

คู่มือการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

NSDF
กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
NATIONAL SPORTS DEVELOPMENT FUND

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
การกีฬาแห่งประเทศไทย

บทที่ 1
บริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

****

1.1 ที่มาและความสำคัญ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ บริหารโดยคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เป็นกองทุนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 หมวด 5 กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ตามมาตรา 36 เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายเพื่อการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา คุ้มครอง ช่วยเหลือ และจัดสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา โดยมีวัตถุประสงค์ตามมาตรา 42 เงินกองทุนให้ใช้จ่ายเพื่อกิจการ ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมกีฬาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬา
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการเตรียมนักกีฬาเพื่อให้เป็นนักกีฬาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ
4. สนับสนุนเงินรางวัลแก่นักกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬาที่ใช้คำว่า “แห่งประเทศไทย” ซึ่งประกอบคุณความดีแก่การกีฬาของชาติหรือนำชื่อเสียงเกียรติภูมิมาสู่ประเทศชาติ
5. สนับสนุนทุนการศึกษาแก่นักกีฬาและบุคลากรกีฬา
6. ช่วยเหลือด้านสวัสดิการแก่นักกีฬา บุคลากรกีฬา และผู้ซึ่งประสบอุบัติเหตุ หรือได้รับความเสียหายหรืออันตรายจากการแข่งขันกีฬา และกรณีอื่นอันควรแก่การสงเคราะห์
7. ส่งเสริมสนับสนุนกีฬามวยตามกฎหมายว่าด้วยกีฬามวย และกีฬาอาชีพตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมกีฬาอาชีพ

นอกจากการใช้จ่ายเงินกองทุนตามวรรคหนึ่ง ให้จัดสรรเงินกองทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุนตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ฯ

แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2569-2573 (ฉบับทบทวนปี 2569) มีสาระสำคัญซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นแหล่งทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนและเสริมสร้างระบบ กลไกการพัฒนาของชาติเพื่อให้ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านกีฬาในระดับนานาชาติ ที่มีคุณค่าอย่างยั่งยืนและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ

พันธกิจ (Mission)

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในเชิงการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ได้ประมวลพันธกิจเชิงกฎหมายไปสู่พันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างและพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ การจัดสวัสดิการ การสนับสนุนเงินรางวัล ทุนการศึกษา สำหรับการพัฒนากีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพและกีฬามวย รวมถึงการพัฒนาและการนำวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมเทคโนโลยีการกีฬามาใช้เพื่อการพัฒนาและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนทางการกีฬาของชาติ

2. การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬา ได้แก่ ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ผู้บริหารกีฬาให้มีความสามารถ ความรู้ความเชี่ยวชาญและเทคนิคใหม่ๆ บนพื้นฐานความต้องการของนักกีฬาและบุคลากรกีฬา

3. การสนับสนุนและส่งเสริมให้ความสำคัญกับกีฬาเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ กีฬาเพื่อการท่องเที่ยว การจัดการแข่งขันกีฬารายการสำคัญ ส่งเสริมการใช้พลังอำนาจอ่อน (Soft power) ส่งออกวัฒนธรรมไทยผ่านมวยไทยและศิลปะการป้องกันตัวของไทยเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ สร้างรายได้และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

4. การสนับสนุนการพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารจัดการกองทุน ยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติและพันธกิจของ กกท. ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขการดำเนินงานทุนหมุนเวียน กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและนำไปสู่การพัฒนาการกีฬาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

1. เพื่อให้การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างและพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ การจัดสวัสดิการ การสนับสนุนเงินรางวัล ทุนการศึกษา สำหรับการพัฒนากีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพและกีฬามวย รวมถึงการพัฒนาและการนำวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมเทคโนโลยีการกีฬามาใช้เพื่อการพัฒนาและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนทางการกีฬาของชาติ

2. เพื่อให้การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬา ได้แก่ ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ผู้บริหารกีฬาให้มีความสามารถ ความรู้ความเชี่ยวชาญและเทคนิคใหม่ๆ บนพื้นฐานความต้องการของนักกีฬาและบุคลากรกีฬา

3. เพื่อให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ความสำคัญกับ กีฬาเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ กีฬาเพื่อการท่องเที่ยว การจัดการแข่งขันกีฬารายการสำคัญ ส่งเสริมการใช้พลังอำนาจละมุน “Soft power” ส่งออกวัฒนธรรมไทยผ่านมวยไทยและศิลปะการป้องกันตัวของไทย เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ สร้างรายได้และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

4. เพื่อให้การสนับสนุนการพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารจัดการกองทุน ยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติและพันธกิจของ กกท. ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขการดำเนินงานทุนหมุนเวียน เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและนำไปสู่การพัฒนาการกีฬาอย่างยั่งยืน

บทที่ 2
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

****

2.1 ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงกับการกำกับดูแลกิจการ และการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงกับการกำกับดูแลกิจการ และการควบคุมภายในมีความสอดคล องและสัมพันธ์กันการบริหารความเสี่ยงองคกรถือเป็นองคประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ (Mikes, 2009) การกำกับดูแลกิจการเป็นภาพรวมของการให้ความเชื่อมั่นวากิจการจะมีการบริหารงานที่ดีซึ่งตามความหมายของตลาดหลักทรัพยแห่งประเทศไทย หมายถึง “ระบบที่จัดใหมีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแขงขันนำไปสู่การเจริญเติบโตและเพิ่มมูลคาให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นประกอบ” ซึ่ง การบริหารความเสี่ยงในองคกรเป็นวิธีการหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงคดังกล่าว การบริหารความเสี่ยงองคกรเกี่ยวของกับหลักการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในเป็นกระบวนการในการรับประกันวาองคกรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงคได้ โดยการควบคมภายในจะช่วยให้องค์กรสามารถระบุ วิเคราะห์ และหาวิธีจัดการความเสี่ยง รวมถึงยังทำให้ผู้บริหารให ความสำคัญกับการดำเนินงานขององคกรเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่ยังคงปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวของ อย่างไรก็ดีหลักการบางประการที่เกี่ยวของกับการบริหารความเสี่ยงองคกรได้อยู่นอกเหนือขอบเขตของหลักการควบคุมภายใน เชน หลักการเกี่ยวกับการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงองคกรเขากับการวางแผนเชิงกลยุทธความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยง

2.2 หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM 2017 แบงออกเป็น 5 หลักการ หลักการเหลานี้ต องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงคของการบริหารความเสี่ยง หลักการสำคัญทั้ง 5 หลักการมีดังนี้

หลักการสำคัญที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองคกร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค กรเป็นพื้นฐานขององคประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจาก การกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งกำหนดแนวทางขององคกรในการให้ความสำคัญและสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง วัฒนธรรมองค กรจะเกี่ยวของกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงคและความเขาใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององคกร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ แนวคิด COSO ถือวาการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองคกรเป็นองคประกอบที่สำคัญยิ่งเป็นองคประกอบพื้นฐานหลักให้องคประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นหรือเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองคกร

หลักการที่สำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององคกรได้ผานกระบวนการกำหนดกลยุทธและวัตถุประสงคทางธุรกิจ โดยองคกรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธนอกจากนั้น วัตถุประสงคทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องคกรให้ความสำคัญ และจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง

หลักการที่สำคัญที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจสงผลตอ ความสามารถในการบรรลุกลยุทธและวัตถุประสงคทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและพิจารณาความเสี่ยงที่องคกร ยอมรับได้จากนั้นองคกรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม และตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแกไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องคกรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธและวัตถุประสงคทางธุรกิจในระดับองคกร

หลักการสำคัญที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแกไข (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณา ความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองคกรวาเพิ่มคุณคาให้กับองคกรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแกไข เพื่อเพิ่มคุณคาให้กับองคกรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ

หลักการสำคัญที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูลและแบงปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองคกร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหาร และพนักงานในสวนงานต่างๆ ขององคกร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองคกรโดยองคกรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลเพื่อรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงจากนั้นองคกร จึงรายงานขอมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองคกร และผลการดำเนินการได้

หลักการทั้ง 5 สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองคกรและประเภทธุรกิจ อย่างไรก็ดี แม้วาหลักการเหลานี้จะมีสวนช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิผล ผู้บริหาร ยังคงตองใช้วิจารณญาณในการตัดสินประยุกตหลักการต่างๆ ให้เหมาะสมกันแต่ละองคกร โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม

2.3 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

องคประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM 2017 เป็นกรอบแนวทางที่องคกรควรกำหนดใหมีและเป็นแนวปฏิบัติในการออกแบบ และนำการบริหารความเสี่ยงไปใชเพื่อใหบรรลุกลยุทธและวัตถุประสงคทางธุรกิจมี 20 องคประกอบ ดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการบริษัทมีหน่าที่ กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธต่างๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน่าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการควรมีความรูและความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้คณะกรรมการควรมีความเป็นอิสระหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งทางผลประโยชนที่อาจเกิดขึ้น

2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องคกรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคลองกับกลยุทธและวัตถุประสงคทางธุรกิจ เชน มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หนาที่ และความรับผิดชอบใหสอดคลองกับกลยุทธ์

3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

องคกรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงคซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองคกรที่ตองการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองคกรทั้งสำหรับองคกรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ภายใตวัฒนธรรมองคกรที่ใหความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองคกรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย

- ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก ระดับการใชวิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน และระบบคาตอบแทน

- ปัจจัยภายนอก ไดแก ขอกำหนด ด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกคา นักลงทุน และองคประกอบอื่น ๆ

4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

องคกรควรแสดงใหเห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามคานิยมหลักขององคกร เชน ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองคกร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัดการสร้างความรับผิดชอบตอตนเองการกำหนดใหมีการสื่อสารที่เหมาะสม

5. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องคกรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคูไปกับกลยุทธและวัตถุประสงคทางธุรกิจ เชน ฝกอบรมบุคลากรในดนการบริหารความเสี่ยง สงเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และ ผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหนงงานในทุกระดับ

6. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องคกรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบททางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและสงผลตอระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององคกร เชน การเขาใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดลอมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องคกรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อสร้างรักษา และสงเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เชน มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใหชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัว หรือเป็นมาตรฐานที่จะใชได้กับทุกองคกร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองคกร

8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)

องคกรควรประเมินเพื่อคนหากลยุทธทางเลือก และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นตอโปรไฟลความเสี่ยงขององคกร เชน การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลคา การคาดการณ รายได้การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ กลยุทธต่องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศนรวมถึงสอดคลอง กับคานิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

9. กำหนดวัตถุประสงคทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

ในการกำหนดวัตถุประสงค ทางธุรกิจ องคกรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคลองและสนับสนุนกลยุทธควบคูไปด้วย เชน การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการ ดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในชวงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

10. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องคกรควรระบุความเสี่ยงที่สงผลตอกลยุทธและวัตถุประสงคทางธุรกิจ เชน ความเสี่ยงด้านลูกคา ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไวในโปรไฟลความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหลานี้ตอไป

11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องคกรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินวาแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแลวจะส่งผลกระทบตอองคกรรุนแรงเพียงใด

12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเทากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใชในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการกอน

13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องคกรควรระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ เชน การยอบรับความเสี่ยง การลดการโอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดีผลเสีย ความเป็นไปได้ และคาใชจ่ายของแต่ละทางเลือก

14. พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

องคกรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองคกร เครื่องมือที่นิยมใชแสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลายชื่อ ได้แก Risk Map หรือ Risk Matrix

15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องคกรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในกิจการและภายนอกกิจการ ที่อาจสงผลกระทบตอกลยุทธและวัตถุประสงคทางธุรกิจที่สำคัญ เชน ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหนง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอยางรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องคกรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององคกรรวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวของ เชน องคกรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแลวหรือไม่ องคกรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องคกรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจสงผลกระทบตอองคกร

17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองคกร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องคกรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองคกรอยูสม่ำเสมอ โดยเฉพาะชวงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เชน การปรับโครงสร้างองคกร หลังการประเมินผล การดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดลอม ภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

18. ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องคกรควรจัดใหมีสารสนเทศอย่างเพียงพอเหมาะสมและทันต่อเวลา องคกรอาจใชกระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อคนหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไวด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

19. สื่อสารขอมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องคกรควรสื่อสารข่อมูลการบริหารความเสี่ยงองคกรผ่านชองทางการติดตอต่างๆ ข่อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารขอมูลความเสี่ยงควรมีใหเพียงพอทั้งภายในและภายนอกองคกร

20. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องคกรควรรายงานความเสี่ยงวัฒนธรรมองคกร และผลการดำเนินงานในทุกระดับใหครอบคลุมทั่วทั้งองคกรแม้จะมีการมอบหมายหนาที่ด้านการรายงานผลใหหน่วยงานหรือบุคคลใดแลวก็ตาม ผู้บริหารก็ยังตองมีหนาที่กำกับดูแลด้วย

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร	การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์	ผลการดำเนินงาน	การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสารและการรายงาน
1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง 2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน 3. ระบุวัฒนธรรมองคกรที่ต่องการ 4. แสดงความมุ่งมั่นในคานิยมหลัก 5. จูงใจ พัฒนา และ รักษาบุคลากรที่มีความสามารถ	6. วิเคราะห์ธุรกิจ 7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 8. ประเมินกลยุทธทางเลือก 9. กำหนดวัตถุประสงคทางธุรกิจ	10. ระบุความเสี่ยง 11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง 12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง 14. พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 16. ทบทวนความเสี่ยง และผลการดำเนินงาน 17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองคกร	18. ยกระดับระบบสารสนเทศ 19. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง 20. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

ตารางแสดง : หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM 2017 จำนวน 5 หลักการที่องคกรนำการบริหารความเสี่ยงไปใชเพื่อใหบรรลุกลยุทธและวัตถุประสงค จำนวน 20 องคประกอบ

2.4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนฯ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกับคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ โดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. **คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ด้านการบริหารความเสี่ยง**
    - มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบร้ายแรงต่อวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น
    - ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร
    - กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง
    - กำกับ ดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายฯ
    - กำกับ ดูแล และติดตามกระบวนการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้เป็นไปตามระเบียบและมาตรฐานการควบคุมภายใน
    - มอบหมายให้คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แนวทางการดำเนินงานและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
    - อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง และรับทราบผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง รวมถึงให้ข้อเสนอแนะ

2. **คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ด้านการตรวจสอบภายใน**
    - ติดตามประเมินผลการบริหารความเสียงอย่างเป็นอิสระ
    - ประเมินฝ่ายบริหารในการกำหนดแนวทาง และการสื่อสารความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน และดำเนินการให้มั่นใจได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของตน
    - สื่อสารกับอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ เพื่อให้เข้าใจถึงความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงสอดคล้องกับการควบคุมภายใน
    - หารือกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับนโยบายการประเมินและการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เป็นการทำงานร่วมกับ กกท.
3. **คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ (ระดับจัดการ)**
    - กลั่นกรองแผนการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อคิดเห็นต่อแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน
    - ให้ความเห็นชอบผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายใน
    - รายงานสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารฯ
    - แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามความเหมาะสม

4. **ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ/หัวหน้างาน/พนักงานผู้ช่วยปฏิบัติงาน/ส่วนงานที่รับผิดชอบเรื่องบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ**
    - ประเมิน/บ่งชี้ปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุแท้จริง รวมทั้งประเมินค่าโอกาสและผลกระทบ
    - เก็บรวบรวมข้อมูลจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ
    - เสนอมาตรการและกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและแนวทางที่กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ กำหนด
    - ติดตาม/วิเคราะห์/ประเมินปัจจัยเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
    - ติดตาม/วิเคราะห์ผลสำเร็จที่ผู้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงรายงาน
    - รายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้แก่ อนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ



กรอบโครงสร้างตามตำแหน่ง

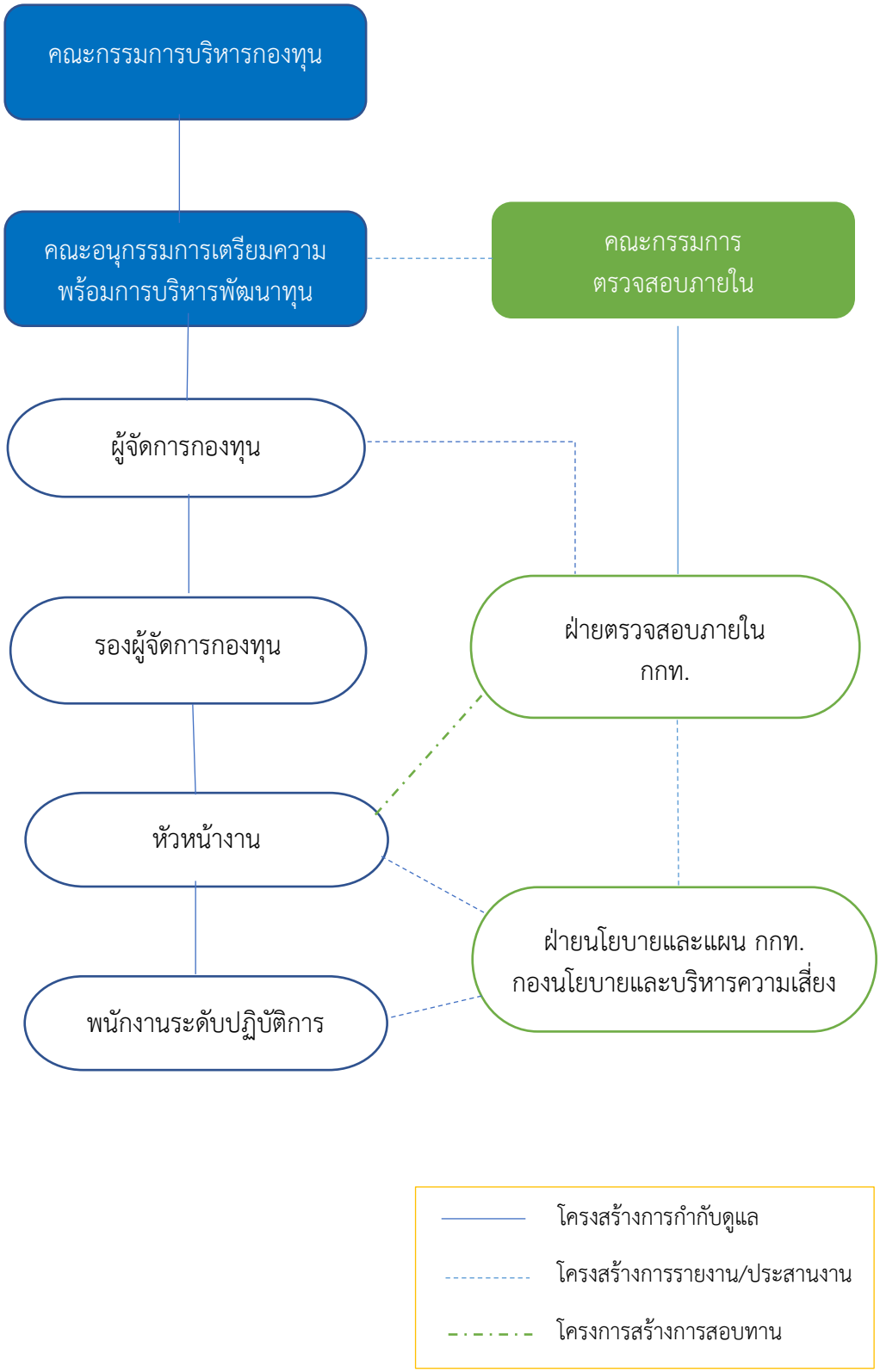
1. **ผู้จัดการกองทุน**
    - ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และทำให้มั่นใจว่ากองทุนฯ มีแผนการบูรณาการร่วมกันในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร
    - ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
2. **รองผู้จัดการกองทุน**
    - ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญภายใต้สายบังคับบัญชา และทำให้มั่นใจว่า กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ มีแผนการบูรณาการร่วมกันในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
    - ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง โดยการให้หัวหน้างานภายใต้สายบังคับบัญชาให้ความสำคัญและความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง

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

4. **พนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงาน**
    - ประเมิน/บ่งชี้ความเสี่ยงในโครงการ ดำเนินงานและการปฏิบัติงานประจำวัน
    - รายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

5. **ส่วนงานที่รับผิดชอบเรื่องบริหารความเสี่ยงฯ**
    - ปฏิบัติหน้าที่ประจำ แทนคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
    - จัดทำ ปรับปรุง ร่างนโยบาย กรอบแนวทาง แผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
    - ติดตาม วิเคราะห์ สอบทางผลการจัดการความเสี่ยง
    - สรุป/รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะทำงานและคณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ และคณะกรรมการบริหารกองทุน
    - ประสานงานกับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายและกอง เพื่อระบุความเสี่ยงประเมินค่าโอกาสและค่าผลกระทบ กำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะตามมาตรการบริหารความเสี่ยง
    - ให้การสนับสนุน และแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่ส่วนงานต่างๆ

แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ



บทที่ 3
นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

****

3.1 นิยามการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด

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

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

ระดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง หมายถึงค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว

แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการ หมายถึง กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์การมีและส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

3.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้น ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจต่อความสำเร็จในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบัน ความเสี่ยงไม่ได้หมายถึงเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย หรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์เพียงเท่านั้น แต่หมายถึงโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ด้านต่างๆ ได้แก่ การสร้างโอกาสและศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงตามสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สรุปรายละเอียดดังต่อไปนี้

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

3.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และพันธกิจที่กำหนด โดยในอนาคตกองทุนฯ ต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance) หรือเรียกว่า “ESG Risk” สู่การเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณธรรมและความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยสร้างมูลค่า และนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

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

3.4 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหารในทุกๆ ด้าน สามารถเกิดเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนตลอดเวลา ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจส่งผลทั้งในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน จึงควรจะมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมความพร้อมและรองรับในทุกสถานการณ์ ช่วยจัดการปัญหาอุปสรรคในการทำงาน โดยการป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมั่นใจถึงการบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมเหตุสมผล การบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญต่อการบริหารในการช่วยพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรควบคุมไปกับกระบวนการทบทวนยุทธศาสตร์ประจำปีให้มีความสอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานปกติตลอดจนปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยสรุปรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ สามารถลดสาเหตุของโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายในปัจจุบันและอนาคต โดยการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนตามแนวทางบริหารความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง
2. เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร เผยแพร่ และสร้างความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ ได้
4. เพื่อรองรับการประเมินผลตามตัวชี้วัดประจำปีฯ พร้อมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกองทุนฯ เกิดประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านต่าง ๆ เศรษฐกิจ สังคม ภาพลักษณ์

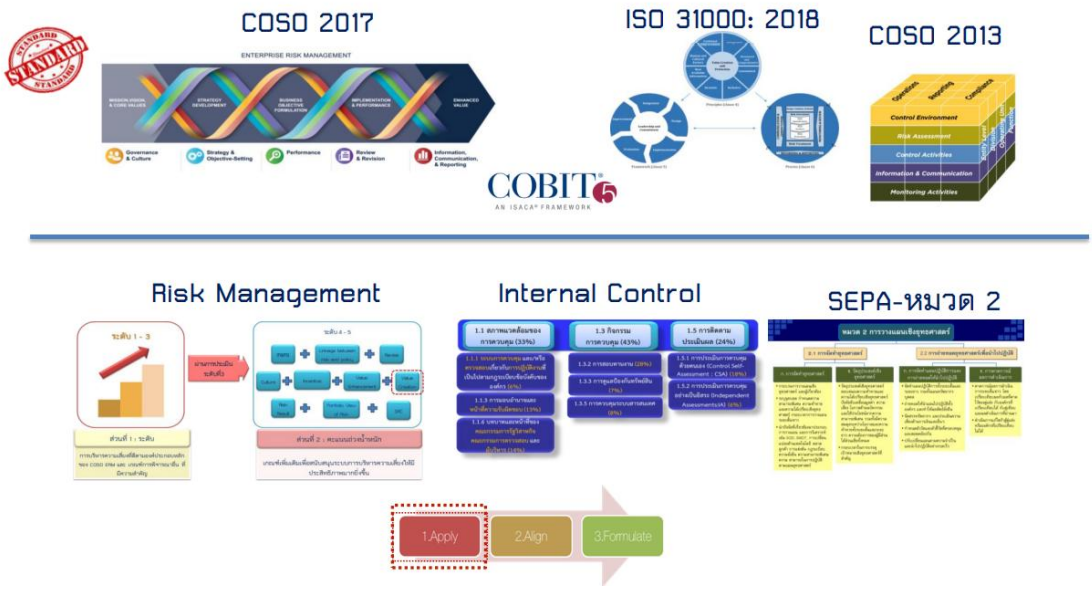
3.5 หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง

กรมบัญชีกลางได้มีการจัดทำแนวทางบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการผลักดันให้หน่วยงานราชการเน้นความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานว่ามีความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินและการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทิศทางเดียวกันหรือไม่ เมื่อสอดคล้องกันแล้วหน่วยงานราชการควรมีการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจให้หน่วยงานนั้น สามารถดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้นๆ ได้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มสนับสนุนให้หน่วยงานราชการของไทยดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง โดยเริ่มครั้งแรกในปี พ.ศ. 2549 และประกาศ ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO

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

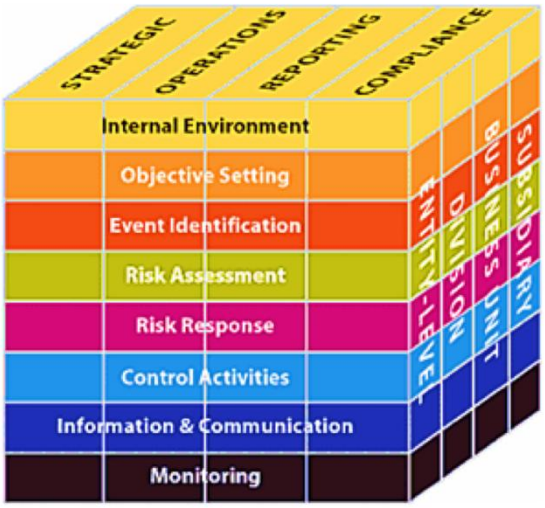
1. COSO 2013- internal Control
2. COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance
3. การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO31000 version 2018

กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



การบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน COSO

หลักการสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงมาตรฐานสากล COSO ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล COSO ประกาศใช้กรอบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในปี 2547 (2004) โดยพัฒนาจากกรอบงานการควบคุมภายในที่ประกาศใช้ในปี 2537 (1994) โดยเพิ่ม แนวคิดหลักการและองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงาน ยุคใหม่ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร โดยให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล โดยกรอบการบริหารความเสี่ยงมาตรฐานสากล COSO มี 8 ขั้นตอนดังนี้



แผนภาพแสดงที่ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากลตามกรอบแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร แนวทางการปฏิบัติของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศเป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรจะต้องพิจารณาการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

องค์กรจะต้องพิจารณาระบุความเสี่ยงทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร เมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้สามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี ตามหลักของ COSO ERM ที่ได้มีการระบุความเสี่ยง 4 ด้าน ได้แก่

1) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

องค์กรจะต้องประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดต่อปัจจัยเสี่ยงและเมื่อทำการประเมินแล้ว จะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Degree Of Risk) โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

องค์กรจะต้องนำความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงไปดำเนินการกำหนดแผนงาน มาตรการ หรือกิจกรรมเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบด้วยวิธีการ จัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

องค์กรจะต้องกำหนดกิจกรรมและมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง และความสามารถที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง โดยทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผลเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่



หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

หัวข้อ	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control) 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

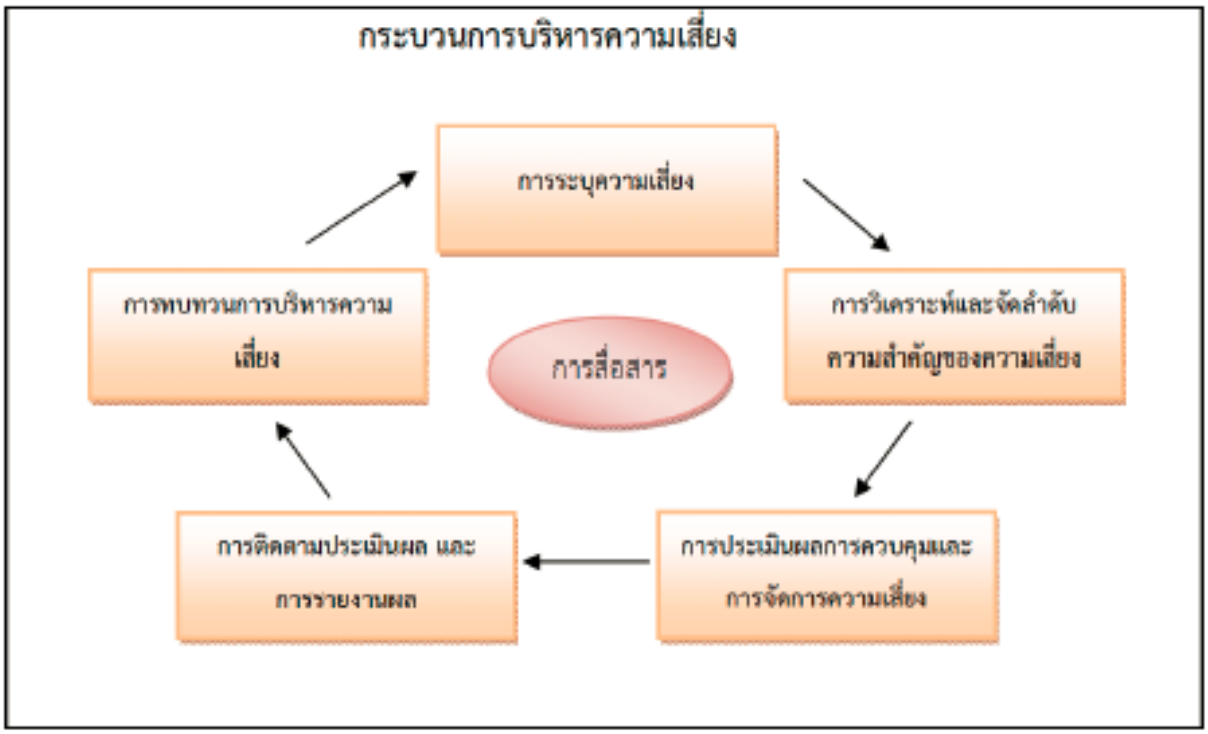
หัวข้อ	ประเด็นย่อย
	3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implement Risk Responses) 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View)
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise risk Management) 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) 4.4 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring and Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานผล	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology)

บทที่ 4
กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

****

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ระบุบทบาทของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้คือ “การบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์และรวมถึงวัตถุประสงค์คุณภาพการให้บริการ การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนให้วัดผลในทุกระดับตั้งแต่ระดับองค์การไปจนถึงระดับบุคคล” ดังนั้นกรมบัญชีกลางจึงกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ โดยระบุรายละเอียดไว้ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง
2. การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
3. การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง
4. การติดตามประเมินผล และการรายงานผล
5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง
6. การสื่อสาร



รูปภาพแสดง : รายละเอียดกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามหลักกรมบัญชีกลาง

4.1 การระบุความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง)



4.1.1 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภท ความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดโดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง ที่ครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายในปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

4.1.2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนดมีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

4.1.3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบและมีการระบุความเสี่ยง ในระดับสายงานที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและ ยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีบริษัทลูกต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

4.1.4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในรวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายในโดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

4.1.5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยง ระดับองค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



การระบุปัจจัยความเสี่ยง โดยสามารถพิจารณาจาก ปัจจัยเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สถานการณ์โลก สังคม นโยบายรัฐ เป็นต้น
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ เช่น ระบบขององค์กร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร และข้อมูลข่าวสาร
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การบริหารการเงินทั้งรายรับและรายงาน รวมถึงการบริหารเงินสด เงินคงคลัง ความน่าเชื่อถือ และความทันเวลาของรายงานทางการเงิน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน เช่น กฎระเบียบ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของรัฐ และระเบียบของสำนักงาน

4.2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

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

4.2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย

การประเมินโอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินงานผ่านมาแล้ว

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดยโอกาสแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมากโดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบดังนี้

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

ผลกระทบที่เกิดขึ้น หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจเป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ 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	> 100ล้านบาท

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)

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

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังการจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้วให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณดังนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบ

4.2.2 การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง

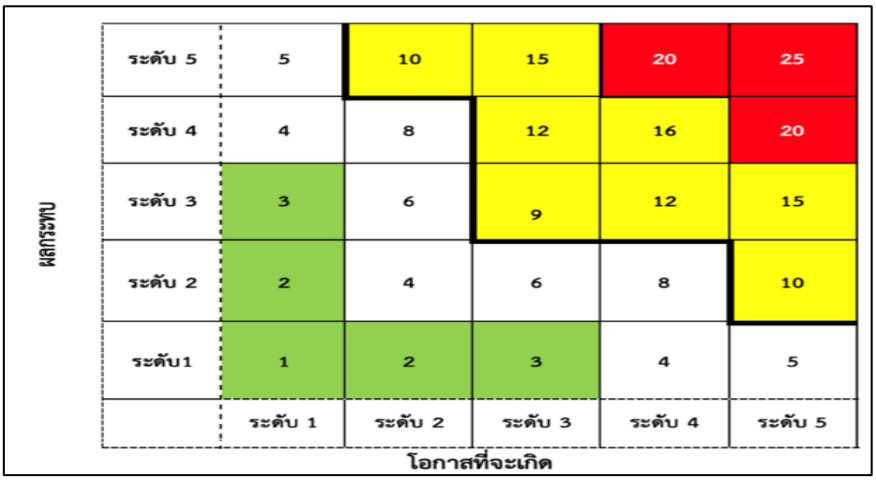
เกณฑ์การประเมินค่าระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ค่าระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ที่แสดงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากค่าระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ (I) ที่อาจ

เกิดขึ้นมากำหนดตำแหน่งในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) โดยแสดงผลระดับความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ ตามเขตสี (Zone) ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	แถบสี	ความหมาย
สูงมาก (Extreme)	แดง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High)	เหลือง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง (Medium)	ขาว	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายสู่ระดับที่สูงขึ้น
ต่ำ (Low)	เขียว	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง หรือไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) แสดงผลการประเมินระดับความรุนแรงความเสี่ยง



4.3 การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง

4.3.1 **การประเมินผลการควบคุม** เป็นการดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้พอใช้ หรือต้องปรับปรุง ดังนี้

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

4.3.2 **การจัดการความเสี่ยง** เป็นกระบวนการดำเนินการต่างๆโดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน 4 วิธีดังนี้

วิธีการจัดการความเสี่ยง

ยอมรับความเสี่ยง (Risk Retention)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้
หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กรแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือกระบวนงานอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม
ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น จ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับ - ความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ/วินาศภัย - ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญ - ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมาก ในเวลาอันจำกัด เป็นต้น
ควบคุม/ลดความเสี่ยง (Risk Control)	- เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจาก**ปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร** ได้แก่ การควบคุมภายใน - เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจาก**ปัจจัยภายนอกและมิได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร** ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ

4.3.3 **การวิเคราะห์ Cost-Benefit** พิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงเพื่อหาวิธีการจัดการความเสี่ยงโดยการคำนวณต้นทุน (Cost) และผลประโยชน์ (Benefit) เพื่อพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม

4.3.4 **การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** ให้ทุกหน่วยงานนำผลการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

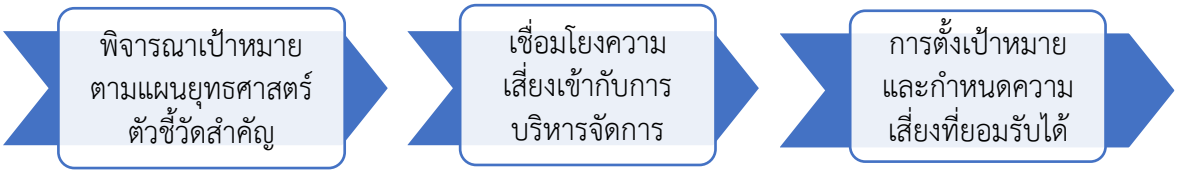
4.3.5 **การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง**

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 ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรประจำปีปัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ที่สระบุในแผนปฏิบัติงานประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารกองทุน
5. มีการประเมินประสิทธิผลการกำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาลและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

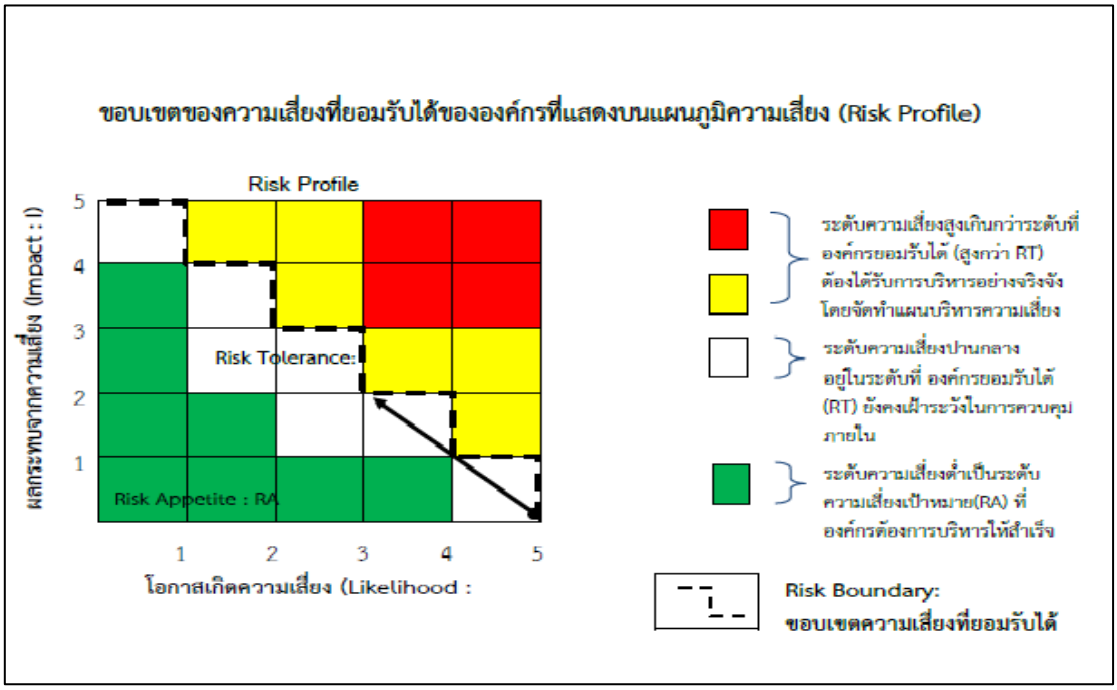


1) การพิจารณาเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดสำคัญ
   - การพิจารณาค่าเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร ตั้งแต่เป้าหมายประสงค์ และแผนงาน/โครงการ
   - ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร ได้แก่ บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
2) เชื่อมโยงความเสี่ยงเข้ากับการบริหารจัดการ
   - พิจารณาและระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
   - ประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน
   - 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) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดสำคัญ โดยไม่ต่ำกว่าเกณฑ์คุณภาพที่กำหนด
- พิจารณาเห็นชอบโดยคณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุน และคณะกรรมการบริหาร

ขอบเขตของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่แสดงบนแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



4.4 การติดตามประเมินผล และการรายงานผล

4.4.1 **การติดตามประเมินผล** เป็นการติดตามประเมินผลความคืบหน้าและผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

4.4.2 **การจัดทำรายงานผล** เป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอนระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง

โดยรายงานต่อผู้บริหาร คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน รายไตรมาสครบทุกไตรมาส และนำส่งรายงานได้ครบถ้วน เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

4.5 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

เป็นการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4.5.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

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

4.5.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

- การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง และสร้างวัฒนธรรม รวมถึงสร้างความตระหนักในองค์กรรวมทั้งภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง
- การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน
- การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

- การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ

4.5.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน กระบวนการในการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงคู่เทียบ/คู่แข่ง และการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีที่แนวโน้มที่ผลการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

หมายเหตุ : การติดตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานและความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงสร้างให้กับผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาอย่างน้อย เป็นรายไตรมาศ ทั้งนี้ หากมีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานจำเป็นต้องปรับปรุงแผนการปฏิบัติการ โดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือ มีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุผล เพื่อให้มีการปรับกระบวนการวางแผนได้ทันกาล ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปี องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

4.6 การสื่อสาร

เป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอน การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการ

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)

บทที่ 5

การควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

****

5.1 หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 1 ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(1) ส่วนราชการ

(2) รัฐวิสาหกิจ

(3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(4) องค์การมหาชน

(5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้างานของหน่วย ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ข้อ 2 ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดวางระบบการควบคุมภายในตามวรรคหนึ่ง ให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยมีการรายงานตามข้อ 6 และข้อ 7

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้มีการรายงานตามข้อ 8 และข้อ 9

ข้อ 4 ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 5 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

(1) อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

(2) กำหนดแนวทางประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(3) รวบรวม พิจารณากลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(4) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

(5) จัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ข้อ 6 รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

(1) การรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(2) รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(2.1) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(2.2) วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามข้อ 6 (2.1)

(2.3) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ

(2.4) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(2.5) กิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงตามข้อ 6 (2.5)

(2.6) ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการควบคุมตามข้อ 6 (2.5)

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ 7 ให้หน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ 6 ให้ผู้กำกับดูแลภายใน 60 วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบควบคุมภายในแล้วเสร็จ

ข้อ 8 ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

(1) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

(2) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

(2.1) สภาพแวดล้อมการควบคุม

(2.2) การประเมินความเสี่ยง

(2.3) กิจกรรมการควบคุม

(2.4) สารสนเทศและการสื่อสาร

(2.5) กิจกรรมการติดตามผล

(3) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(4) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (1) ยกเว้นหน่วยงานของรัฐตามวรรคสองและหน่วยงานของรัฐตามข้อ (2) เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ 8 ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้กระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันสิ้นปีงบประมาณ กรณีที่ผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดให้รับทราบรายงานนั้นแล้ว

ข้อ 10 ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามข้อ 9 วรรคหนึ่ง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ 11 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ 12 กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ

ข้อ 13 ในกรณีกระทรวงการคลังขอให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ 14 กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

5.2 แนวคิดของการควบคุมภายใน

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ได้นำแนวทางตามมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง มาใช้เพื่อทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้วยการกำกับดูแลที่ดี โดยมีแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

2. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงาน ของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

3. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

4. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

5. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

5.3 คำนิยามของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้างานของหน่วยงาน ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

5.4 ขอบเขตการใช้

แนวทางตามมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ มีการติดตามประเมินผล การปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

5.5 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operation Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

2. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

3. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ



5.6 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

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

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ

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

5.6.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น

สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

5.6.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

1) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

2) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

3) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

4) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

5.6.3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

1) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

3) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

5.6.4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

1) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

2) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

3) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

5.6.5 กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้งหรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

1) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

2) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

5.7 หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 1 ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(1) ส่วนราชการ

(2) รัฐวิสาหกิจ

(3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(4) องค์การมหาชน

(5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้างานของหน่วย ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ข้อ 2 ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดวางระบบการควบคุมภายในตามวรรคหนึ่ง ให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยมีการรายงานตามข้อ 6 และข้อ 7

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้มีการรายงานตามข้อ 8 และข้อ 9

ข้อ 4 ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 5 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

(1) อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

(2) กำหนดแนวทางประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(3) รวบรวม พิจารณากลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน ในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(4) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

(5) จัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ข้อ 6 รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

(1) การรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(2) รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(2.1) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(2.2) วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามข้อ 6 (2.1)

(2.3) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ

(2.4) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(2.5) กิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงตามข้อ 6 (2.5)

(2.6) ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการควบคุมตามข้อ 6 (2.5)

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ 7 ให้หน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ 6 ให้ผู้กำกับดูแลภายใน 60 วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบควบคุมภายในแล้วเสร็จ

ข้อ 8 ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐประกอบด้วย

(1) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

(2) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

(2.1) สภาพแวดล้อมการควบคุม

(2.2) การประเมินความเสี่ยง

(2.3) กิจกรรมการควบคุม

(2.4) สารสนเทศและการสื่อสาร

(2.5) กิจกรรมการติดตามผล

(3) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(4) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (1) ยกเว้นหน่วยงานของรัฐตามวรรคสองและหน่วยงานของรัฐตามข้อ (2) (3) (4) (5) และ (7) เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ 8 ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ กรณีที่ผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดให้รับทราบรายงานนั้นแล้ว

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (1) กรณีจังหวัด ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ 8 ต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาลงนาม ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (6) กรณีองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ 8 ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้นายอำเภอ เพื่อให้คณะกรรมการที่นายอำเภอจัดให้มีขึ้นดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในดังกล่าวมาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ และส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (6) กรณีเทศบาลเมือง เทศบาลนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัด เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ 8 ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานรัฐตามข้อ (6) กรณีเมืองพัทยาและกรุงเทพมหานครเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ 8 ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ 10 ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามข้อ 9 วรรคหนึ่ง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

กรณีหน่วยงานของรัฐที่ไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง ให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรงภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

ให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองท้องถิ่นที่ได้รับตามข้อ 9 วรรคสาม และวรรคสี่ มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ และสำเนาให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้วย

ให้คณะกรรมการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีขึ้น ดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามวรรคสาม และข้อ 9 วรรคสอง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในภาพรวมจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาลงนาม และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน 180 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ 11 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ 12 กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ

ข้อ 13 ในกรณีกระทรวงการคลังขอให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด

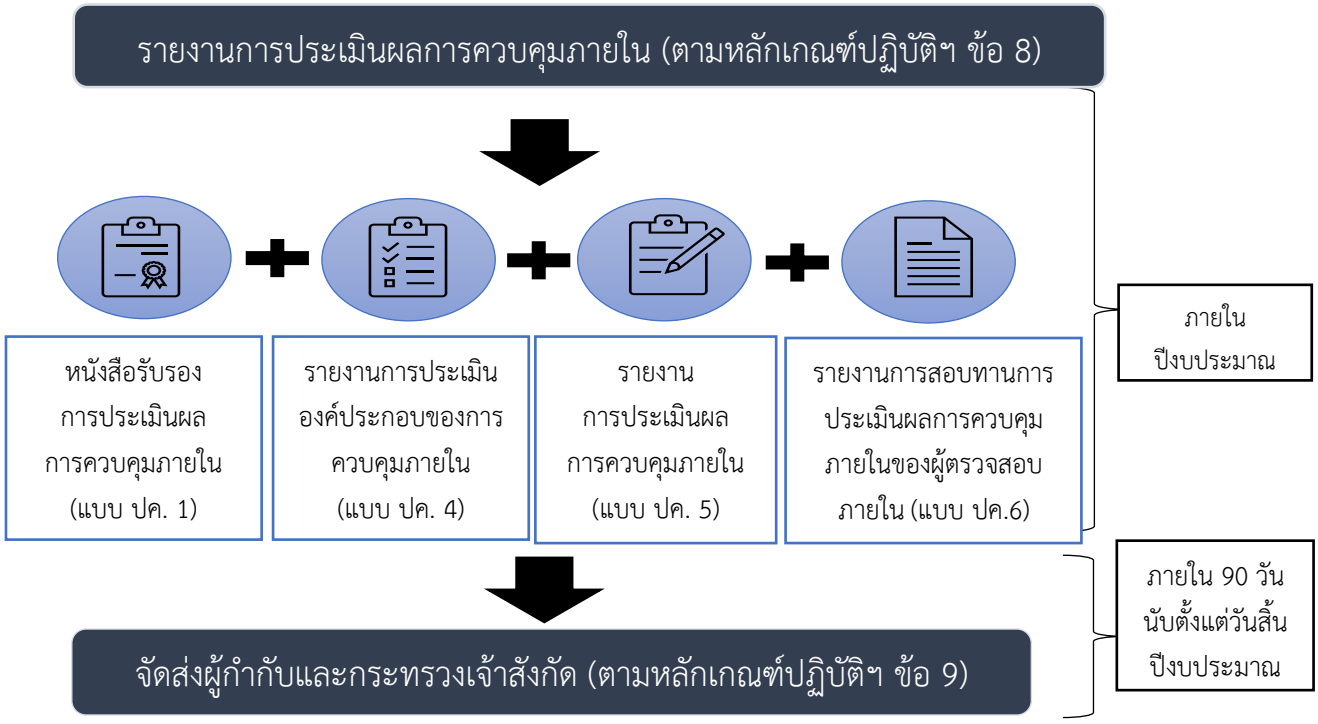
ข้อ 14 กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

5.8 แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในด้วยตนเอง

ระบบการควบคุมภายในที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยช่วยป้องกัน บริหาร และจัดการความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เป็นอย่างดี จึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องดำเนินการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอในการดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาดความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สินหรือการกระทำอันเป็นการทุจริตได้

เนื่องจากกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ได้ดำเนินการบูรณาการร่วมกับทาง กกท. เพื่อดำเนินการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละครั้ง โดยรายงานและถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยได้กำหนดแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. 1)
  เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
  ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ
- รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4)
  เป็นแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
- รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 5)
  เป็นแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
- รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6)
  เป็นแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
  สำหรับหน่วยงานของรัฐ



ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรใช้ประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) และนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในของส่วนงานที่รับผิดชอบ โดยมีรายละเอียดแผนการดำเนินงานกิจกรรมการควบคุมภายใน (Workflow) ตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ของกระทรวงการคลัง ดังต่อไปนี้



1. ทบทวน/จัดทำแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

2. ประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)
- ระดับผู้จัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
- ระดับรองผู้จัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
- ระดับหัวหน้างาน/ผู้ช่วยหัวหน้างาน

3. สอบทานและสรุปผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน

4. จัดทำแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 1)
- รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4)
- รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 5)

5. ส่งผลการประเมินให้ฝ่ายตรวจสอบภายใน
- รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6)

ส่งแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 1, 4, 5, 6) ให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด

5.9 การกำหนดกิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

วัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน มีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมรวมถึงการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และป้องกันข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน โดยมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ จึงกำหนดให้หน่วยงานวิเคราะห์กิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญของหน่วยงานให้สอดคล้องตาม (Workflow) ขององค์กร

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ได้กำหนดให้มีกระบวนการทบทวนเพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control activity) ที่สำคัญ เพื่อเชื่อมโยงกับระบบงาน/กระบวนการหลัก (Core Process)/ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (Value Chain) จำนวน 8 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

1. งานด้านบริหารงบประมาณ
2. งานด้านสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลนักกีฬาและสมาคมกีฬา
3. งานด้านเงินรางวัลแก่นักกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬา
4. งานด้านทุนการศึกษาแก่นักกีฬา
5. งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
6. งานด้านประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุน คณะอนุกรรมการอีก 3 คณะ
7. งานด้านสารบรรณกองทุน
8. งานด้านกำกับดูแลและรายงานตัวชี้วัด

โดยกองทุนฯ มีการวิเคราะห์กิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญ จำนวน 8 กระบวนการหลัก ตามการวางระบบการควบคุมภายในครบทุกกระบวนการย่อย จำนวน 20 กิจกรรม (SOP) พร้อมระบุรายละเอียดการกำหนดกิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. 2561

ภาคผนวก