและประเมิน/บ่งชี้ความเสี่ยงในแผนปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานประจำวัน

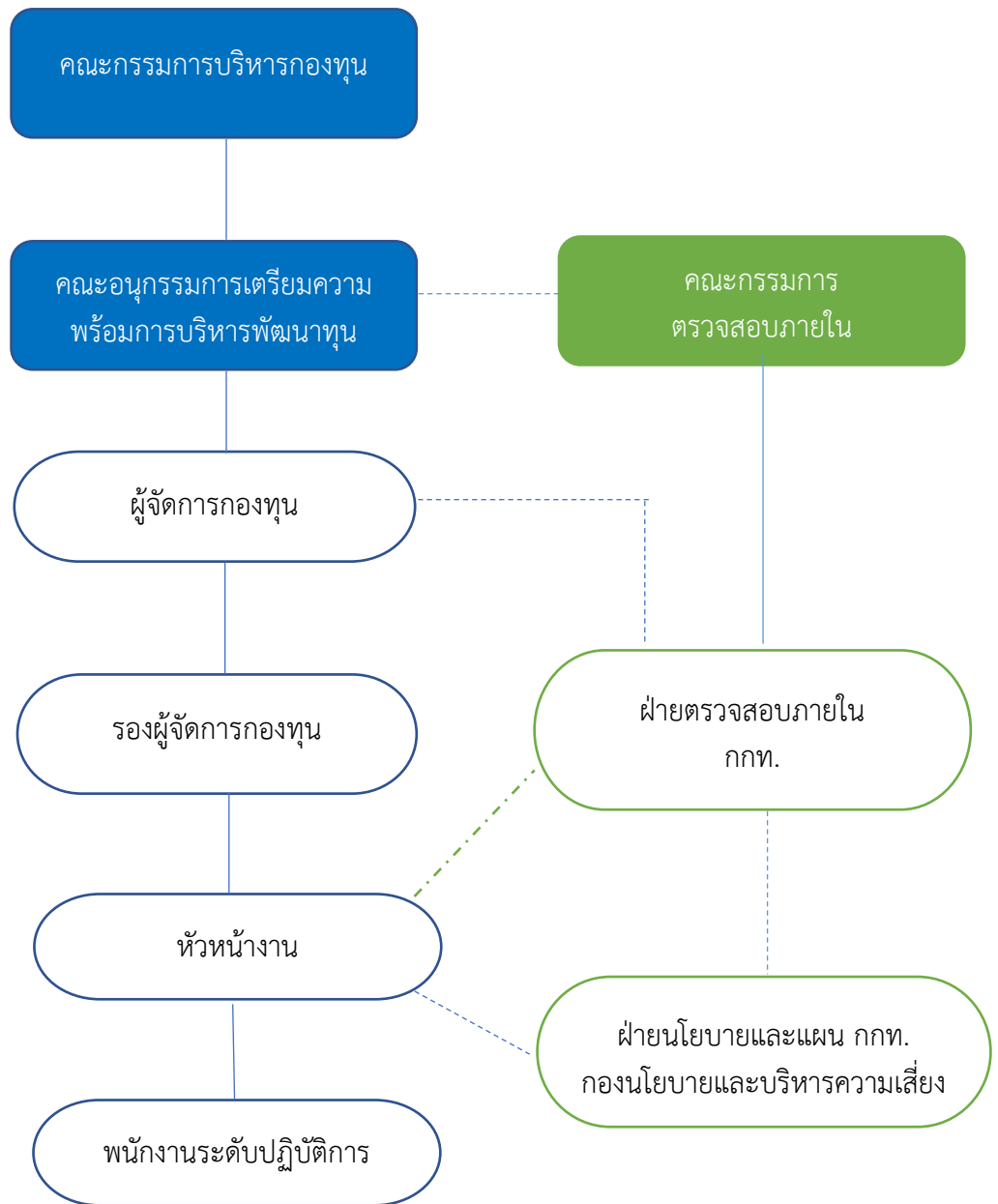
## 4. พนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานโครงการ

- ประเมิน/บ่งชี้ความเสี่ยงในโครงการ ดำเนินงานและการปฏิบัติงานประจำวัน
- รายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

## 5. งานบริหารความเสี่ยง

- ปฏิบัติหน้าที่ประจำ แทนคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- จัดทำ ปรับปรุง ร่างนโยบาย กรอบแนวทาง แผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
- ติดตาม วิเคราะห์ สอบทวงผลการจัดการความเสี่ยง
- สรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะทำงานและคณะกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ และคณะกรรมการบริหารกองทุน
- ประสานงานกับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายและกอง เพื่อระบุความเสี่ยงประเมินค่าโอกาสและค่าผลกระทบ กำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะตามมาตรการบริหารความเสี่ยง
- ให้การสนับสนุน และแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่ส่วนงานต่างๆ

แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ



- โครงสร้างการกำกับดูแล
- - - โครงสร้างการรายงาน/ประสานงาน
- · - · - โครงการสร้างการสอบทาน

## 3.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์/เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

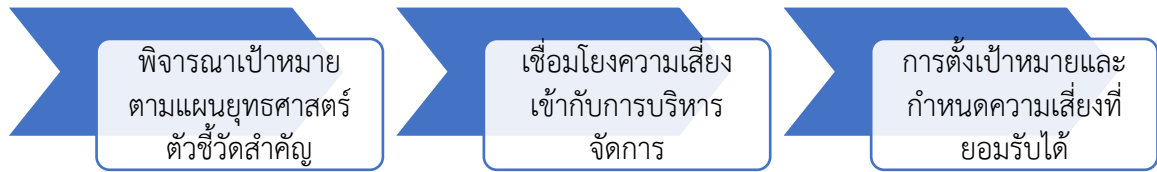
### 3.2.1 การวิเคราะห์เชิงเศรษฐศาสตร์

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้ดำเนินการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์/เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยการระบุขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (อ้างอิงบทที่ 2) โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้รู้จักองค์กร รู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและสภาพในการแข่งขัน โดยรวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเป็นความเสี่ยง หรือภัยคุกคามที่เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะรองรับได้ทันกาล

### 3.2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

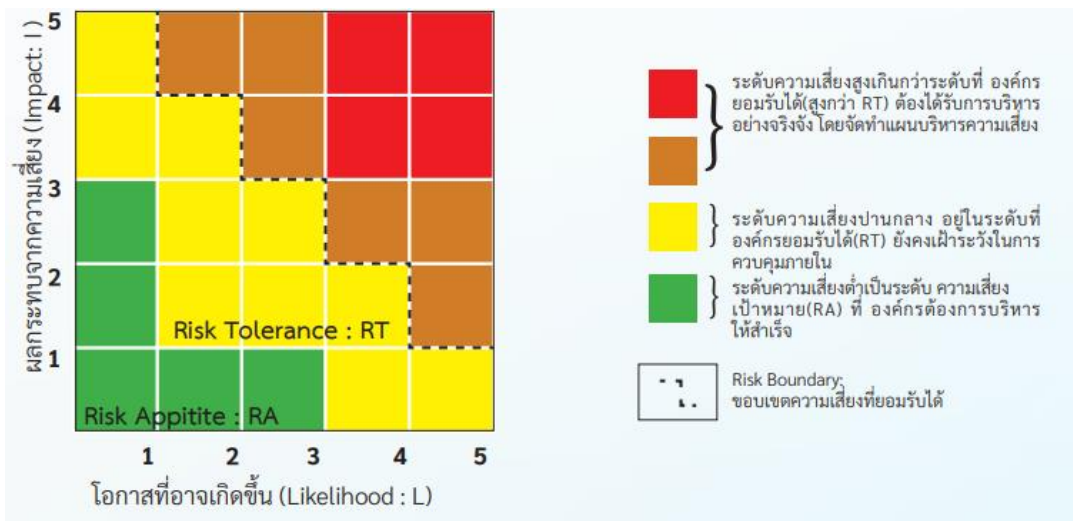
1. กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วงและการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance : RT)
2. การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk / Operational Risk / Financial Risk / Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทตามความเสี่ยงที่กำหนด
3. กระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด Risk Appetite และ Risk Tolerance ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด
4. การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติงานประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารกองทุน
5. มีการประเมินประสิทธิภาพการกำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาลและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

กระบวนการพิจารณาและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)



- 1) การพิจารณาเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดสำคัญ
  - การพิจารณาค่าเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร ตั้งแต่เป้าหมายประสงค์ และแผนงาน/โครงการ
  - ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร ได้แก่ บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
- 2) เชื่อมโยงความเสี่ยงเข้ากับการบริหารจัดการ
  - พิจารณาและระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
  - ประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน
  - พิจารณาระดับความเสี่ยง ความสูญเสียที่ยอมรับได้/ไม่ได้
  - วิเคราะห์ข้อมูล ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
  - วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย เวลา และประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง
  - จัดทำทะเบียนความเสี่ยงที่ครบถ้วน
- 3) การตั้งเป้าหมายและกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้
  - ระบุเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และช่วงเบี่ยงเบน (Risk Tolerance : RT) ที่ชัดเจน โดยพิจารณาจากข้อมูล ผลการดำเนินงานปัจจุบันและที่ผ่านมา หรือความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
  - กำหนดค่า ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดสำคัญ โดยไม่ต่ำกว่าเกณฑ์คุณภาพที่กำหนด
  - พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุน และคณะกรรมการบริหาร

### ขอบเขตของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่แสดงบนแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



### 3.2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ได้ดำเนินการทบทวนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) โดยยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่สำคัญและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของกองทุนฯ รวมถึงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

### 3.3.1 การระบุปัจจัยความเสี่ยง

โดยสามารถพิจารณาจาก ปัจจัยเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สถานการณ์โลก สังคม นโยบายรัฐ เป็นต้น
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ เช่น ระบบขององค์กร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร และข้อมูลข่าวสาร

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การบริหารการเงินทั้งรายรับและรายจ่าย รวมถึงการบริหารเงินสด เงินคงคลัง ความน่าเชื่อถือ และความทันเวลาของรายงานทางการเงิน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน เช่น กฎระเบียบ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของรัฐ และระเบียบของสำนักงาน

**3.3.2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง** หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อองค์กรผู้รับบริการ บุคลากร เวลา เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

**1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย**

- การประเมินโอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินงานผ่านมาแล้ว

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดยโอกาสแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบดังนี้

**เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์**

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็น	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	0-20%	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง	มากกว่า 20%-40%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นน้อยมาก
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	มากกว่า 40%-60%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นปานกลาง
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	มากกว่า 60%-80%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นมาก
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มากกว่า 80%-100%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมาก

- ผลกระทบ หมายถึง ระดับของความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจเป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (เป็นตัวเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 5 ล้านบาท
2	น้อย	> 5 ล้านบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 10 ล้านบาท – 50 ล้านบาท
4	สูง	> 50 ล้านบาท – 100 ล้านบาท
5	สูงมาก	> 100 ล้านบาท

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ		
		ทรัพย์สิน	วัตถุประสงค์	องค์กร
1	น้อยมาก	ไม่มีการสูญเสีย	น้อยมากหรือไม่มี	ไม่ส่งผลเลย หรือส่งผลกระทบระดับบุคคล
2	น้อย	สูญเสียเล็กน้อย	ค่อนข้างน้อย	ส่งผลกระทบในหน่วยงานภายใต้สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม
3	ปานกลาง	สูญเสียปานกลาง	บางส่วน	ส่งผลกระทบระดับสำนักกอง/ศูนย์/กลุ่ม
4	สูง	สูญเสียค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมาก	ส่งผลกระทบระดับกรม
5	สูงมาก	สูญเสียมาก	มาก	ส่งผลกระทบไปยังภายนอกกรม

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยง ภายหลังจากจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับความรุนแรง}$$

2 การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง ให้พิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ความถี่ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง) และผลกระทบของความเสี่ยง(ความรุนแรง/ ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) จากระดับความเสี่ยงน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูงสูงมาก มาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว โดยพิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง

ผลกระทบ	5				
	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
โอกาส					

กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)

จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า กรอบบัญชีกลางได้มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งจะได้เชื่อมโยงไปสู่การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบันและที่จะได้มีการกำหนดเพิ่มเติม ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับน้อยมาก	ฟ้า 	กิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจจะเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะมีได้หากไม่ใช่ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับน้อย	เขียว 	กิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจจะเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะมีได้หากไม่ใช่ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับปานกลาง	เหลือง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะมีได้หากไม่ใช่ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับสูง	ส้ม 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับรอง
ระดับสูงมาก	แดง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการ โดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่า และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการของกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

### 3.3.3 การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง

3.3.3.1 การประเมินผลการควบคุม เป็นการดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่า มีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้พอใช้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

ยอมรับได้	ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้
พอใช้	ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน แต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้
ต้องปรับปรุง	หมายถึง ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้

3.3.3.2 การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่างๆโดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน 4 วิธีดังนี้

#### วิธีการจัดการความเสี่ยง

ยอมรับความเสี่ยง (Risk Retention)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้
หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กรแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหรือกระบวนการอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม
ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น จ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ/วินาศภัย</li> <li>- ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญ</li> <li>- ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมาก ในเวลาอันจำกัด เป็นต้น</li> </ul>
ควบคุม/ลดความเสี่ยง (Risk Control)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจาก<b>ปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร</b> ได้แก่ การควบคุมภายใน</li> <li>- เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจาก<b>ปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร</b> ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ</li> </ul>

**3.3.3.3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** ให้ทุกหน่วยงานนำผลการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

**3.4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง** เป็นการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยใช้แบบ RM-1 - RM-3 เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

#### 3.4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

- การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้นหรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง โดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจการในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของความรุนแรงและค่าเป้าหมายที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็น ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญและกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้

#### 3.4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

- การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง และสร้างวัฒนธรรม รวมถึงสร้างความตระหนักในองค์กรรวมทั้งภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง
- การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

- การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกชั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ

### 3.4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน กระบวนการในการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงคู่แข่ง/คู่แข่ง และการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีที่แนวโน้มที่ผลการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

หมายเหตุ : การติดตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานและความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงสร้างให้กับผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้หากมีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานจำเป็นต้องปรับปรุงแผนการปฏิบัติการ โดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือ มีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุผลเพื่อให้มีการปรับกระบวนการวางแผนได้ทันกาล ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปี องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

**3.5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล** เป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอน การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการ

### 3.5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

- การกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงในองค์กร การสร้างการรับรู้เข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนัก และทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- การสื่อสารสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ครอบคลุมบุคลากรและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหาร

- การสื่อสารและสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีผลระดับความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและดีกว่าปีที่ผ่านมา
- การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสารมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

### 3.6 การติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน

3.6.1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Exitng Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานต่อผู้บริหาร คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน และนำเสนอรายงานได้ครบถ้วน เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

3.6.2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานต่อ คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุน เป็นรายไตรมาสครบทุกไตรมาส

3.6.3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

3.6.4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมกับรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

3.6.5 มีการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

# กระบวนการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



## บทที่ 4

### การควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

#### 4.1 แนวคิดของการควบคุมภายใน

- 1) การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ
- 2) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงาน การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ
- 3) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงาน โดยผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบายระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ
- 4) การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหารว่าการดำเนินการจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์
- 5) การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงาน

#### 4.2 คำนิยามของการควบคุมภายใน

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงาน

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายใน

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้างานของหน่วยงาน ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

#### 4.3 ขอบเขตการใช้

แนวทางการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และมีการติดตามประเมินผล และปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

#### 4.4 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน

กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงาน และบุคลากรของหน่วยงาน จัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

- 1) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (Operation Objective) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน
- 2) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานผล (Report Objective) ทั้งการรายงานทางการเงิน และไม่ใช้การเงิน ที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในแง่ของความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือตามข้อกำหนดอื่นๆ
- 3) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objective) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมถึงวิธีปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น



#### 4.5 แนวทางการจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน

การกำหนดแผนการควบคุมภายใน ควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องเหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยแนวทางการกำหนดแผนการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 รูปแบบ

- การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและความเสียหาย
- การควบคุมแบบตรวจสอบ (Detective Control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาความผิดพลาด หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว

- การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้อง และหาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ
- การควบคุมเพื่อส่งเสริม (Directive Control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

#### 4.6 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน (5 องค์ประกอบ 17 หลักการ)

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมควบคุม (Control Activity)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activity)

รายละเอียดดังนี้

**1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)** สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- 1) หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- 2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส จากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- 3) หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- 4) หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- 5) หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

**2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อผลการบรรลุวัตถุประสงค์ของ

หน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

- 6) หน่วยงานระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- 7) หน่วยงานระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- 8) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- 9) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

**3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)** กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- 10) หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 11) หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์
- 12) หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมโดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วย ผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

**4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- 13) หน่วยงานจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- 14) หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

- 15) หน่วยงานมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

**5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)** กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้งหรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

- 16) หน่วยงานระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- 17) หน่วยงานประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

### 3.7 วัตถุประสงค์และการวางระบบการควบคุมภายใน

#### วัตถุประสงค์

ระบบควบคุมภายในที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยช่วยป้องกัน บริหาร และจัดการความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดี จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องดำเนินการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า องค์กรมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอในการดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมถึงช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด เสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สินหรือการกระทำอันเป็นการทุจริตได้

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ดำเนินการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยใช้องค์ประกอบการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบได้แก่

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมควบคุม (Control Activity)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activity)

เพื่อให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายในของ กกท. กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้นำแบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในของ กกท. ที่ได้ นำแบบประเมินของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรใช้ในการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) และนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในต่อไป

### 3.8 แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในด้วยตนเอง

## แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

จุดประเมิน	ใช่/มี	ไม่ใช่/ไม่มี
<b>องค์ประกอบที่ 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม ( 5 หลักการ)</b>		
<b>1. องค์กรแสดงถึงความมุ่งมั่นในคุณค่าของความซื่อตรง (Integrity) และจริยธรรม (Code of Conduct)</b>		
1.1 คณะกรรมการ/ผู้บริหาร กำหนดแนวทางและปฏิบัติตามหลักความซื่อตรง รักษาจรรยาบรรณในการดำเนินงานที่ครอบคลุมถึง		
1.1.1 การปฏิบัติหน้าที่ประจำและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ		
1.1.2 การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ นักกีฬา บุคลากรกีฬา ผู้ใช้บริการองค์กรกีฬา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		
1.2 มีข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความซื่อตรงและรักษาจรรยาบรรณที่ครอบคลุมถึง		
1.2.1 มีข้อกำหนดเกี่ยวกับจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานที่เหมาะสม		
1.2.2 มีการกำหนดมาตรการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันที่เหมาะสม		
1.2.3 มีบทลงโทษที่เหมาะสมหากมีการฝ่าฝืนข้อกำหนดข้างต้น		
1.2.4 มีการสื่อสารข้อกำหนด บทลงโทษให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบ (ในการปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ บันทึกเวียน และเผยแพร่ผ่าน website เป็นต้น)		
1.3 มีกระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามจริยธรรม		
1.3.1 ติดตามและประเมินผลโดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติ (Compliance Unit)		
1.3.2 การประเมินตนเองโดยผู้บริหารและพนักงาน		
1.3.3 การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอิสระจากภายนอกองค์กร (สตง. , ป.ป.ช. )		
1.4 มีการจัดการอย่างทันเวลา หากพบการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับความซื่อตรงและการรักษาจรรยาบรรณ		
1.4.1 มีกระบวนการที่ทำให้สามารถตรวจพบการฝ่าฝืนได้ภายในเวลาที่เหมาะสม		
1.4.2 มีกระบวนการที่ทำให้สามารถลงโทษหรือจัดการกับการฝ่าฝืนได้อย่างเหมาะสม และภายในเวลาอันควร		
1.4.3 มีการแก้ไขการกระทำที่ขัดต่อหลักความซื่อตรง และการรักษาจรรยาบรรณอย่างเหมาะสม และภายในเวลาอันควร		
<b>2. คณะกรรมการ/ผู้บริหาร มีหน้าที่กำกับดูแลให้พัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน</b>		
2.1 มีการกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน		
2.2 กำกับดูแลให้องค์กรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ถูกต้องตามกฎหมาย กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน วัดผลได้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน		
2.3 เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับพันธกิจขององค์กร มีความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สามารถให้คำแนะนำได้		
2.4 เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ ไม่ใช่ความสัมพันธ์กับการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่		
2.5 มีการกำกับดูแลการพัฒนาและปฏิบัติเรื่องการควบคุมภายใน ครอบคลุมการสร้างสภาพแวดล้อม การควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลและการสื่อสาร และการติดตาม		
<b>3. ฝ่ายบริหารจัดการให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการสั่งการและความรับผิดชอบที่เหมาะสม</b>		
3.1 ฝ่ายบริหารกำหนดโครงสร้างองค์กร โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมด้านพันธกิจ กฎหมาย และจัดให้มีการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ		
3.2 ฝ่ายบริหารกำหนดสายการรายงานในองค์กร โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมเกี่ยวกับ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการสื่อสารข้อมูล		
3.3 มีการกำหนด มอบหมายและจำกัดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสม ระหว่างคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และพนักงาน		

## แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

จุดประเมิน	ใช่/มี	ไม่ใช่/ไม่มี
4. องค์กรมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ		
4.1 มีนโยบายและวิธีการจัดหา พัฒนา รักษาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสม มีกระบวนการสอบทานนโยบาย และวิธีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ		
4.2 มีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้แรงจูงใจ หรือรางวัลต่อบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และการจัดการต่อบุคลากรที่มีผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย รวมถึงการสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทราบ		
4.3 มีกระบวนการแก้ไขปัญหาหรือเตรียมพร้อมสำหรับการขาดบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสมอย่างทันเวลา		
4.4 มีกระบวนการสรรหา พัฒนา และรักษาผู้บริหารและพนักงานทุกคน เช่น การจัดระบบที่ปรึกษา (mentoring) และการฝึกอบรม		
4.5 มีแผนและกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (succession plan) ที่สำคัญ		

5. องค์กรกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร		
5.1 มีกระบวนการและการสื่อสารเชิงบังคับให้บุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน และจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการปฏิบัติ ในกรณีจำเป็น		
5.2 กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจและรางวัลที่เหมาะสม โดยพิจารณาเรื่องการปฏิบัติตามจริยธรรม วัตถุประสงค์และความสำเร็จของหน้าที่		
5.3 คณะกรรมการ/ผู้บริหาร พิจารณาไม่ให้มีการสร้างแรงกดดันที่มากเกินไปในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร		
องค์ประกอบที่ 2. การประเมินความเสี่ยง ( 4 หลักการ)		
6. องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยง		
6.1 ข้อมูลรายงานทางการเงินมีความเหมาะสม ถูกต้อง และครบถ้วน		
6.2 มีการอนุมัติและสื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบ และถือปฏิบัติ จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร		
7. องค์กรระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร		
7.1 องค์กรระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงครบถ้วน ตามมาตรฐาน COSO (S O F C) ครอบคลุมด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงินและการปฏิบัติตามกฎหมาย		
7.2 ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง		
7.3 ประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาสเกิดเหตุการณ์ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น		
7.4 มีมาตรการและแนวทางจัดการความเสี่ยง ได้แก่ 1) การยอมรับ (Take) 2) การควบคุม (Treat) 3) การโอนย้าย (Transfer) และ 4) การยกเลิก (Terminate)		
8. องค์กรได้ทำการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต		
8.1 การประเมินโอกาสที่จะเกิดการทุจริต โดยครอบคลุมการทุจริตแบบต่าง ๆ เช่น การจัดทำรายงานทางการเงินเท็จ การทำให้สูญเสียวินัย คอร์รัปชัน การฝ่าฝืนระบบควบคุมภายใน การเปลี่ยนแปลงข้อมูลในรายงานที่สำคัญ การได้มาหรือใช้ไปซึ่งทรัพย์สินโดยไม่ถูกต้อง เป็นต้น		
8.2 มีการทบทวน พิจารณาความเป็นไปได้ของเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนด ความสมเหตุสมผล การให้สิ่งจูงใจหรือผลตอบแทนโดยไม่มีลักษณะส่งเสริมให้พนักงานกระทำไม่เหมาะสม		
8.3 คณะกรรมการตรวจสอบ ได้พิจารณาและสอบถามผู้บริหารเกี่ยวกับโอกาสในการเกิดทุจริต และมาตรการที่องค์กรดำเนินการเพื่อป้องกันหรือแก้ไขการทุจริต		
8.4 สื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด		
9. องค์กรสามารถระบุ และประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน		
9.1 ประเมินการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกองค์กร รูปแบบการดำเนินงาน ที่อาจมีผลกระทบต่อ การดำเนินงาน การควบคุมภายในและรายงานทางการเงิน ตลอดจนได้กำหนดมาตรการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างเพียงพอ		
9.2 ประเมินการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กร ที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงาน การควบคุมภายใน และรายงานทางการเงิน ตลอดจนได้กำหนดมาตรการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างเพียงพอ		

## แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

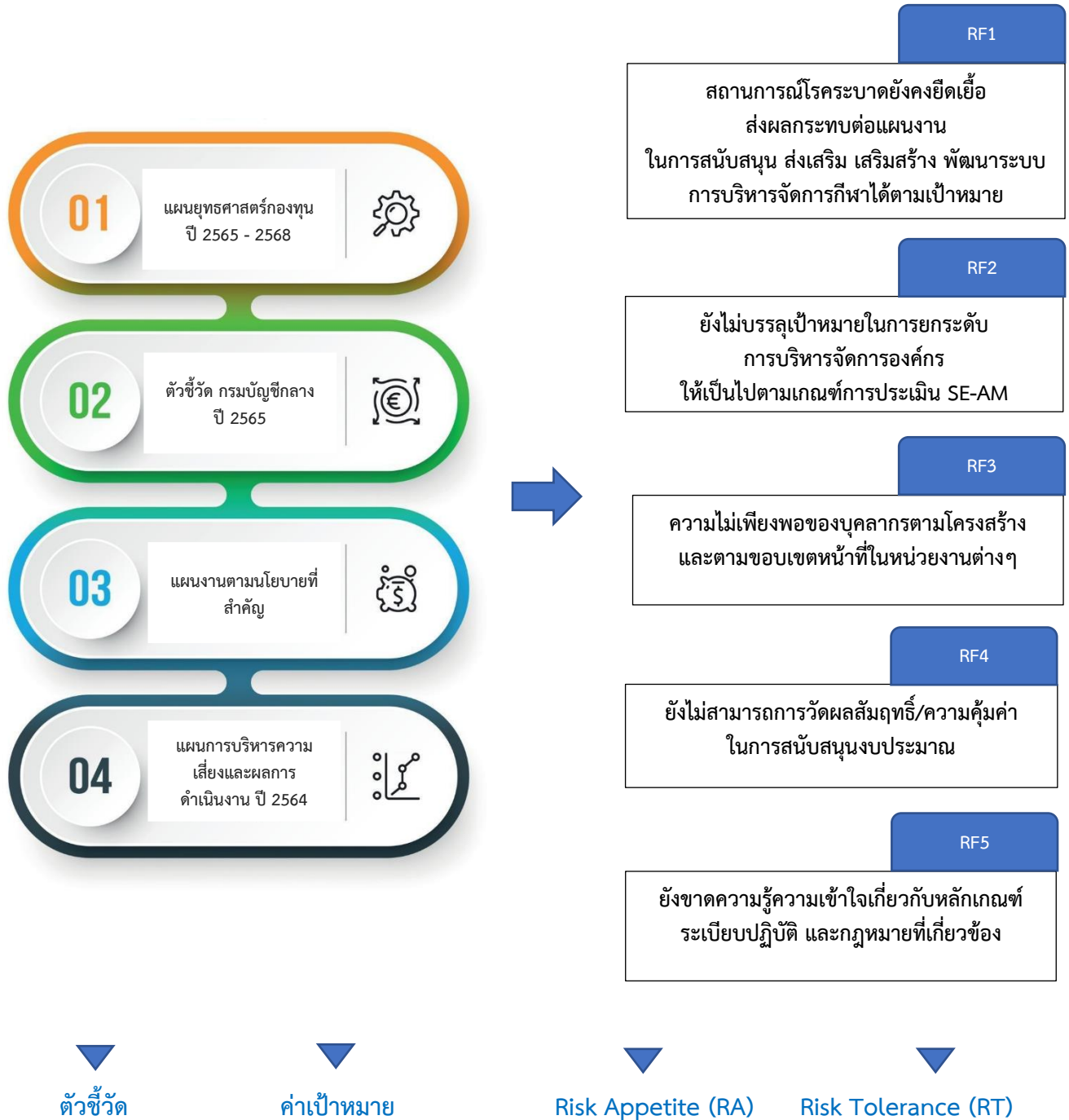
จุดประเมิน	ใช่/มี	ไม่ใช่/ไม่มี
องค์ประกอบที่ 3. กิจกรรมการควบคุม ( 3 หลักการ)		
10. องค์การระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้		
10.1 มาตรการควบคุมมีความเหมาะสมกับความเสี่ยงและลักษณะเฉพาะขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อม ความซับซ้อน ลักษณะและขอบเขตงาน รวมถึงลักษณะเฉพาะอื่นๆ		
10.2 มาตรการควบคุมภายในกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ครอบคลุมกระบวนการอย่างเหมาะสม เช่น มีนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับธุรกรรมด้านการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทั่วไป การกำหนดอำนาจหน้าที่และลำดับชั้นการอนุมัติของผู้บริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน		
10.3 มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและสอบสวนเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน		
10.4 มีการติดตามการปฏิบัติตามเงื่อนไข หรือสัญญากับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามข้อตกลง หรือการทบทวนความเหมาะสมของสัญญา เป็นต้น		
10.5 องค์กรกำหนดให้การควบคุมภายในมีความหลากหลายอย่างเหมาะสม		
10.6 องค์กรกำหนดให้มีการควบคุมภายใน ในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ในกระบวนการ ระดับงาน ระดับกอง และระดับฝ่าย/สำนัก		
10.7 มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการอนุมัติ การบันทึกรายการบัญชีและข้อมูลสารสนเทศ และการดูแลจัดเก็บทรัพย์สินออกจากกันโดยเด็ดขาด เพื่อเป็นการตรวจสอบซึ่งกันและกัน		
11. องค์กรระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์		
11.1 มีการกำหนดความเกี่ยวข้องกันระหว่างการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการปฏิบัติงาน และการควบคุมทั่วไปของระบบสารสนเทศ		
11.2 มีการกำหนดการควบคุม โครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม		
11.3 มีการกำหนดการควบคุม ความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม		
11.4 มีการกำหนดการควบคุม กระบวนการได้มา การพัฒนา และการบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม		
12. องค์กรจัดให้มีการกิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบาย ซึ่งได้กำหนดสิ่งที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้นโยบายที่กำหนดไว้ นั้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้		
12.1 มีนโยบายที่รัดกุมเพื่อติดตามการทำธุรกรรมของกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว ต้องผ่านขั้นตอนการอนุมัติที่กำหนด เช่น หลักเกณฑ์ขององค์กร มาตรการส่งเสริมความโปร่งใส และป้องกันการทุจริตต่างๆ		
12.2 มีนโยบายเพื่อให้การพิจารณาอนุมัติธุรกรรมกระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย		
12.3 มีนโยบายเพื่อให้การพิจารณาอนุมัติธุรกรรมคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กรเป็นสำคัญ		
12.4 มีกระบวนการติดตามดูแลการดำเนินงานของ กทท ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค รวมทั้งกำหนดแนวทางในการถือปฏิบัติ		
12.5 มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการนำนโยบายและกระบวนการไปปฏิบัติ		
12.6 นโยบายและกระบวนการปฏิบัติขององค์กร ได้รับการนำไปใช้ในเวลาที่เหมาะสมโดยบุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงการครอบคลุมกระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาด		
12.7 มีการทบทวนนโยบายและกระบวนการปฏิบัติที่มีความเหมาะสมอยู่เสมอ		

## แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

จุดประเมิน	ใช่/มี	ไม่ใช่/ไม่มี
<b>องค์ประกอบที่ 4. สารสนเทศและการสื่อสาร ( 3 หลักการ)</b>		
<b>13. องค์กรจัดทำหรือจัดหา และใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายใน</b>		
13.1 มีการพิจารณากำหนดข้อมูลที่สำคัญ มีคุณภาพและความเพียงพอสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการและผู้บริหาร เช่น รายละเอียดเรื่องที่เสนอให้พิจารณา เหตุผล และผลกระทบต่อองค์กร		
13.2 สามารถส่งหนังสือนัดประชุม เอกสารประกอบการประชุมที่ระบุข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอต่อการพิจารณาก่อนการประชุมล่วงหน้าภายในระยะเวลาที่กำหนด		
13.3 รายงานการประชุมมีรายละเอียดตามควร สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ เช่น บันทึกข้อซักถาม ความเห็น ข้อสังเกต การไม่เห็นด้วยกับเรื่องที่เสนอพร้อมเหตุผล		
13.4 มีการจัดเก็บเอกสารสำคัญ ไว้อย่างครบถ้วนเป็นหมวดหมู่		
13.5 กรณีได้รับแจ้งจากผู้สอบบัญชีหรือผู้ตรวจสอบภายใน สามารถแก้ไขข้อบกพร่องนั้นอย่างครบถ้วน		
<b>14. องค์กรมีการสื่อสารข้อมูลภายใน รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน</b>		
14.1 มีกระบวนการและช่องทางการสื่อสารข้อมูลภายในมีประสิทธิภาพและเหมาะสม		
14.2 มีการรายงานข้อมูลที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ (รายเดือน,รายไตรมาส)		
14.3 มีช่องทางรับแจ้งข้อมูล เบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริตภายในองค์กร (whistle-blower hotline) ได้อย่างปลอดภัย		
<b>15. องค์กรได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อการควบคุมภายใน</b>		
15.1 มีกระบวนการและช่องทางการสื่อสารข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม เช่น มีเจ้าหน้าที่ให้ข้อมูล ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน		
15.2 มีช่องทางสื่อสารพิเศษหรือช่องทางลับให้ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริต (whistle-blower hotline)		
<b>องค์ประกอบที่ 5. กิจกรรมการติดตามผล ( 2 หลักการ)</b>		
<b>16. องค์กรติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในมีความครบถ้วน เหมาะสม</b>		
16.1 มีกระบวนการติดตามการปฏิบัติตามจริยธรรมและข้อกำหนด ห้ามฝ่ายบริหารและพนักงานปฏิบัติตนในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เช่น กำหนดให้แต่ละส่วนงานติดตามการปฏิบัติและรายงานผู้บังคับบัญชา หรือมอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบภายในติดตามการปฏิบัติและรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น		
16.2 มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่วางไว้ โดยการประเมินตนเอง (CSA) และ/หรือการประเมินอิสระ โดยผู้ตรวจสอบภายใน		
16.3 ความถี่ในการติดตามและประเมินผลเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร		
16.4 ดำเนินการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายใน โดยฝ่ายตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถ		
16.5 กำหนดแนวทางการรายงานผลการตรวจสอบภายใน ให้ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ		
16.6 ส่งเสริมให้ผู้ตรวจภายในปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานสากล การปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน		
<b>17. องค์กรประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม</b>		
17.1 มีการประเมินผลการสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน และดำเนินการเพื่อติดตามแก้ไขอย่างทันเวลาที่ หากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแตกต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีนัยสำคัญ		
17.2 มีการรายงานในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ หรือสงสัยว่ามีเหตุการณ์ทุจริตร้ายแรง ผ่าฝืนกฎหมายหรือกระทำผิด ซึ่งอาจเกิดความเสียหายกับองค์กร		
17.3 มีการรายงานข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ พร้อมแนวทางการแก้ไขปัญหาภายในระยะเวลาอันควร		
17.4 มีการรายงานความคืบหน้าในการปรับปรุงข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ		

ภาคผนวก

## การพิจารณาปัจจัยนำเข้าแผนการบริหารความเสี่ยงปี 2565





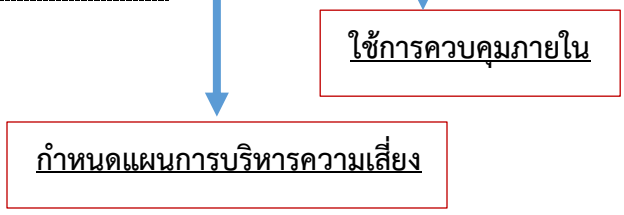
แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

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

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1 - 3		ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4 - 8		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง	9 - 16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
สูงมาก	17 - 25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

การกำหนดการบริหารความเสี่ยง

กองทุนจะดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง คือ ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้ และ ระดับสูงมาก คือ ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที หากอยู่ในระดับ ปานกลาง และระดับต่ำ จะใช้การดำเนินการควบคุมภายใน



หมายเหตุ : ระดับของความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) = ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) x ระดับของผลกระทบ (Impact)

ตารางเกณฑ์การประเมินความรุนแรง (โอกาส และผลกระทบ)

1. โอกาส : ความถี่

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 12 ครั้งต่อปี	5
สูง	มากกว่า 9 ครั้งต่อปี	4
ปานกลาง	มากกว่า 6 ครั้งต่อปี	3
น้อย	มากกว่า 3 ครั้งต่อปี	2
น้อยมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อปี	1

2. โอกาส

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 80%	5
สูง	61 – 80%	4
ปานกลาง	41 – 60%	3
น้อย	21 – 40%	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 20%	1

1. ผลกระทบ : ความล่าช้า

ผลกระทบต่อองค์กร	ความรุนแรงผลกระทบ	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้ล่าช้าเกิน 12 สัปดาห์	5
สูง	ทำให้ล่าช้าเกิน 8 สัปดาห์	4
ปานกลาง	ทำให้ล่าช้าเกิน 4 สัปดาห์	3
น้อย	ทำให้ล่าช้าเกิน 2 สัปดาห์	2
น้อยมาก	ทำให้ล่าช้าเกิน 1 สัปดาห์	1

2. ผลกระทบ : ผลสัมฤทธิ์

ผลกระทบต่อองค์กร	ความรุนแรงผลกระทบ	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำกว่า 50%	5
สูง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 50 - 60%	4
ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 60 - 70%	3
น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 70 - 80%	2
น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่า 80%	1

## การประเมินความรุนแรง

### เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

สถานการณ์โรคระบาดยังคงยืดเยื้อ ส่งผลกระทบต่อการจัดการแข่งขัน และการเก็บตัวฝึกซ้อม

### ประเด็นปัจจัยเสี่ยง

#### **ปัจจัย SR**

สถานการณ์โรคระบาดยังคงยืดเยื้อ ส่งผลกระทบต่อแผนงานในการสนับสนุน ส่งเสริม เสริมสร้าง พัฒนาระบบการบริหารจัดการกีฬาได้ตามเป้าหมาย

### ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ประจำปี 2565 จำนวน 10 แผนงาน

### โอกาส : อ้างอิง แผนปฏิบัติการที่สำคัญ ประจำปี จำนวน 10 แผนงาน

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 80%	5
สูง	61 – 80%	4
ปานกลาง	41 – 60%	3
น้อย	21 – 40%	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 20%	1

**ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้เสียของกองทุนในการดำเนินงานของกองทุน** ประกอบไปด้วย

คณะกรรมการบริหารกองทุน, คณะอนุกรรมการทั้ง 3 คณะ, สมาคมกีฬาแห่งจังหวัด, สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย, นักกีฬาและบุคลากรกีฬารวมถึงอดีตนักกีฬา และฝ่าย/สำนัก ต่างๆ ของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากกองทุน

**เป้าหมายการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปี 2565 :** ข้อ 3.2 แผนปฏิบัติการที่สำคัญ จำนวน 10 แผนงาน

### ผลกระทบ ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ผลกระทบต่อองค์กร	ความรุนแรงผลกระทบ	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำกว่า 50%	5
สูง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 50 - 60%	4
ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 60 - 70%	3
น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 70 - 80%	2
น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่า 80%	1

$$\text{โอกาส X ผลกระทบ} = 4 \times 5 = 20$$

## การประเมินความรุนแรง

### เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน SE-AM & และหลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียนกรมบัญชีกลาง

### ประเด็นปัจจัยเสี่ยง

#### ปัจจัย OR

ยังไม่บรรลุเป้าหมายในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมิน SE-AM และหลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียนกรมบัญชีกลาง

### ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดประจำปี 2565 ตามหลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียนกรมบัญชีกลาง รวมถึงการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ SE-AM

### โอกาส

บุคลากรที่รับผิดชอบไม่ได้ดำเนินการรายงานตามหลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียนกำหนด และการจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญ

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความถี่ที่จะเกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 12 ครั้งต่อปี	5
สูง	มากกว่า 9 ครั้งต่อปี	4
ปานกลาง	มากกว่า 6 ครั้งต่อปี	3
น้อย	มากกว่า 3 ครั้งต่อปี	2
น้อยมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อปี	1

### ผลกระทบ ผลสัมฤทธิ์/ประสิทธิภาพของงาน

ผลกระทบต่อองค์กร	ความรุนแรงผลกระทบ	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำกว่า 50%	5
สูง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 50 - 60%	4
ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 60 - 70%	3
น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 70 - 80%	2
น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่า 80%	1

$$\text{โอกาส X ผลกระทบ} = 3 \times 4 = 12$$

## การประเมินความรุนแรง

### เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

บุคลากรไม่เพียงพอตามโครงสร้าง เพื่อตอบสนองภารกิจ/ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

### ประเด็นปัจจัยเสี่ยง

#### ปัจจัย OR

ความไม่เพียงพอของบุคลากรตามโครงสร้างและตามขอบเขตหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ

### ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจในการตอบสนองยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

### โอกาส

บุคลากรไม่เพียงพอตามโครงสร้างและตามขอบเขตหน้าที่เพื่อปฏิบัติภารกิจ/ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 80%	5
สูง	61 – 80%	4
ปานกลาง	41 – 60%	3
น้อย	21 – 40%	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 20%	1

### ผลกระทบ ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ผลกระทบต่อองค์กร	ความรุนแรงผลกระทบ	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำกว่า 50%	5
สูง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 50 - 60%	4
ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 60 - 70%	3
น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 70 - 80%	2
น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่า 80%	1

$$\text{โอกาส X ผลกระทบ} = 3 \times 5 = 15$$

## การประเมินความรุนแรง

### เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ยังไม่สามารถใช้ข้อมูลสำหรับการวางแผน ทบทวน และตัดสินใจในการบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพ

### ประเด็นปัจจัยเสี่ยง

#### ปัจจัย FR

ยังไม่สามารถการวัดผลสัมฤทธิ์/ความคุ้มค่าในการสนับสนุนงบประมาณ

### ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ไม่สามารถใช้ข้อมูลสำหรับการวางแผน ทบทวน และตัดสินใจในการบริหารจัดการกองทุน รวมถึงยกระดับ/สร้างมูลค่าเพิ่มในการบริหารองค์กร

### โอกาส

การใช้ข้อมูลในการวางแผน ทบทวน และตัดสินใจบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพ

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 12 ครั้งต่อปี	5
สูง	มากกว่า 9 ครั้งต่อปี	4
ปานกลาง	มากกว่า 6 ครั้งต่อปี	3
น้อย	มากกว่า 3 ครั้งต่อปี	2
น้อยมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อปี	1

### ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ผลกระทบต่อองค์กร	ความรุนแรงผลกระทบ	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำกว่า 50%	5
สูง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 50 - 60%	4
ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 60 - 70%	3
น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 70 - 80%	2
น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่า 80%	1

$$\text{โอกาส X ผลกระทบ} = 4 \times 5 = 20$$

## การประเมินความรุนแรง

### เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ขาดการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานให้  
สอดคล้องหลักเกณฑ์  
ขาดการสอบทานการดำเนินงานให้เป็นไป  
ตามมาตรฐานและเป็นระบบ

### ประเด็นปัจจัยเสี่ยง

#### ปัจจัย CR

ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ  
หลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ และกฎหมายที่  
เกี่ยวข้อง

### ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ไม่สามารถใช้ข้อมูลสำหรับการวางแผน  
ทบทวน และตัดสินใจในการบริหารจัดการ  
กองทุน รวมถึงยกระดับ/สร้างมูลค่าเพิ่มใน  
การบริหารองค์กร

### โอกาส

การขาดการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน รวมถึงการสอบทานการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์

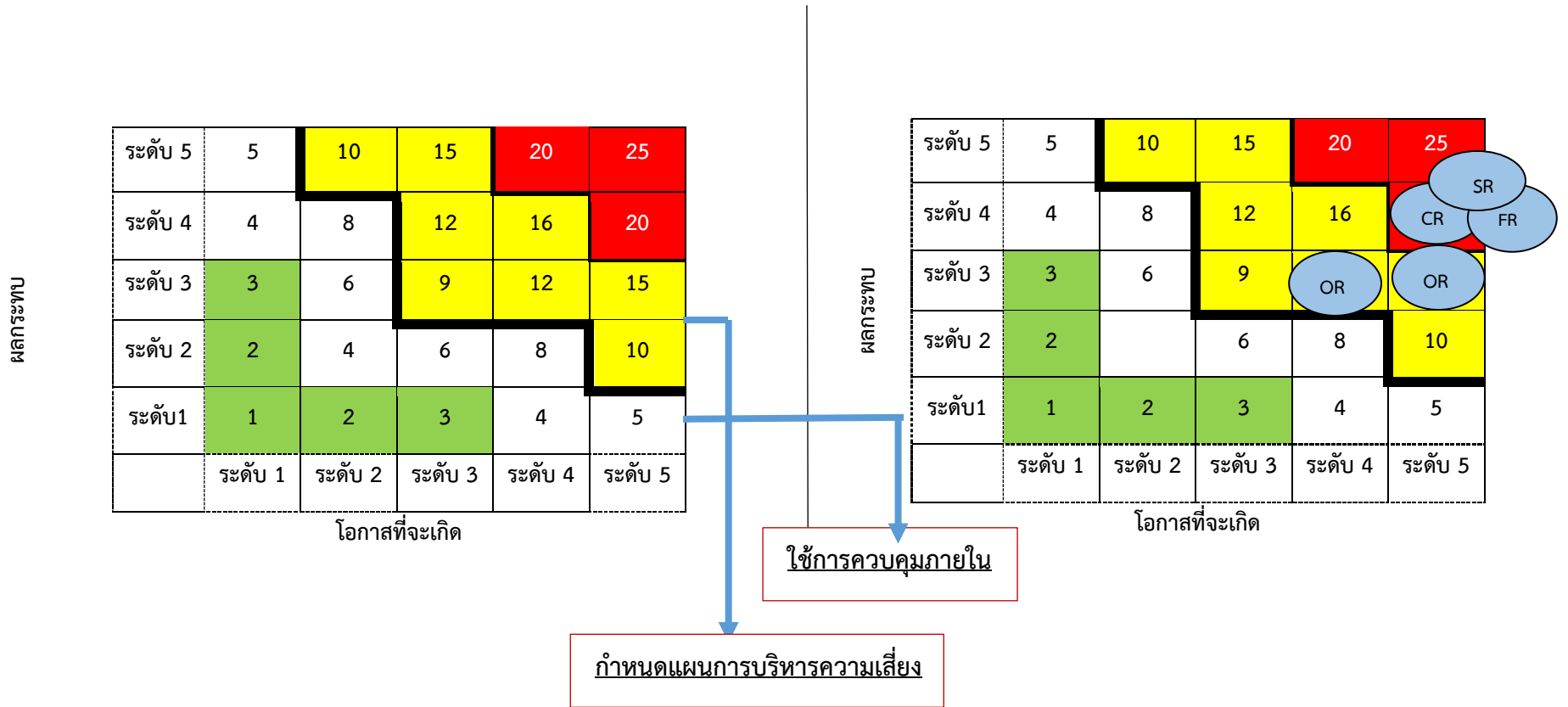
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 12 ครั้งต่อปี	5
สูง	มากกว่า 9 ครั้งต่อปี	4
ปานกลาง	มากกว่า 6 ครั้งต่อปี	3
น้อย	มากกว่า 3 ครั้งต่อปี	2
น้อยมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อปี	1

### ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ผลกระทบต่อองค์กร	ความรุนแรงผลกระทบ	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำกว่า 50%	5
สูง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 50 - 60%	4
ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 60 - 70%	3
น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 70 - 80%	2
น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่า 80%	1

$$\text{โอกาส X ผลกระทบ} = 4 \times 5 = 20$$

แผนภาพแนวโน้มระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565



**การกำหนดการบริหารความเสี่ยง**

กองทุนจะดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง คือ ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการ ความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้ และ ระดับสูงมาก คือ ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที หากอยู่ในระดับ ปานกลาง และระดับต่ำ จะใช้การดำเนินการควบคุมภายใน

กลุ่มที่ 1 ระดับความเสี่ยงสูงมาก มีแผนจัดการความเสี่ยง 3 แผนดังนี้

สาเหตุความเสี่ยง	แผนการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลา
<p>SR 1</p> <p>สถานการณ์โรคระบาดยังคงยืดเยื้อ ส่งผลกระทบต่อการจัดการแข่งขัน และการเก็บตัวฝึกซ้อม</p>	<p>แผนการพัฒนารูปแบบการเตรียมความพร้อมของการแข่งขันในรูปแบบ New Normal</p>	<p>เม.ย. – ก.ย. 2565</p>
<p>FN 2</p> <p>ยังไม่สามารถใช้ข้อมูลสำหรับการวางแผน ทบทวน และตัดสินใจในการบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>แผนการพัฒนารูปแบบข้อมูลการบริหารจัดการองค์กร</p>	<p>เม.ย. – ก.ย. 2565</p>
<p>CR 1</p> <p>ขาดการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานให้สอดคล้องหลักเกณฑ์</p> <p>ขาดการสอบทานการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป็นระบบ</p>	<p>แผนพัฒนาระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง</p>	<p>เม.ย. – ก.ย. 2565</p>

กลุ่มที่ 2 ระดับความเสี่ยงสูง มีแผนจัดการความเสี่ยง 2 แผนดังนี้

สาเหตุความเสี่ยง	แผนการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลา
OR 1 พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน SE-AM & และหลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียนกรมบัญชีกลาง	แผนการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และปรับกระบวนการทำงานตามเกณฑ์ SE-AM และตัวชี้วัดของกรมบัญชีกลาง	เม.ย. – ก.ย. 2565
OR 2 บุคลากรไม่เพียงพอตามโครงสร้างเพื่อตอบสนองภารกิจ/ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ	แผนการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังตามยุทธศาสตร์องค์กร	เม.ย. – ก.ย. 2565