



คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ 2566



## บทนำ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง 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 สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทุกที่ จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า ว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการ บริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงการประเมินการดำเนินงาน ทุณหุนเวียนประจำปี 2566

ดังนั้น กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจึงได้ดำเนินการทบทวนและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน ประจำปี 2566 โดยมีความมุ่งหวังว่าจะสามารถบริหารความเสี่ยงหรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ ในสภาวะที่ยอมรับได้ เพื่อลดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาการกีฬา แห่งชาติ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## สารบัญ

### บทนำ

<b>บทที่ 1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ</b>	<b>1</b>
1.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	1
1.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ	2
1.3 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating Structures)	2
<b>บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</b>	<b>7</b>
2.1 นิยามการบริหารความเสี่ยง	7
2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	8
2.3 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	8
2.4 หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	9
<b>บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ</b>	<b>14</b>
3.1 การระบุปัจจัยความเสี่ยง	14
3.2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	15
3.3 การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง	18
3.4 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	19
3.5 การทบทวนบริหารความเสี่ยง	20
3.6 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	22
3.7 การติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน	23

<b>บทที่ 4 การควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ</b>	<b>24</b>
4.1 แนวคิดของการควบคุมภายใน	24
4.2 คำนิยมของการควบคุมภายใน	24
4.3 ขอบเขตการใช้งาน	24
4.4 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน	24
4.5 แนวทางการจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน	25
4.6 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน	26
4.7 วัตถุประสงค์และการวางระบบการควบคุมภายใน	28
4.8 แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในด้วยตนเอง	28
<b>ภาคผนวก</b>	<b>29</b>
การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	30
ตารางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน	31
การระบุความเสี่ยงและความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงในมิติต่างๆ	32
การวิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง	33
แผนที่ความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฯ	34
แผนภูมิการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการพัฒนากีฬาแห่งชาติฯ	35
แนวทางและแผนการบริหารความเสี่ยงของ กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ	36
การวิเคราะห์ Cost-Benefit	37
แผนการบริหารความเสี่ยง (RM) ของกองทุนการพัฒนากีฬาแห่งชาติ	38
แบบประเมินองค์ประกอบควบคุมภายใน	39

## บทที่ 1

### 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 สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทุกที่ ตลอดจนจนถึงการมีระบบเตือนภัยล่วงหน้าและสามารถคาดการณ์แนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนด

#### 1.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

กระบวนการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบบูรณาการ (Governance Risk and Compliance : GRC) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร กระบวนการจัดทำคู่มือ และการสื่อสารคู่มือที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี และชัดเจนการสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง และมีการติดตามประเมินระดับการรับรู้ความเข้าใจความตระหนักที่เป็นระบบรวมทั้งการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจ การบริหารความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

1. การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
2. การเผยแพร่นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง
3. นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
4. การทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร
5. การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

## 1.2 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

## 1.3 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating Structures)

1. การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน
2. การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีการกำหนดหน้าที่งาน มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ และกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน
3. โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงาน มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

4. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสารผู้บริหารการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถดำเนินการตามแผนของหน่วยงานและสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว
5. การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติงานของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน/ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง

### โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนฯ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกับขอคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ โดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

#### 1. คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ด้านการบริหารความเสี่ยง

- มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น
- ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร
- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- กำกับ ดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายฯ
- กำกับ ดูแล และติดตามกระบวนการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้เป็นไปตามระเบียบและมาตรฐานการควบคุมภายใน
- มอบหมายให้คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แนวทางการดำเนินงานและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง และรับทราบผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง รวมถึงให้ข้อเสนอแนะ

#### 2. คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ด้านการตรวจสอบภายใน

- ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- ประเมินฝ่ายบริหารในการกำหนดแนวทาง และการสื่อสารความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน และดำเนินการให้มั่นใจได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของตน
- สื่อสารกับอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ เพื่อให้เข้าใจถึงความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงสอดคล้องกับการควบคุมภายใน
- ทหารือกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับนโยบายการประเมินและการบริหารความเสี่ยงทั้งนี้เป็นการทำงานร่วมกับ กทท.

### 3. คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ (ระดับจัดการ)

- กลั่นกรองแผนการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อคิดเห็นต่อแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน
- ให้ความเห็นชอบผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายใน
- รายงานสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารฯ
- แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามความเหมาะสม

### 4. 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 สอบทางผลการจัดการความเสี่ยง
- สรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะทำงานและคณะกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ และคณะกรรมการบริหารกองทุน

- ประสานงานกับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายและกอง เพื่อระบุความเสี่ยงประเมินค่าโอกาสและค่าผลกระทบ กำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะตามมาตรการบริหารความเสี่ยง
- ให้การสนับสนุน และแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่ส่วนงานต่างๆ

แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ



## 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 หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้มีความเสี่ยงได้เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว

แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการ หมายถึง กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรมีและส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

## 2.2 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

## 2.3 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

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

ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถมั่นใจถึงการบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมเหตุสมผล การบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญต่อการบริหารในการช่วยพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ควบคู่ไปกับกระบวนการทบทวนยุทธศาสตร์ประจำปีให้มีความสอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานปกติ ตลอดจนปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรต่อไป สรุปรายละเอียดดังต่อไปนี้

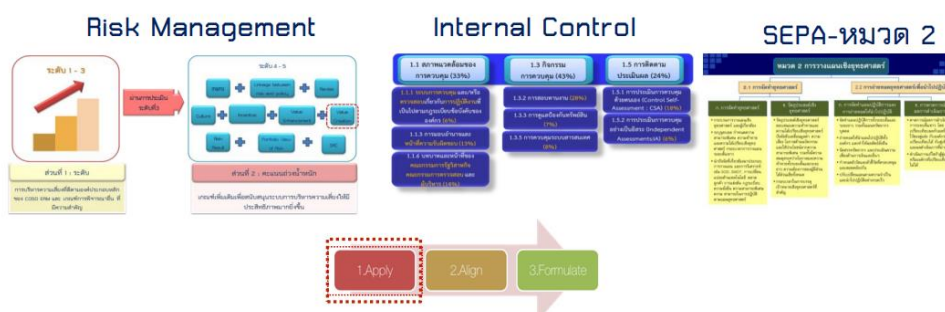
- เพื่อให้กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ สามารถลดสาเหตุของโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายในปัจจุบันและอนาคต
- เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
- เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ ได้
- เพื่อรองรับการประเมินผลตามตัวชี้วัดประจำปี 2566
- เพื่อสร้างและเพิ่มมูลค่าให้กับกองทุนฯ

## 2.4 หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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

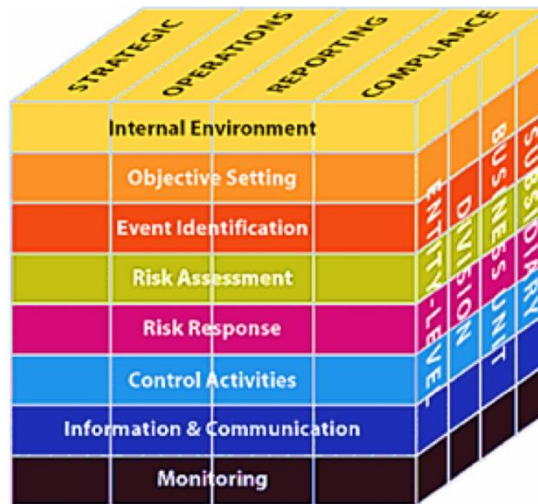
1. COSO 2013- internal Control
2. COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance
3. การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO31000 version 2018

กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



## การบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน COSO

หลักการสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงมาตรฐานสากล COSO ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล COSO ประกาศใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในปี 2547 (2004) โดยพัฒนาจากกรอบงานการควบคุมภายในที่ประกาศใช้ในปี 2537 (1994) โดยเพิ่ม แนวคิดหลักการ และองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงาน ยุคใหม่ ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร โดยให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล โดยกรอบการบริหารความเสี่ยงมาตรฐานสากล COSO มี 8 ขั้นตอนดังนี้



แผนภาพแสดงที่ประกอบที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากลตามกรอบแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร แนวทางการปฏิบัติของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

### 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 หรือกิจกรรมเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ ด้วยวิธีการ จัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด

#### 6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

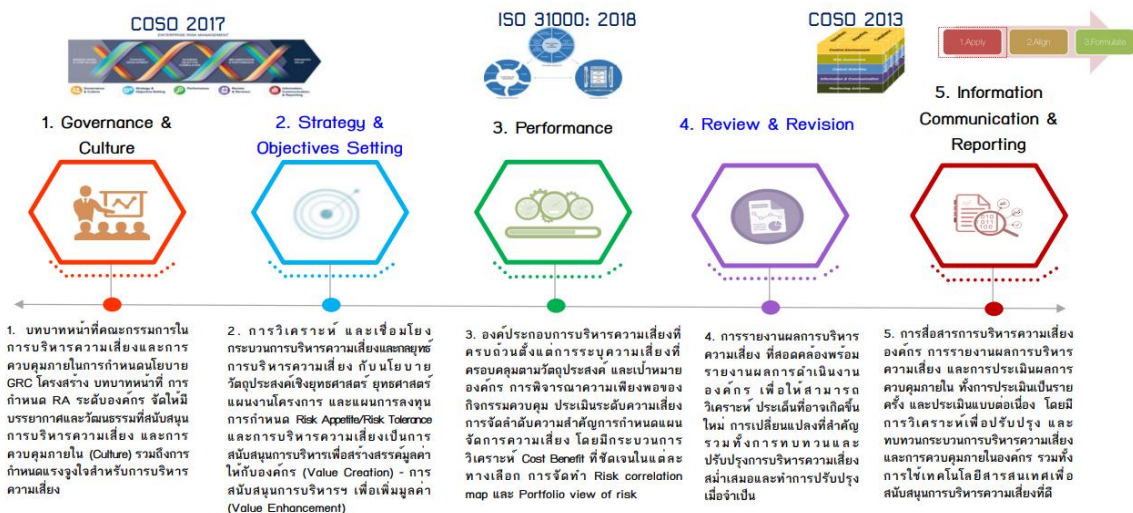
องค์กรจะต้องกำหนดกิจกรรมและมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง และความสามารถที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง โดยทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

#### 7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญ ที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กร กำหนด

#### 8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผลเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่



หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประกอบด้วย 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) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์หัวข้อย่อย</li> <li>- การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์</li> </ul> 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์หัวข้อย่อย</li> <li>- การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)</li> </ul>
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implement Risk Responses)

หัวข้อ	ประเด็นย่อย
	3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View)
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	<p>4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance)</p> <p>4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise risk Management)</p> <p>4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย</p> <p>4.4 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring and Review)</p>
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	<p>5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication &amp; Reporting)</p> <p>5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance)</p> <p>5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology)</p>

## บทที่ 3

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

#### 3.1 การระบุปัจจัยความเสี่ยง

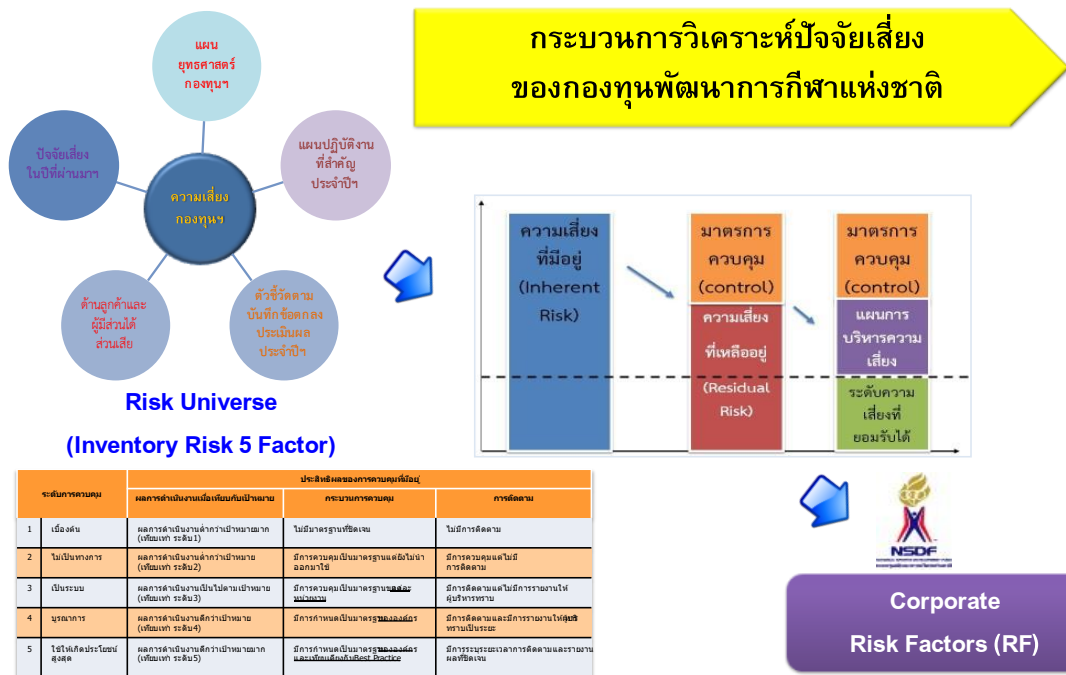
1. การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร(Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภท ความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดโดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง ที่ครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายในปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน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

2. กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนดมีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

3. กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบและมีการระบุความเสี่ยง ในระดับสายงานที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและ ยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีบริษัทลูกต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

4. การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในรวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายในโดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยง ระดับองค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



## การระบุปัจจัยความเสี่ยง โดยสามารถพิจารณาจาก ปัจจัยเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่

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

### 3.2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

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

#### 3.2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย

- การประเมินโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น 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 ระดับของความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจ เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ 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 เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังการจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้วให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณดังนี้

<b>ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับความรุนแรง</b>
---

### 3.2.2 การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง

ให้พิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (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/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบัน และที่จะได้มีการกำหนดเพิ่มเติม 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	จำเป็นต้องมีการเพิ่มกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับที่สูงรอง
ระดับสูงมาก	แดง	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการ โดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่า และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการของกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

### 3.3 การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง

3.3.1 การประเมินผลการควบคุม เป็นการดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้พอใช้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

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

3.3.2 การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่างๆโดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน 4 วิธีดังนี้

#### วิธีการจัดการความเสี่ยง

ยอมรับความเสี่ยง (Risk Retention)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้
หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กรแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหรือกระบวนการอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วย การยกเลิก/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 ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน</li> <li>- เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ</li> </ul>

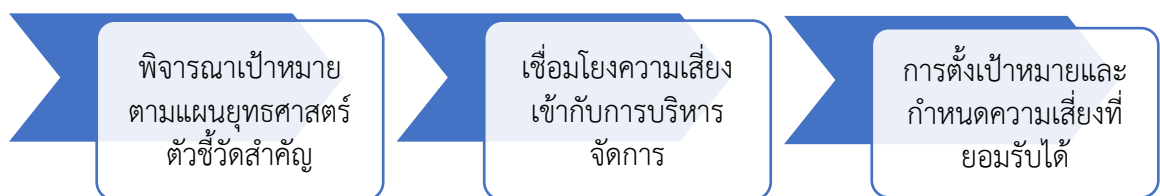
3.3.3 การวิเคราะห์ Cost-Benefit พิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงเพื่อหาวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยการคำนวณต้นทุน (Cost) และผลประโยชน์ (Benefit) เพื่อพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม

3.3.4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงานนำผลการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงมาจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

### 3.4 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

1. กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ในลักษณะของ ระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วงและการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance : RT)
2. การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และ คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ ว่าเป็น Strategic Risk / Operational Risk / Financial Risk / Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทตามความเสี่ยงที่กำหนด
3. กระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด Risk Appetite และ Risk Tolerance ต่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด
4. การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมรับให้ เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติงานประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะ กรรมการบริหารกองทุน
5. มีการประเมินประสิทธิผลการกำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่สอดคล้องกับ เป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาลและนำข้อมูล ไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

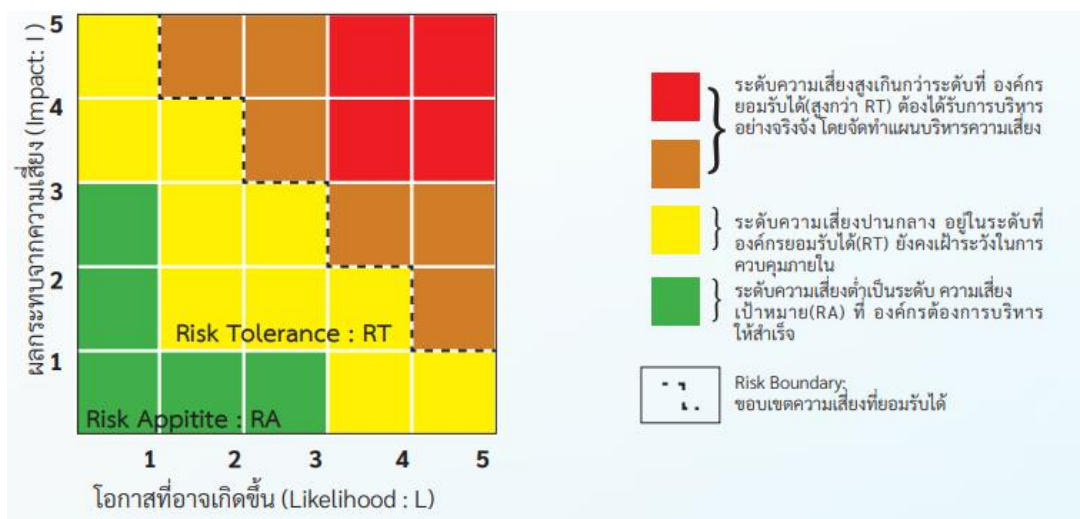
กระบวนการพิจารณาและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และช่วง เบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)



- 1) การพิจารณาเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดสำคัญ
  - การพิจารณาค่าเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร ตั้งแต่เป้าหมาย ประสงค์ 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
    - พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุน และคณะกรรมการบริหาร

ขอบเขตของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่แสดงบนแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



### 3.5 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

เป็นการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### 3.5.1 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
- มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้

### 3.5.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

- การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง และสร้างวัฒนธรรม รวมถึงสร้างความตระหนักในองค์กรรวมทั้งภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง
- การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน
- การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ

### 3.5.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน กระบวนการในการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงคู่แข่ง/คู่แข่ง และการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีที่แนวโน้มที่ผลการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

หมายเหตุ : การติดตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน และความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงสร้างให้กับผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ หากมีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานจำเป็นต้องปรับปรุงแผนการปฏิบัติการ โดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือ มีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุผลเพื่อให้มีการปรับกระบวนการวางแผนได้ทันกาล ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปี องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

### 3.6 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

เป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอน การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการ

#### 3.6.1 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)

### 3.7 การติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน

3.7.1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Exiting Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานต่อผู้บริหาร คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน และนำส่งรายงานได้ครบถ้วน เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

3.7.2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานต่อ คณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุน เป็นรายไตรมาสครบทุกไตรมาส

3.7.3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

3.7.4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

3.7.5 มีการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



ภาพแสดง : กระบวนการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีขั้นตอนทั้งหมด 8 ขั้นตอน

## บทที่ 4

### การควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

#### 4.1 แนวคิดของการควบคุมภายใน

1) การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

2) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงาน การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

3) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงาน โดยผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

4) การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารว่าการดำเนินการจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

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 ขอบเขตการใช้งาน

แนวทางการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และมีการติดตามประเมินผล และปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

#### 4.4 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน

กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงาน และบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า 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 หลักการดังนี้

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

##### 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

- 1) หน่วยงานระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของ การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

- 2) หน่วยงานระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- 3) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- 4) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

### 3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติที่ทุกระดับของหน่วยงานในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานกิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- 1) หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 2) หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์
- 3) หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมโดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วย ผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

### 4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้

- 1) หน่วยงานจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- 2) หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- 3) หน่วยงานมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

### 5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้งหรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุม

ภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลากิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย 2 หลักการดังนี้

- 1) หน่วยงานระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- 2) หน่วยงานประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

#### 4.7 วัตถุประสงค์และการวางระบบการควบคุมภายใน

ระบบควบคุมภายในที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยช่วยป้องกัน บริหาร และจัดการความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดี จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องดำเนินการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอในการดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมถึงช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด เสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สินหรือการกระทำอันเป็นการทุจริตได้

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ดำเนินการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยใช้องค์ประกอบการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบได้แก่ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

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

#### 4.8 แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในด้วยตนเอง

แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินได้ว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใดอย่างไร แบบประเมินฯ นี้แยกเป็น 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายในในแต่ละองค์ประกอบจะประกอบ 2 รูปแบบ (เอกสารอ้างอิงตามภาคผนวก)

# ภาคผนวก

# การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

ยุทธศาสตร์เงินทุนฯ / ตัวชี้วัดตาม PA	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S O F C	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	

# ตารางการประเมินประสิทธิภาพผลการควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีมาตรฐานแต่ยังไม่มีให้นำมาปฏิบัติ อย่างเป็นทางการ	การควบคุม แต่ไม่มีการติดตามหรือรายงานให้ ผู้บริหารทราบ
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	เป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน (มีมาตรการและคู่มือ) ดำเนินการภายใน แต่ละงาน	การติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ (ไม่มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน)
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	เป็นมาตรฐานขององค์กรโดยบุคลากรทุก ระดับรับทราบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็น ระยะ (มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนสม่ำเสมอ เช่น รายเดือน รายไตรมาส)
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และ <u>เทียบเคียงกับ Best Practice</u>	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผล ที่ชัดเจน และสามารถดำเนินการได้ตามแผน

1.การระบุความเสี่ยงและความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงในมิติต่างๆ ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปี 2566



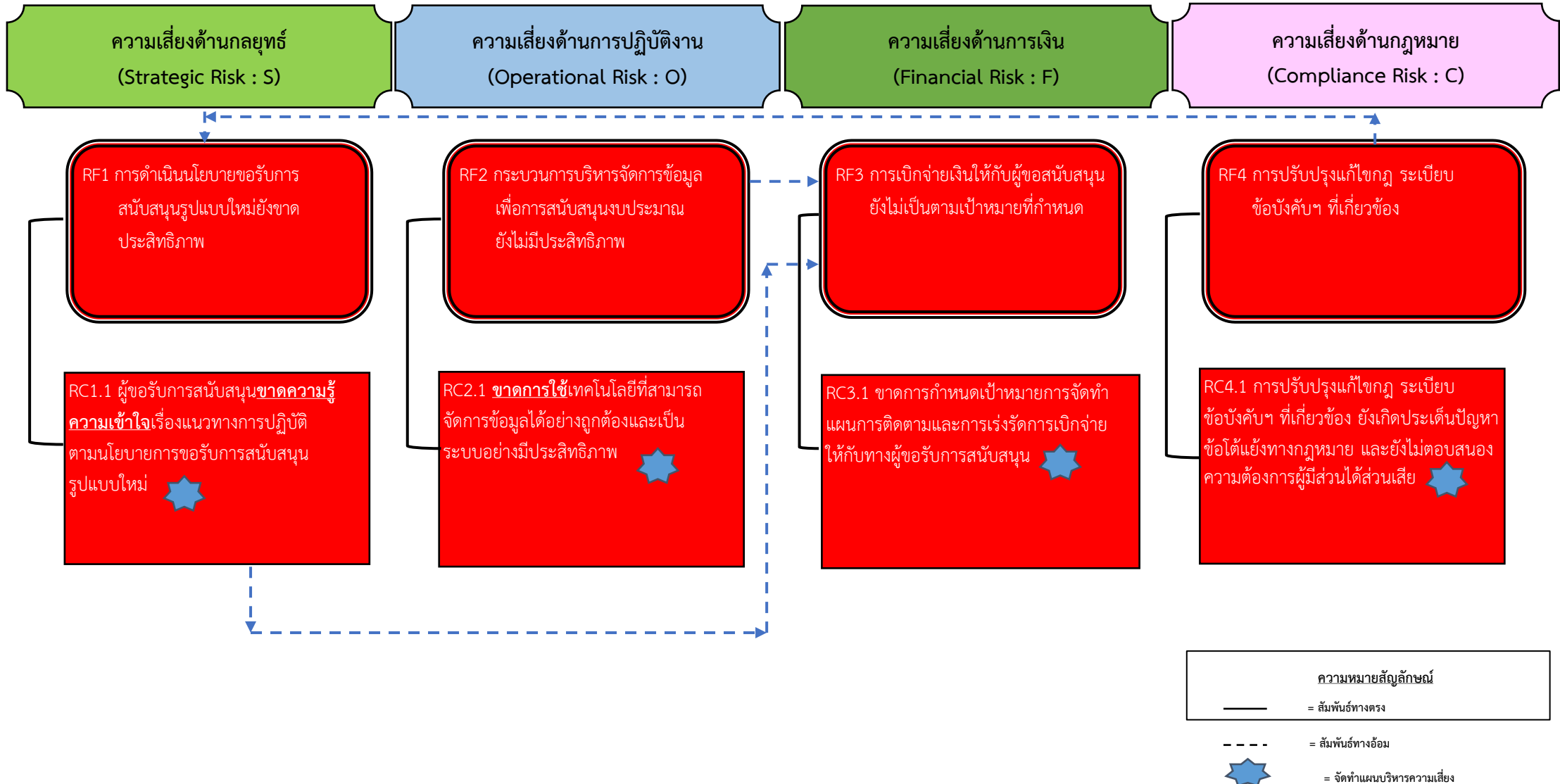
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor : RF)	ความเชื่อมโยงกับ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ ภารกิจ ที่สำคัญ (หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2566)	ความเชื่อมโยงกับ ปัจจัยเสี่ยง ในปีที่ผ่านมา (รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565)	ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (SOFC)



## 2. แผนที่ความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปี 2566 (Risk Map)



วิสัยทัศน์ : เป็นแหล่งทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนและเสริมสร้างระบบ กลไกการพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ให้มีคุณค่าอย่างยั่งยืน และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ภายใต้วัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ



## 2. แผนภูมิการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการพัฒนากีฬาแห่งชาติ ประจำปี 2566 (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						

ปัจจัยเสี่ยง (RF)	ก่อนบริหาร (RR)	เป้าหมาย (RA)	ผลการดำเนินงาน (โอกาส x ผลกระทบ)			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดลำดับความเสี่ยง	พื้นที่สี
1 - 3	ระดับต่ำ	สีเขียว
4 - 8	ระดับปานกลาง	สีขาว
9 - 16	ระดับสูง	สีเหลือง
17 - 25	ระดับสูงมาก	สีแดง

### 3. แนวทางและแผนการบริหารความเสี่ยงของ กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



ปัจจัยเสี่ยง (RF)	สาเหตุความเสี่ยง (RC)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4T)	รายละเอียดการจัดการ/ แผนบริหารความเสี่ยง (RM)	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)				
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)				

# การวิเคราะห์ Cost-Benefit

ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง		Cost and Benefit Analysis					ทางเลือกที่เหมาะสม
	วิธีการจัดการความเสี่ยง (4T)	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน Cost			ผลประโยชน์ Benefit		
			ประเภทค่าใช้จ่าย	แผนงานสนับสนุน	ค่าใช้จ่าย (ประมาณการ)	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ (ประมาณการ)	
RF1	หลีกเลี่ยง Terminate							
	ยอมรับ Take							
	ควบคุม Treat							
	ถ่ายโอน Transfer							

แผนการบริหารความเสี่ยง (RM) ของกองทุนการพัฒนากีฬาแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



ปัจจัยเสี่ยง						
ค่าเป้าหมาย						
สาเหตุ						
แผนการบริหาร						
ผู้รับผิดชอบ						
กิจกรรมการดำเนินงาน	เป้าหมาย	เวลาดำเนินการ (ไตรมาส)				ผลการดำเนินงาน
สรุปผลการดำเนินงาน :						
ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ :						

การประเมินรูปแบบที่ 1 คือ การประเมินที่ผู้ใช้หรือผู้ประเมินใส่เครื่องหมายตามความเหมาะสม ช่องว่างหัวข้อ “(ใช่/มี) และ (ไม่ใช่/ไม่มี)” ตามเอกสารข้างต้น

## 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. ฝ่ายบริหารจัดให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการสั่งการและความรับผิดชอบที่เหมาะสม</b>		
3.1 ฝ่ายบริหารกำหนดโครงสร้างองค์กร โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมด้านพันธกิจ กฎหมาย และจัดให้มีการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ		
3.2 ฝ่ายบริหารกำหนดสายการรายงานในองค์กร โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมเกี่ยวกับ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการสื่อสารข้อมูล		
3.3 มีการกำหนด มอบหมายและจำกัดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม 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 มีมาตรการและแนวทางการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ 1) การยอมรับ (Take) 2) การควบคุม (Treat) 3) การโอนย้าย (Transfer) และ 4) การยกเลิก (Terminate)		
8. องค์กรได้ทำการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต		
8.1 การประเมินโอกาสที่จะเกิดการทุจริต โดยครอบคลุมการทุจริตแบบต่าง ๆ เช่น การจัดทำรายงานทางการเงินเท็จ การทำให้สูญเสียทรัพย์สิน 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
<b>องค์ประกอบที่ 3. กิจกรรมการควบคุม ( 3 หลักการ)</b>		
<b>10. องค์การระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</b>		
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		
<b>11. องค์กรระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์</b>		
11.1 มีการกำหนดความเกี่ยวข้องกันระหว่างการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการปฏิบัติงาน และการควบคุมทั่วไปของระบบสารสนเทศ		
11.2 มีการกำหนดการควบคุม โครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีให้มีความเหมาะสม		
11.3 มีการกำหนดการควบคุม ความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีให้มีความเหมาะสม		
11.4 มีการกำหนดการควบคุม กระบวนการได้มา การพัฒนา และการบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีให้มีความเหมาะสม		
<b>12. องค์กรจัดให้มีการกิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบาย ซึ่งได้กำหนดสิ่งที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้นโยบายที่กำหนดไว้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้</b>		
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 มีการทบทวนนโยบายและกระบวนการปฏิบัติให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ		

## แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

จุดประเมิน	ใช่/มี	ไม่ใช่/ไม่มี
<b>องค์ประกอบที่ 4. สารสนเทศและการสื่อสาร ( 3 หลักการ)</b>		
13. องค์กรจัดทำหรือจัดหา และใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายใน		
13.1 มีการพิจารณากำหนดข้อมูลที่สำคัญ มีคุณภาพและความเพียงพอสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการและผู้บริหาร เช่น รายละเอียดเรื่องที่เสนอให้พิจารณา เหตุผล และผลกระทบต่อองค์กร		
13.2 สามารถส่งหนังสือนัดประชุม เอกสารประกอบการประชุมที่ระบุข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอต่อการพิจารณา ก่อนการประชุมล่วงหน้าภายในระยะเวลาที่กำหนด		
13.3 รายงานการประชุมมีรายละเอียดตามควร สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ เช่น บันทึกข้อซักถาม ความเห็น ข้อสังเกต การไม่เห็นด้วยกับเรื่องที่เสนอพร้อมเหตุผล		
13.4 มีการจัดเก็บเอกสารสำคัญ ไว้อย่างครบถ้วนเป็นหมวดหมู่		
13.5 กรณีได้รับแจ้งจากผู้สอบบัญชีหรือผู้ตรวจสอบภายใน สามารถแก้ไขข้อบกพร่องนั้นอย่างครบถ้วน		
14. องค์กรมีการสื่อสารข้อมูลภายใน รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน		
14.1 มีกระบวนการและช่องทางการสื่อสารข้อมูลภายในมีประสิทธิภาพและเหมาะสม		
14.2 มีการรายงานข้อมูลที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ (รายเดือน,รายไตรมาส)		
14.3 มีช่องทางรับแจ้งข้อมูล เบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริตภายในองค์กร (whistle-blower hotline) ได้อย่างปลอดภัย		
15. องค์กรได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อการควบคุมภายใน		
15.1 มีกระบวนการและช่องทางการสื่อสารข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม เช่น มีเจ้าหน้าที่ให้ข้อมูล ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน		
15.2 มีช่องทางสื่อสารพิเศษหรือช่องทางลับให้ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริต (whistle-blower hotline)		
<b>องค์ประกอบที่ 5. กิจกรรมการติดตามผล ( 2 หลักการ)</b>		
16. องค์กรติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การควบคุมภายในมีความครบถ้วน เหมาะสม		
16.1 มีกระบวนการติดตามการปฏิบัติตามจริยธรรมและข้อกำหนด ห้ามฝ่ายบริหารและพนักงาน ปฏิบัติตนในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 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		
17. องค์กรประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม		
17.1 มีการประเมินผลการสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน และดำเนินการเพื่อติดตามแก้ไขอย่างทันทั่วทั้ง หากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแตกต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีนัยสำคัญ		
17.2 มีการรายงานในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ หรือสงสัยว่ามีเหตุการณ์ทุจริตร้ายแรง ผ่าฝืนกฎหมายหรือกระทำผิด ซึ่งอาจเกิดความเสียหายกับองค์กร		
17.3 มีการรายงานข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ พร้อมแนวทางการแก้ไขปัญหภายในระยะเวลาอันควร		
17.4 มีการรายงานความคืบหน้าในการปรับปรุงข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ		

การประเมินรูปแบบที่ 2 คือ การประเมินที่ผู้ใช้หรือผู้ประเมินอาจปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมข้อความตามความเหมาะสม ช่องว่างใต้หัวข้อ “ความเห็น/คำอธิบาย” ใช้สำหรับจดบันทึกข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายในหัวข้อนั้นๆ

ข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายจะไม่เป็นลักษณะ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” แต่จะสรุปรวมว่าหน่วยงานให้ความสำคัญหรือปฏิบัติอย่างไรในเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ส่วนที่ว่างตอนท้ายของแต่ละองค์ประกอบการควบคุมภายในใช้สำหรับบันทึกผลการประเมินโดยทั่วไป และระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติ หรือควรพิจารณาองค์ประกอบนั้นๆ และช่องว่างตอนท้ายสุดของแบบประเมินใช้สรุปผลการประเมินการควบคุมภายในโดยรวม

ในการพิจารณาให้ข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ผู้ประเมินควรใช้วิจารณ์ว่า

1. ข้อความใต้ข้อต่างๆ ในแบบประเมิน เหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่างๆ ในองค์กรหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบประเมิน ในหัวข้อย่อยนั้นๆ ก่อน
2. หน่วยที่ได้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่อย่างไร
3. การปฏิบัติจริงมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน หรือไม่อย่างไร
4. การปฏิบัติจริงมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่อย่างไร

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
<p><b>1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม</b></p> <p>ผู้ประเมินควรพิจารณาแต่ละปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการควบคุมเพื่อพิจารณาว่า หน่วยรับตรวจ มีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีหรือไม่</p> <p><u>1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก</li> <li>▪ มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการรายงานทางการเงิน งบประมาณ และการดำเนินงาน</li> <li>▪ มีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ</li> <li>▪ มีทัศนคติที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และการพิจารณาวิธีการลดหรือป้องกันความเสี่ยง</li> </ul>	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance – Based Management)</li> </ul> <p><u>1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และเวียนให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว</li> <li>▪ พนักงานทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม และแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง</li> <li>▪ ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม</li> <li>▪ ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณี เมื่อไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติ</li> <li>▪ ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้ และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้</li> <li>▪ ฝ่ายบริหารกำหนดสิ่งจูงใจที่ยุติธรรมและจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม</li> <li>▪ ฝ่ายบริหารดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาระยะความซื่อสัตย์และจริยธรรมของพนักงานเกิดขึ้น</li> </ul> <p><u>1.3 ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ</li> <li>▪ มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง และเป็นปัจจุบัน</li> <li>▪ มีการระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน</li> <li>▪ มีแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม</li> <li>▪ การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง</li> </ul>	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
<p><u>1.4 โครงสร้างองค์กร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ</li> <li>▪ มีการประเมินผลโครงสร้างเป็นครั้งคราวและปรับเปลี่ยนที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>▪ มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้พนักงานทุกคนทราบ</li> </ul> <p><u>1.5 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ</li> <li>▪ ผู้บริหารมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมาย</li> </ul> <p><u>1.6 นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม</li> <li>▪ มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึก อบรม พนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง</li> <li>▪ การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>▪ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม</li> <li>▪ มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม</li> </ul> <p><u>1.7 กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ และมีการกำกับดูแล การปฏิบัติงาน</li> </ul>	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
<p>ภายในองค์กรให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีผู้ตรวจสอบภายใน และมีการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อหัวหน้าส่วนราชการ</li> </ul> <p><u>1.8 อื่นๆ (โปรดระบุ)</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ชื่อผู้ประเมิน .....</p> <p>ตำแหน่ง .....</p> <p>วันที่ ...../...../.....</p>	
<p><b>2. การประเมินความเสี่ยง</b></p> <p>ก่อนการประเมินความเสี่ยงจะต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานทั้งในระดับหน่วยรับตรวจ และระดับกิจกรรม (เช่น แผนงาน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย)</p> <p>วัตถุประสงค์ของการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในนี้ เพื่อทราบกระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ และการบริหารความเสี่ยงว่าเหมาะสม เพียงพอ หรือไม่</p> <p><u>2.1 วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและวัดผลได้</li> <li>▪ มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน</li> </ul> <p><u>2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ</li> <li>▪ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมชัดเจน ปฏิบัติได้ และวัดผลได้</li> </ul>	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้การยอมรับ</li> </ul> <p><u>2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง</li> <li>▪ มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น</li> </ul> <p><u>2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง</li> <li>▪ มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง</li> </ul> <p><u>2.5 การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง</li> <li>▪ มีการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง</li> <li>▪ มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง</li> <li>▪ มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง</li> </ul> <p><u>2.6 อื่นๆ (โปรดระบุ)</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">ชื่อผู้ประเมิน .....</p> <p style="text-align: center;">ตำแหน่ง .....</p> <p style="text-align: center;">วันที่ ...../...../.....</p>	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
<p><b>3. กิจกรรมการควบคุม</b></p> <p>ในการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในผู้ประเมินควรพิจารณาว่า มีกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผลหรือไม่</p> <p>3.1 กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง</p> <p>3.2 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม</p> <p>3.3 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>3.4 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ</p> <p>3.5 มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน</p> <p>3.6 มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่</p> <p>3.7 มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี</p> <p>3.8 อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ชื่อผู้ประเมิน .....</p> <p>ตำแหน่ง .....</p> <p>วันที่ ...../...../.....</p>	
<p><b>4. สารสนเทศและการสื่อสาร</b></p> <p>การดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในจะต้องมีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้ ผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบสารสนเทศและการสื่อสารต่อความต้องการของผู้ใช้ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน</p> <p>4.1 จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร</p>	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
4.2 มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	
4.3 มีการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นหมวดหมู่	
4.4 มีการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ	
4.5 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล	
4.6 มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายในปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข	
4.7 มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร	
4.8 มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ รัฐสภา ประชาชน สื่อมวลชน	
4.9 อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	
สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ..... .....	
ชื่อผู้ประเมิน .....	
ตำแหน่ง .....	
วันที่ ...../...../.....	
<p><b>5. การติดตามประเมินผล</b></p> <p>ผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบการติดตามประเมินผล การควบคุมภายในขององค์กรในอันจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน</p>	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
<p>5.1 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>5.2 กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาล</p> <p>5.3 มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>5.4 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>5.5 มีการประเมินผลความเสี่ยงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง</p> <p>5.6 มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ</p> <p>5.7 มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลและการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน</p> <p>5.8 มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันที ในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ</p>	
<p>5.9 อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>ชื่อผู้ประเมิน .....</p> <p>ตำแหน่ง .....</p> <p>วันที่ ...../...../.....</p>	