



แผนยุทธศาสตร์ กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2570-2573 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569)



กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศ
Strategic Sports Investment Mechanism

คำนำ

กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๓๖ ในฐานะทุนหมุนเวียนของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นกลไกทางการเงินสำคัญของประเทศในการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ค้ำครอง ช่วยเหลือ และจัดสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ตามวัตถุประสงค์ที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๔๘ ทั้ง ๘ ประการ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา กองทุนได้ปฏิบัติการกิจสนับสนุนนักกีฬา บุคลากรกีฬา สมาคมกีฬา ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ รวมถึงกีฬามวยและกีฬาอาชีพตามฐานกฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้อง อันมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของวงการกีฬาไทยในเวทีระดับภูมิภาคและระดับโลกอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ในห้วงสถานการณ์ปัจจุบัน บริบทแวดล้อมของกองทุนได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งจากการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลที่ยกระดับกีฬาให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายใต้กรอบ Thailand ๑๐ Plus และนโยบาย Sport Plus ครอบคลุม ๔ เสาหลัก ได้แก่ Sport Health, Sport Wealth, Sport Pride และ Sport Future การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ ตลอดจนความคาดหวังของสาธารณชนต่อการบริหารทุนหมุนเวียนภาครัฐที่โปร่งใสเป็นธรรม และพิสูจนความคุ้มค่าได้อย่างเป็นรูปธรรม การทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ จึงเป็นวาระเร่งด่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ตอบสนองหลักเกณฑ์การประเมินผลทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง และยึดโยงกับยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้มิได้จัดทำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หากแต่ดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ประกอบด้วยที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้นำการทบทวน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จากงานแผนและงบประมาณของกองทุน และที่ปรึกษาจากหน่วยงานภายนอก ผ่านกระบวนการศึกษาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ ควบคู่กับการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนหลายเวที ทั้งการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับสำนักงานงบประมาณและการกีฬาแห่งประเทศไทย และการประชุมรับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเมื่อวันที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๙ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ตั้งอยู่บนฐานการมีส่วนร่วมและการระดมความเห็นอย่างรอบด้าน

คณะผู้จัดทำขอขอบคุณคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ผู้บริหารและบุคลากรของการกีฬาแห่งประเทศไทย สำนักงานงบประมาณ สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมกีฬาแห่งจังหวัด วงการกีฬามวยและกีฬาอาชีพ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ที่ได้ให้ความร่วมมือ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะเป็นเข็มทิศนำทางที่ทำให้กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติสามารถยกระดับบทบาทเป็นต้นแบบองค์กรภาครัฐที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน

เชื่อมั่น และขับเคลื่อนวงการศึกษาไทยสู่ความเป็นเลิศ ความเป็นธรรม และความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง
ในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓

คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์

กองทุนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ

เดือนเมษายน พ.ศ. ๒๕๖๙

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	๑
บทที่ ๑ บทนำ.....	๗
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๗
๑.๒ กรอบความคิดการดำเนินการ.....	๙
๑.๒.๑ ปัจจัยนำเข้า (Input) การศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	๙
๑.๒.๒ กระบวนการ (Process) การวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์.....	๑๑
๑.๒.๓ ผลผลิต (Output) แผนยุทธศาสตร์และเครื่องมือการนำไปปฏิบัติ	๑๓
๑.๒.๔ การยึดโยงเชิงยุทธศาสตร์กับกรอบนโยบายกึ่งชาติของประเทศไทย	๑๔
๑.๒.๕ ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	๑๕
บทที่ ๒ การศึกษาทบทวนและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง.....	๑๘
๒.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐)	๑๙
๒.๑.๑ สาระสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐)	๑๙
๒.๑.๒ ความเชื่อมโยงกับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ	๒๐
๒.๒ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐).....	๒๑
๒.๒.๑ สาระสำคัญของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐).....	๒๑
๒.๒.๒ ความเชื่อมโยงกับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ	๒๒
๒.๓ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)	๒๓
๒.๓.๑ สาระสำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)	๒๔
๒.๓.๒ ความเชื่อมโยงกับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ	๒๔
๒.๔ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)	๒๕
๒.๔.๑ สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)	๒๕
๒.๔.๒ ความเชื่อมโยงกับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ	๒๖
๒.๕ ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐).....	๒๗
๒.๕.๑ สาระสำคัญของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)	๒๗
๒.๕.๒ ความเชื่อมโยงกับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ	๒๘
๒.๖ แผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓	๒๙

๒.๖.๑	สาระสำคัญของแผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓.....	๒๙
๒.๖.๒	ความเชื่อมโยงกับบริบทของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ	๒๙
๒.๗	แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓.....	๓๐
๒.๗.๑	สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓	๓๑
๒.๗.๒	ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์กับบริบทของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ	๓๒
๒.๘	บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติในปีบัญชี ๒๕๖๙	๓๕
๒.๘.๑	สาระสำคัญของบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติในปีบัญชี ๒๕๖๙	๓๕
๒.๘.๒	สรุปผลการดำเนินงานในอดีตและเป้าหมายการดำเนินงานของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ	๓๘
๒.๙	แผนการดำเนินงานกองทุนฯ ปี ๒๕๖๙ ของผู้จัดการกองทุนฯ	๓๘
๒.๙.๑	สาระสำคัญของแผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ (นาย ทุนเกียรติ จันทร์ชุม) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙.....	๓๘
๒.๑๐	พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒	๔๔
๒.๑๐.๑	สาระสำคัญของพระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒	๔๔
๒.๑๐.๒	ความเชื่อมโยงของพระราชบัญญัติกีฬามวยฯ กับบริบทของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ	๔๔
๒.๑๑	พระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖.....	๔๕
๒.๑๑.๑	สาระสำคัญของพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖.....	๔๖
๒.๑๑.๒	ความเชื่อมโยงของพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพฯ กับบริบทของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ.....	๔๖
บทที่ ๓	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ	๕๐
๓.๑	การวิเคราะห์บริบทภายนอกด้วย PESTEL Analysis	๕๐
๓.๑.๑	มิติการเมืองและนโยบาย (Political).....	๕๐
๓.๑.๒	มิติเศรษฐกิจ (Economic).....	๕๑
๓.๑.๓	มิติสังคมและวัฒนธรรม (Social)	๕๑
๓.๑.๔	มิติเทคโนโลยี (Technological)	๕๒
๓.๑.๕	มิติสิ่งแวดล้อม (Environmental)	๕๓
๓.๑.๖	มิติกฎหมาย (Legal).....	๕๓

๓.๒ การวิเคราะห์บริบทภายในด้วย ๗S Framework.....	๕๕
๓.๒.๑ ยุทธศาสตร์ (Strategy).....	๕๕
๓.๒.๒ โครงสร้าง (Structure).....	๕๖
๓.๒.๓ ระบบงาน (Systems).....	๕๖
๓.๒.๔ บุคลากร (Staff).....	๕๖
๓.๒.๕ วัฒนธรรมการบริหาร (Style).....	๕๗
๓.๒.๖ ทักษะขีดความสามารถ (Skills)	๕๗
๓.๒.๗ ค่านิยมร่วม (Shared Values).....	๕๗
๓.๓ การสังเคราะห์ SWOT Analysis.....	๕๙
๓.๓.๑ จุดแข็งและจุดอ่อนเชิงยุทธศาสตร์.....	๕๙
๓.๓.๒ โอกาสและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์.....	๖๐
๓.๔ การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์	๖๒
๓.๔.๑ ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy)	๖๓
๓.๔.๒ ยุทธศาสตร์ป้องกัน (ST Strategy).....	๖๓
๓.๔.๓ ยุทธศาสตร์พัฒนา (WO Strategy).....	๖๓
๓.๔.๔ ยุทธศาสตร์ตั้งรับ (WT Strategy).....	๖๔
๓.๕ การสังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix	๖๔
๓.๖ การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหาร	๖๕
๓.๗ สรุปผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์.....	๖๗
บทที่ ๔ การวิเคราะห์และถอดบทเรียนจากหน่วยงานที่เป็นต้นแบบที่ดี (Best Practices).....	๖๘
๔.๑ กรอบการวิเคราะห์และวิธีการศึกษา	๖๘
๔.๒ การศึกษาหน่วยงานต้นแบบต่างประเทศ ๕ แห่ง.....	๖๙
๔.๒.๑ UK Sport (สหราชอาณาจักร)	๖๙
๔.๒.๒ Sport Ireland (ไอร์แลนด์).....	๗๐
๔.๒.๓ Australian Sports Commission และ Australian Institute of Sport (ออสเตรเลีย)	
.....	๗๐
๔.๒.๔ Sport Canada (แคนาดา)	๗๑
๔.๒.๕ Korea Sports Promotion Foundation (เกาหลีใต้).....	๗๒
๔.๓ การศึกษาหน่วยงานต้นแบบในประเทศ ๒ แห่ง.....	๗๕
๔.๓.๑ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).....	๗๕

๔.๓.๒ กองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ภายใต้ สกสว.	๗๖
๔.๔ การสังเคราะห์บทเรียนเชิงเปรียบเทียบ	๗๘
๔.๔.๑ ความยั่งยืนของแหล่งรายได้	๗๘
๔.๔.๒ การแยกบทบาท Funder ออกจาก Operator	๗๘
๔.๔.๓ ระบบทุนที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและผลลัพธ์	๗๘
๔.๔.๔ ระบบธรรมาภิบาลและการกำกับจรรยาบรรณ	๗๘
๔.๔.๕ การลงทุนระยะยาวและความต่อเนื่อง	๗๙
๔.๔.๖ การสนับสนุนภาคีเครือข่ายและการขยายผล	๗๙
๔.๔.๗ การลงทุนในวิทยาศาสตร์การกีฬาและนวัตกรรม	๗๙
๔.๕ การประยุกต์บทเรียนสู่กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ.....	๘๐
๔.๖ สรุปผลการวิเคราะห์และถอดบทเรียน.....	๘๒
บทที่ ๕ แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ	๘๔
๕.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)	๘๔
๕.๒ คำสำคัญเชิงปฏิบัติการ (Keywords).....	๘๔
๕.๓ พันธกิจ (Mission).....	๘๖
๕.๓.๑ พันธกิจเชิงกฎหมาย	๘๖
๕.๓.๒ พันธกิจเชิงยุทธศาสตร์	๘๗
๕.๔ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	๘๘
๕.๕ การปรับโครงสร้างแผนงานจาก ๑๓ แผนงานเดิม สู่ ๙ แผนงานใหม่	๘๙
๕.๕.๑ เหตุผลของการปรับโครงสร้างแผนงาน.....	๙๐
๕.๕.๒ หลักการในการปรับโครงสร้างแผนงาน	๙๑
๕.๕.๓ ตารางเปรียบเทียบระหว่าง ๑๓ แผนงานเดิม และ ๙ แผนงานใหม่.....	๙๑
๕.๕.๔ การเชื่อมโยง ๙ แผนงานใหม่ กับนโยบาย Sport Plus และฐานกฎหมาย	๙๓
๕.๕.๕ ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับโครงสร้างแผนงาน.....	๙๔
๕.๖ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์.....	๙๕
๕.๗ ภาพรวมการเชื่อมโยงของ ๕ ยุทธศาสตร์	๑๑๒
๕.๘ ตารางสรุปความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์	๑๑๒
๕.๑๐ สรุป.....	๑๒๗

บทสรุปผู้บริหาร

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (National Sports Development Fund: NSDF) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๓๖ ในฐานะทุนหมุนเวียนของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นทุนสำหรับใช้จ่ายในการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา คัดกรอง ช่วยเหลือ และจัดสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ตามวัตถุประสงค์ที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๔๒ ครอบคลุมการพัฒนา นักกีฬา บุคลากรกีฬา สมาคมกีฬา การสนับสนุนเงินรางวัลและทุนการศึกษา การช่วยเหลือสวัสดิการ ตลอดจนการส่งเสริมกีฬามวยและกีฬาอาชีพตามกฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้อง

ในห้วงปัจจุบัน บริบทแวดล้อมของกองทุนได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งจากการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลที่ยกระดับกีฬาให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ภายใต้กรอบ Thailand ๑๐ Plus และนโยบาย Sport Plus ครอบคลุม ๔ เสาหลัก ได้แก่ Sport Health, Sport Wealth, Sport Pride และ Sport Future รวมทั้งการเตรียมจัดตั้ง กระทรวงกีฬาแยกออกจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาในเดือนเมษายน ๒๕๖๙ ซึ่งจะส่งผลต่อโครงสร้างการบริหาร การจัดสรรงบประมาณ และบทบาทของกองทุนโดยตรง

ผลการนำแผนยุทธศาสตร์ฉบับก่อนหน้าไปปฏิบัติในปีงบประมาณ ๒๕๖๙ ประกอบกับการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหาร บุคลากรกองทุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสำนักงานงบประมาณ ได้สะท้อนปัญหาเชิงระบบที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ๖ ด้าน ได้แก่ (๑) บทบาทและโครงสร้างที่ทำงานเชิงรับและทับซ้อนกับการกีฬาแห่งประเทศไทย (๒) กระบวนการพิจารณาและจัดสรรทุนที่ซับซ้อนและล่าช้า (๓) คุณภาพและความเป็นธรรม ในการจัดสรรที่ยังไม่ครอบคลุมสมาคมกีฬาขนาดเล็กและกีฬาเฉพาะกลุ่ม (๔) การติดตามประเมินผลที่วัดเพียงผลผลิต (Output) มิได้วัดผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) (๕) ธรรมาภิบาลและการบริหารความเสี่ยงที่ยังไม่ครบถ้วน เป็นองค์รวม และ (๖) เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่ยังพึ่งพาเอกสารกระดาษและข้อมูลแบบ Silo

ด้วยเหตุดังกล่าว การทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ จึงเป็นวาระเร่งด่วนเชิงยุทธศาสตร์ มิเพียงเพื่อให้สอดคล้องกับ หลักเกณฑ์การประเมินผลทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลางเท่านั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนผ่านหลักคิด ของกองทุนจาก “แหล่งทุน” ที่สนับสนุนระบบนิเวศกีฬาโดยกว้าง สู่การเป็น “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศ” (Strategic Sports Investment Mechanism) ที่จัดสรรทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ โปร่งใส เป็นธรรม และพิสูจน์ความคุ้มค่าของทุกบาทที่ลงทุนได้

หลักคิดและกรอบการดำเนินการ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ดำเนินการภายใต้แนวคิดเชิงระบบ (Systems Theory) ที่เชื่อมโยงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต อย่างเป็นลำดับขั้น โดยศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารสำคัญรวม ๑๔ รายการ ครอบคลุมตั้งแต่ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ นโยบายซอฟต์แวร์ พ.ศ. ๒๕๕๘ ฐานกฎหมายสืบรับ (พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๕๒ พระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕ และพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖) แผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุน บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน และผลการประชุมเชิงปฏิบัติการล่าสุด

ในเชิงกระบวนการ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบและรากเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis) การวิเคราะห์ PESTEL การวิเคราะห์ ๗S Framework การสังเคราะห์ SWOT และการแปลผลสู่ TOWS Matrix การถอดบทเรียนจากหน่วยงานต้นแบบ ทั้งในและต่างประเทศจำนวน ๗ แห่ง (UK Sport, Sport Ireland, Australian Sports Commission/AIS, Sport Canada, Korea Sports Promotion Foundation, สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ และกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม) ตลอดจนการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับสำนักงานงบประมาณนำไปสู่การจัดทำแผนใหม่ ๙ แผนงาน ที่ผ่านการหารือและปรับปรุงร่วมกัน อันเป็นโครงสร้างหลักของการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ยึดหลักคิดสำคัญ ๕ ประการ ดังนี้

- ๑) ทุกบาทต้องพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ (Value for Money) โดยผูกการใช้งบประมาณกับผลสัมฤทธิ์ตลอดห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Result Chain)
- ๒) ลงทุนในสิ่งที่ระบบปกติทำไม่ได้เอง เพื่อให้กองทุนสร้างคุณค่าเพิ่มที่ระบบราชการปกติไม่สามารถดำเนินการได้
- ๓) เลือกให้ทุนไม่ใช่รับทุกคำขอ (Strategic Portfolio Approach) จัดพอร์ตการลงทุนตามยุทธศาสตร์ มิใช่ตามแรงกดดัน
- ๔) เป็นธรรมจึงน่าเชื่อถือ ผ่านกลไก Equity Quota และ Simplified Application สำหรับกลุ่มเปราะบาง
- ๕) ทำให้คนอื่นทำได้ดีขึ้นไม่ใช่ทำเองทุกอย่าง บทบาท Funder และ Catalyst มิใช่ Operator

การเปลี่ยนผ่านหลักคิดของกองทุน

หัวใจสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ คือ การเปลี่ยนผ่านหลักคิด (Paradigm Shift) ของกองทุนใน ๖ มิติสำคัญ จากบทบาทเดิมในฐานะ “แหล่งทุน” ที่ตอบรับคำขอแบบกว้าง สู่บทบาทใหม่ในฐานะ “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” ที่จัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ ผูกเงินกับผลลัพธ์ และพิสูจน์ความคุ้มค่าได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังตารางที่ ก.๑

ตารางที่ ก.๑ การเปลี่ยนผ่านหลักคิดของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

มิติ	หลักคิดเดิม	หลักคิดใหม่ (พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓)
บทบาทกองทุน	“แหล่งทุน” สนับสนุนระบบนิเวศกีฬาโดยกว้าง ขอบเขตไม่ชัดเจน	“กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” ในฐานะ Strategic Allocator/Funder มิใช่ Operator
ความสัมพันธ์กับ กกท.	บทบาททับซ้อน ทำงานแบบ Silo	แยกบทบาทชัดเจน กองทุนเป็น Funding Enabler ส่วน กกท. และสมาคมกีฬาเป็นผู้ปฏิบัติ
การพิสูจน์ความคุ้มค่า	วัดเพียง “ทำครบตามแผน” และ “เบิกจ่ายครบ”	ผูกเงินกับผลลัพธ์ (Outcome-based) ตลอด Result Chain
รูปแบบการจัดสรร	Demand-driven รับทุกคำขอจากสมาคมกีฬา	Strategic Portfolio Approach “เลือกให้ทุนตามยุทธศาสตร์”
ความเป็นธรรม	สมาคมกีฬานานาชาติเล็ก กีฬาคนพิการ และกีฬาเฉพาะกลุ่มเข้าถึงทุนได้ยาก	กำหนด Equity Quota สำหรับกลุ่มเปราะบาง พร้อม Simplified Application
การขยายผล	มิได้กำหนดเป็นหลักคิด	บทบาท Funder/Catalyst ขยายผลผ่านภาคีเครือข่าย

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศไทยที่ทุกบาทพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ โปร่งใส เป็นธรรม และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ สร้างมูลค่าเศรษฐกิจการกีฬา และขยายโอกาสอย่างทั่วถึงในระบบนิเวศกีฬาของชาติอย่างยั่งยืน

พันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ ๕ ประการ

บนพื้นฐานของพันธกิจเชิงกฎหมายตามมาตรา ๔๒ แห่งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ทั้ง ๘ ข้อ ประกอบกับฐานกฎหมายเฉพาะอีก ๒ ฉบับ กองทุนได้กำหนดพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ ๕ ประการ ดังนี้

- พันธกิจที่ ๑ การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาไทยอย่างเป็นระบบ
- พันธกิจที่ ๒ เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรกีฬาและเพิ่มโอกาสอย่างเป็นธรรม

- พันธกิจที่ ๓ ส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจการกีฬาของประเทศ
- พันธกิจที่ ๔ ดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และส่งเสริมการประเมินผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ
- พันธกิจที่ ๕ ยกระดับสมรรถนะองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูลเพื่อเป็นฐานการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็น

เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว แผนฉบับนี้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็น ที่มีตรรกะเชิงลำดับความสำคัญและความสัมพันธ์อย่างชัดเจน กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ และ ๒ เป็น ภารกิจแกน (Core Mandate) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เป็นการขยายบทบาทเชิงเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เป็นกลไกกำกับ (Governance Enabler) และยุทธศาสตร์ที่ ๕ เป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Foundation) ที่ต้องลงทุนก่อนหรือคู่ขนาน ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาเป็นเลิศและสร้างหลักประกันชีวิตนักกีฬา
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสริมสร้างกำลังคนด้านกีฬาและขยายโอกาสการเข้าถึงทุนอย่างเป็นธรรมทั่วทุกภูมิภาค
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสนับสนุนกีฬาอาชีพ กีฬามวย และการท่องเที่ยวเชิงกีฬา ในฐานะเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และระบบวัดผลที่เชื่อมโยงเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การยกระดับสมรรถนะองค์กร ปฏิรูปกระบวนการ และสร้างฐานดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ

การปรับโครงสร้างจาก ๑๓ แผนงานเดิม สู่ ๙ แผนงานใหม่

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้ปรับโครงสร้างแผนงานจากเดิม ๑๓ แผนงาน เป็น ๙ แผนงานใหม่ ที่ผ่านการหารือร่วมกับสำนักงบประมาณ เพื่อลดความซ้ำซ้อน ลดการทับซ้อน และให้สามารถยืดหยุ่นกับนโยบาย Sport Plus และฐานกฎหมายทั้งสี่ฉบับได้อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

- แผนที่ ๑ การสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์การกีฬาของประเทศ
- แผนที่ ๒ การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพกีฬาระดับชาตินานาชาติ ครอบคลุมกีฬาคนพิการ ภายใต้สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย
- แผนที่ ๓ การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพกีฬาในระดับจังหวัด ภายใต้สมาคมกีฬาแห่งจังหวัด

- แผนที่ ๔ การส่งเสริมกีฬาอาชีพและอุตสาหกรรมกีฬาเพื่อเศรษฐกิจสร้างสรรค์
- แผนที่ ๕ การส่งเสริมการพัฒนาระบบนิเวศกีฬามวยไทยสู่แบรนด์ระดับโลก
- แผนที่ ๖ การสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อพัฒนานักกีฬาและเยาวชนกีฬา
- แผนที่ ๗ การสนับสนุนสวัสดิการและการคุ้มครองผู้ทำคุณประโยชน์ทางการกีฬา
- แผนที่ ๘ การสนับสนุนเงินรางวัลและสิทธิประโยชน์ตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจทางการกีฬา
- แผนที่ ๙ การบริหารและเพิ่มศักยภาพกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

การยึดโยงเชิงนโยบายและฐานกฎหมาย

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ออกแบบให้ทุกพันธกิจ ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ และทุกแผนงานสามารถสืบสาวกลับ (Traceable) ไปยังฐานนโยบายและฐานกฎหมายได้อย่างชัดเจน ใน ๓ มิติ ดังนี้

- ๑) มิติเชิงนโยบาย ยึดโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ๓ ๔ และ ๖) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ และนโยบาย Sport Plus ของรัฐบาลครบทั้ง ๔ เสาหลัก
- ๒) มิติเชิงกฎหมาย ยึดโยงกับฐานกฎหมายสี่ชั้น ได้แก่ พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ (โดยเฉพาะมาตรา ๔๒) พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒ (มาตรา ๙ ๑๒ และ ๑๓) พระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕ และพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ (มาตรา ๔๐ และ ๔๔)
- ๓) มิติเชิงปฏิบัติ ยึดโยงกับแผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุน (กรอบ ๕T Transformation) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง และผลการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับสำนักงานงบประมาณ

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้คาดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ใน ๗ มิติ ดังนี้

- ๑) มิติเชิงนโยบาย กองทุนมีบทบาทและทิศทางชัดเจนในฐานะกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศ
- ๒) มิติกลไกบริหาร โครงสร้างการทำงานคล่องตัว ลดความทับซ้อนกับการกีฬาแห่งประเทศไทย
- ๓) มิติการเงิน ระบบการจัดสรรทุนมีหลักการชัดเจน เป็นธรรม และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Allocation)
- ๔) มิติกระบวนการ กระบวนการพิจารณาและอนุมัติทุนถูกปฏิรูปตามหลัก Lean Process ผู้ขอทุนทราบสถานะทุกขั้นตอนแบบ Real-Time

- ๕) มิติดิจิทัล มีฐานข้อมูลกลาง ระบบวิเคราะห์ข้อมูล และ Open Performance Dashboard เปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ
- ๖) มิติธรรมาภิบาล ดำรงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Enterprise Risk Management) ครอบคลุมทุกระดับ
- ๗) มิติการติดตามผล เชื่อมโยงเงินลงทุนกับผลสัมฤทธิ์ตลอด Result Chain สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ การประเมินทุนหมุนเวียน ๖ มิติของกรมบัญชีกลาง

บทสรุป

แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ ฉบับนี้ จัดทำขึ้นภายใต้ เจตนารมณ์ที่จะเปลี่ยนผ่านกองทุนอย่างเด็ดขาด จากการเป็น “แหล่งทุน” ที่ตอบรับคำขออย่างกว้างขวาง สู่การเป็น “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศ” ที่จัดสรรทรัพยากรตามลำดับ ความสำคัญ ผูกเงินกับผลสัมฤทธิ์ และพิสูจน์ความคุ้มค่าของทุกบาทได้อย่างเป็นรูปธรรม

การดำเนินการตามแผนนี้จะต้องอาศัยการบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้ง คณะกรรมการบริหารกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ผู้บริหารและบุคลากร การกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมกีฬาแห่งจังหวัด วงการกีฬามวย วงการกีฬาอาชีพ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม สถาบันการศึกษา และสำนักงานประมาณ เพื่อยกระดับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้เป็นต้นแบบองค์กรภาครัฐที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชนเชื่อมั่น และขับเคลื่อนวงการกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ ความเป็นธรรม และความยั่งยืนได้อย่างแท้จริงในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

กีฬาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในหลายมิติ ทั้งการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน การเสริมสร้างสุขภาพกายและจิตใจ การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม การสร้างความสามัคคีของคนในชาติ ตลอดจนเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ผ่านอุตสาหกรรมกีฬา การท่องเที่ยวเชิงกีฬา และการแข่งขันระดับนานาชาติ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนและพัฒนาวงการกีฬาจึงเป็นภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ที่รัฐต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายชัดเจน และสามารถพิสูจน์ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรสาธารณะได้

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (National Sports Development Fund: NSDF) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๓๖ ในฐานะทุนหมุนเวียนของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นทุนสำหรับใช้จ่ายในการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา คุ้มครอง ช่วยเหลือ และจัดสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา โดยมีขอบเขตวัตถุประสงค์ที่บัญญัติไว้อย่างชัดเจนในมาตรา ๔๒ ครอบคลุมตั้งแต่การส่งเสริมกิจกรรมกีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ การพัฒนานักกีฬามหาวิทยาลัย และสมาคมกีฬา การสนับสนุนเงินรางวัลและทุนการศึกษา การช่วยเหลือสวัสดิการกรณีประสบอุบัติเหตุจากการแข่งขัน ไปจนถึงการส่งเสริมกีฬามวยและกีฬาอาชีพตามกฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้อง

ในห้วงสถานการณ์ปัจจุบัน บริบทแวดล้อมของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งจากการเปลี่ยนผ่านเชิงนโยบายของรัฐบาลที่ขับเคลื่อนกีฬาในฐานะ Economic Driver ภายใต้กรอบ Thailand ๑๐ Plus และนโยบาย Sport Plus ครอบคลุม ๔ เสาหลัก ได้แก่ Sport Health กีฬาเพื่อสุขภาพประชาชน Sport Wealth กีฬาเพื่อเศรษฐกิจ Sport Pride กีฬาเพื่อศักดิ์ศรีชาติ และ Sport Future กีฬาเพื่ออนาคต พร้อมทั้งเตรียมการจัดตั้งกระทรวงกีฬาแยกออกจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาในเดือนเมษายน ๒๕๖๙ ซึ่งจะส่งผลต่อโครงสร้างการบริหาร การจัดสรรงบประมาณ และบทบาทของกองทุนโดยตรง

ขณะเดียวกัน กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติยังต้องดำเนินการภายใต้ฐานกฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้อง ๒ ฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๕๒ ซึ่งกำหนดให้มีการส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ และเผยแพร่กีฬามวย การคุ้มครองความปลอดภัยและสวัสดิการของนักมวย ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน และหัวหน้าค่ายมวย ตามมาตรา ๙, ๑๒ และ ๑๓ และพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ ซึ่งกำหนดกรอบการช่วยเหลือ การสงเคราะห์ สวัสดิการ การส่งเสริม การสนับสนุน และการพัฒนานักกีฬาอาชีพ บุคลากรกีฬาอาชีพ สโมสรและสมาคมกีฬาอาชีพ ตามมาตรา ๔๐ และมาตรา ๔๔ การเชื่อมโยงภารกิจตามกฎหมายทั้งสี่ฉบับเข้าด้วยกันจึงเป็นหัวใจของการ

ออกแบบยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อให้ทุกพันธกิจสามารถยึดโยงกลับไปยังฐานอำนาจทางกฎหมายได้อย่างครบถ้วน

อย่างไรก็ตาม จากการนำแผนยุทธศาสตร์ฉบับก่อนหน้าไปปฏิบัติจริงในปีงบประมาณ ๒๕๖๙ ประกอบกับการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหาร บุคลากรกองทุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสำนักงานงบประมาณ พบปัญหาเชิงระบบที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ๖ ด้านที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่

- ๑) ด้านบทบาทและโครงสร้าง กองทุนยังทำงานในลักษณะเชิงรับ รอรับคำขอจากสมาคม กีฬาผ่านการศึกษาแห่งประเทศไทยเป็นหลัก บทบาทระหว่างกองทุนกับ กกท. ยังทับซ้อน อัตรากำลังจำกัด และบุคลากรพัฒนาศักยภาพไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- ๒) ด้านกระบวนการพิจารณาและจัดสรรทุน ระบบมีขั้นตอนซับซ้อน ใช้กระบวนการ Manual เป็นหลัก ขาด Lean Process ก่อให้เกิดความล่าช้าในการอนุมัติ ไม่ทันต่อการเตรียมทีมแข่งขันระดับนานาชาติ และเกิดวนลูการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างสายงานของ กกท. และกองทุน
- ๓) ด้านคุณภาพและความเป็นธรรมในการจัดสรร การจัดสรรยังไม่สม่ำเสมอ สมาคมกีฬาขนาดเล็ก กีฬาคนพิการ และกีฬาเฉพาะกลุ่มเข้าถึงทุนได้ยาก เกณฑ์การพิจารณายังมี bias ต่อกีฬาหลักหรือองค์กรที่มีเครือข่าย และไม่มีกรอบเวลาที่ชัดเจนในการอนุมัติและจ่ายทุน
- ๔) ด้านการติดตามประเมินผลและวัดผลลัพธ์ ระบบติดตามยังวัดเพียง Output ระดับเบิกจ่ายครบ/กิจกรรมครบ แต่ไม่สามารถวัดได้ว่าทุนที่จ่ายไปเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์และผลกระทบอย่างไร ขาดการเชื่อมโยงในรูปแบบห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Result Chain) ตั้งแต่ Input → Output → Outcome → Impact และยังไม่มี Dashboard ด้านความคุ้มค่าแบบ real-time ที่ผู้บริหารใช้ตัดสินใจได้ทันที่
- ๕) ด้านธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ระบบควบคุมภายในยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ ขาด Enterprise Risk Management แบบองค์รวม การปฏิบัติตามกฎระเบียบยังมีช่องว่าง และตัวชี้วัดเน้นด้านเอกสารมากกว่าวัดระดับการมีส่วนร่วมและความโปร่งใสที่แท้จริง
- ๖) ด้านเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ ระบบงานส่วนใหญ่ยังพึ่งพาเอกสารกระดาษ ข้อมูลเป็น Silo แยกส่วน ระบบ ERP ไม่เสถียร รูปแบบการจัดเก็บข้อมูลระหว่างงานพัสดุและงานบัญชีไม่สอดคล้องกัน และยังไม่มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลทดแทนการใช้ Excel

การวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบดังกล่าวร่วมกับการวิเคราะห์รากเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis) นำไปสู่ข้อสรุปเชิงนโยบายที่สำคัญ ๓ ประการ กล่าวคือ (๑) กองทุนยังขาดความชัดเจนเชิงบทบาทว่า “เป็นอะไร” และ “ไม่ใช่อะไร” จึงพยายามตอบทุกภารกิจที่กฎหมายเปิดช่อง โดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของภารกิจแกน (๒) โมเดลการดำเนินงานยังเป็น “ผู้รับคำขอ” ไม่ใช่ “ผู้ลงทุนเชิงรุก” ทำให้เงินกองทุนไหลไปตามแรงกดดัน ไม่ใช่ตามยุทธศาสตร์ และ (๓) ระบบงบประมาณแบบ

“ปีงบประมาณรายปี” และ “โครงการรายกิจกรรม” ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของการพัฒนาการศึกษาที่ต้องการความต่อเนื่องและความเร็ว

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ จึงเป็นวาระเร่งด่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการ มิใช่เพียงเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง ที่กำหนดให้คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนต้องจัดให้มีหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (๓ – ๕ ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีเท่านั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนผ่านหลักคิดของกองทุนจากการเป็น “แหล่งทุน” ที่สนับสนุนระบบนิเวศศึกษาโดยกว้าง สู่การเป็น “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านศึกษาของประเทศ” ที่จัดสรรทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ โปร่งใส เป็นธรรม และคุ้มค่า พร้อมขับเคลื่อนสมรรถนะศึกษาไทยและเศรษฐกิจการศึกษายั่งยืน สอดคล้องกับแผนใหม่ ๙ แผนงานที่ได้ผ่านการหารือและปรับปรุงร่วมกับสำนักงบประมาณ ภายใต้นโยบายรัฐบาลและกรอบยุทธศาสตร์ศึกษาของประเทศที่กำหนดโดยการศึกษาแห่งประเทศไทย

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยยึดหลักการสำคัญ ๕ ประการ ได้แก่ ทุกบาทต้องพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ ลงทุนในสิ่งที่ระบบปกติทำไม่ได้เอง เลือกลงทุนไม่รับทุกคำขอ เป็นธรรมจึงน่าเชื่อถือ และทำให้คนอื่นทำได้ดีขึ้นไม่ใช่ทำเองทุกเรื่อง ทั้งนี้เพื่อให้กองทุนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติเป็นองค์กรภาครัฐต้นแบบที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนเชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง

๑.๒ กรอบความคิดการดำเนินการ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ ดำเนินการภายใต้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory) ที่เชื่อมโยงปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) อย่างเป็นลำดับขั้น โดยมุ่งเน้นความสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ กฎหมายและกฎเกณฑ์ที่กองทุนมีส่วนเกี่ยวข้อง และต้องทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนนโยบายของรัฐให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

๑.๒.๑ ปัจจัยนำเข้า (Input) การศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ประกอบด้วยการศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารสำคัญ ๑๕ รายการ ครอบคลุมนโยบายระดับชาติ แผนระดับชาติและกระทรวง ฐานกฎหมายหลักและกฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้อง แผนระดับองค์กรของการศึกษาแห่งประเทศไทย แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุน บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน และผลการประชุมเชิงปฏิบัติการล่าสุด ดังปรากฏในตารางที่ ๑.๑

ตารางที่ ๑.๑ เอกสารอ้างอิงหลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ.

๒๕๗๐ – ๒๕๗๓

ลำดับ	เอกสารอ้างอิง	สาระสำคัญที่นำมาใช้ประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์
๑	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)	กรอบทิศทางพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้านการกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬา
๒	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๘๐) ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และการส่งเสริมอุตสาหกรรมการกีฬา
๓	แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)	เป้าหมาย ตัวชี้วัด และประเด็นการพัฒนา ๕ ด้าน ได้แก่ การออกกำลังกายและกีฬาขั้นพื้นฐาน การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ อุตสาหกรรมการกีฬา และการบริหารจัดการ
๔	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓	หมวดหมู่ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ การสร้างความสามารถทางการแข่งขัน และการส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์
๕	แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)	แนวทางการเชื่อมโยงกีฬากับการท่องเที่ยว (Sport Tourism) การเป็นเจ้าภาพมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ และการสร้างมูลค่าเศรษฐกิจจากกิจกรรมกีฬา
๖	นโยบายซอฟต์พาวเวอร์ (Soft Power) ของรัฐบาล	การขับเคลื่อนกีฬาในฐานะเครื่องมือสร้างอิทธิพลทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะมวยไทย เพื่อยกระดับภาพลักษณ์ประเทศและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ
๗	ยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทยรองรับนโยบายด้านกีฬาของรัฐบาล และกระทรวงกีฬา (๖ เมษายน ๒๕๖๙)	กรอบ “Thailand ๑๐ Plus & Sport Plus” ครอบคลุม ๔ เสาหลัก ได้แก่ Sport Health, Sport Wealth, Sport Pride และ Sport Future รวมถึงแนวทาง Profit for Purpose และการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมมวยไทย
๘	พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘	มาตรา ๓๖ ว่าด้วยการจัดตั้งกองทุน มาตรา ๔๒ ว่าด้วยวัตถุประสงค์และขอบเขตการใช้จ่ายเงินกองทุน และมาตรา ๔๘ ว่าด้วยการจัดทำบัญชีและการตรวจสอบฐานะการเงิน อันเป็นฐานอำนาจหลักตามกฎหมาย
๙	พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒	กรอบการส่งเสริม ค้ำครอง และให้สวัสดิการแก่นักมวย ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน และหัวหน้าค่ายมวย รวมถึงการอนุรักษ์และเผยแพร่กีฬามวย (มาตรา ๙, ๑๒, ๑๓)
๑๐	พระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖	ขอบเขตการช่วยเหลือ การสงเคราะห์ สวัสดิการ การส่งเสริม และการพัฒนานักกีฬาอาชีพ บุคลากรกีฬาอาชีพ สโมสรและสมาคมกีฬาอาชีพ (มาตรา ๔๐, ๔๔)
๑๑	พระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม	กรอบการป้องกันและควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา (Anti-Doping) ตามมาตรฐานองค์การต่อต้านการใช้สารต้องห้ามโลก (WADA) อันเป็นฐานพันธกิจด้านการแข่งขันที่สะอาดและการคุ้มครองสุขภาพนักกีฬา เชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านธรรมาภิบาลและ Safe Sport

ลำดับ	เอกสารอ้างอิง	สาระสำคัญที่นำมาใช้ประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์
๑๒	แผนวิสาหกิจการศึกษาแห่ง ประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒	ทิศทางการขับเคลื่อน กกท. ในฐานะหน่วยงานปฏิบัติภายใต้พันธกิจ ร่วมกับกองทุนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
๑๓	แผนการดำเนินงานของ ผู้จัดการกองทุนพัฒนาการ ศึกษาแห่งชาติ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	กรอบการปฏิรูป ๕T Transformation ได้แก่ Organizational, Digital, Workforce, Risk และ Service Transformation และ ๙ แผนงานใหม่ที่ผ่านการหารือกับสำนักงบประมาณ
๑๔	บันทึกข้อตกลงการ ประเมินผลการดำเนินงาน ของกองทุนพัฒนาการศึกษา แห่งชาติ ในปีบัญชี ๒๕๖๘ – ๒๕๖๙	หลักเกณฑ์การประเมินผลทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง ๖ มิติ โดยเฉพาะตัวชี้วัดด้านบทบาทคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนที่ กำหนดให้ต้องจัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว
๑๕	ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การพัฒนา ยุทธศาสตร์กองทุน พัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ปีงบประมาณ ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ และผลการประชุมรับ ฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย วันที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๙	ผลการวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบ การวิเคราะห์รากเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และหลักคิดที่เปลี่ยนผ่านจาก “แหล่งทุน” สู่ “กลไกการลงทุนเชิง ยุทธศาสตร์”

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยนำเข้ามุ่งเน้น ๓ ประเด็นหลัก ได้แก่ (๑) ความสอดคล้องของ
บทบาทกองทุนกับฐานกฎหมาย (Legal Alignment) โดยเฉพาะการเชื่อมโยงมาตรา ๔๒ แห่ง
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ กับพระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๕๒
พระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ และพระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้าม
ทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕ ในฐานะฐานกฎหมายด้านธรรมาภิบาลและการคุ้มครองความสะอาดของ
การแข่งขัน เพื่อให้ทุกพันธกิจของกองทุนยึดโยงกลับไปยังฐานอำนาจทางกฎหมายได้อย่างชัดเจน (๒)
ความสอดคล้องเชิงนโยบาย (Policy Alignment) กับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
ฉบับที่ ๗ นโยบายซอฟต์แวร์พาวเวอร์ และยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทยภายใต้กรอบ
Thailand ๑๐ Plus และ Sport Plus และ (๓) ความสอดคล้องเชิงปฏิบัติ (Operational
Alignment) กับแผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุน บันทึกข้อตกลงการประเมินผลทุนหมุนเวียน
และผลการนำยุทธศาสตร์ฉบับก่อนหน้าไปปฏิบัติจริง

๑.๒.๒ กระบวนการ (Process) การวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์

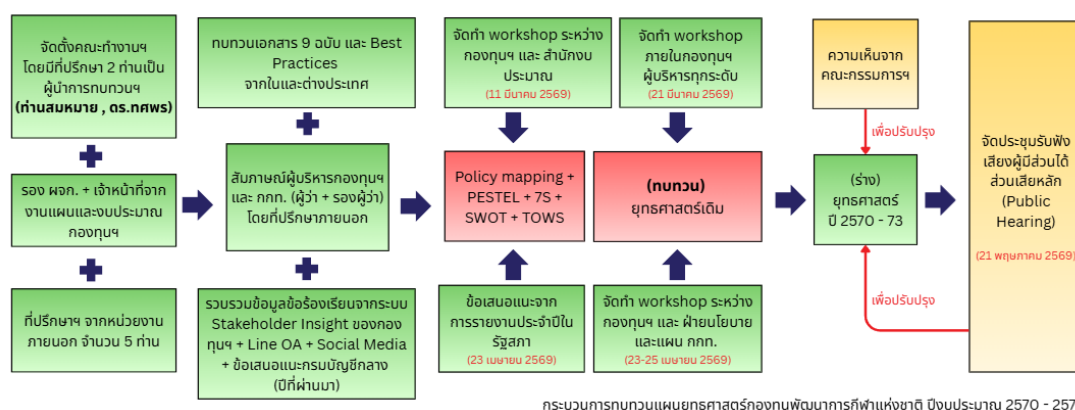
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งอย่าง
เป็นทางการ ประกอบด้วย (๑) ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ ๒ ท่าน ทำหน้าที่นำการทบทวน (๒) รอง
ผู้จัดการกองทุนและเจ้าหน้าที่จากงานแผนและงบประมาณของกองทุน และ (๓) ที่ปรึกษาจาก

หน่วยงานภายนอกจำนวน ๕ ท่าน โดยกระบวนการจัดทำดำเนินไปอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ และเปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนผ่านเวทีต่าง ๆ ตามลำดับเวลา ดังตารางที่ ๑.๒

ตารางที่ ๑.๒ กระบวนการและเวทีการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ลำดับ	กิจกรรม/เวทีการมีส่วนร่วม	ช่วงเวลา
๑	การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับสำนักงบประมาณ	๑๑ มีนาคม ๒๕๖๙
๒	การประชุมเชิงปฏิบัติการภายในกองทุนฯ ร่วมกับผู้บริหารทุกระดับ	๒๑ มีนาคม ๒๕๖๙
๓	การนำเสนอแนะจากการรายงานประจำปีต่อรัฐสภามาประกอบการทบทวน	๒๓ เมษายน ๒๕๖๙
๔	การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับฝ่ายนโยบายและแผน การกีฬาแห่งประเทศไทย	๒๓ – ๒๕ เมษายน ๒๕๖๙
๕	การประชุมรับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Public Hearing)	๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๙

นอกจากเวทีข้างต้น คณะทำงานยังรวบรวมข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนผ่านระบบ Stakeholder Insight ของกองทุน ช่องทาง Line OA และสื่อสังคมออนไลน์ ตลอดจนข้อเสนอแนะจากกรณีศึกษาในปีที่ผ่านมา เพื่อให้การจัดทำแผนสะท้อนเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน โดยกระบวนการทั้งหมดแสดงในรูปที่ ๑.๑



รูปที่ ๑.๑ กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้แตกต่างจากฉบับก่อนหน้าอย่างมีนัยสำคัญ โดยนอกจากการดำเนินการตามกระบวนการมาตรฐาน ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อยกับผู้บริหารและบุคลากรของกองทุน การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix แล้ว ยังได้เพิ่มเติมกระบวนการสำคัญที่ยกระดับคุณภาพของยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ๑) การวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบและรากเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis) จากการนำยุทธศาสตร์เดิมไปปฏิบัติจริงในปีงบประมาณ ๒๕๖๙ ครอบคลุมปัญหา ๖ ด้านที่

กล่าวไว้ในหัวข้อ ๑.๑ และวิเคราะห์รากเหตุเชิงโครงสร้างที่นำไปสู่การออกแบบประเด็นยุทธศาสตร์ที่แท้จริง

- ๒) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ผ่านการวิเคราะห์ Strategic Issues through Actual Strategies ๔ ประเด็น ได้แก่ Strategic Focus Challenge, Governance & Trust Challenge, Outcome & Value Challenge และ System Integration Challenge ซึ่งสะท้อนคำถามเชิงนโยบายที่กองทุนต้องตอบให้ได้อย่างชัดเจน
- ๓) การเปลี่ยนผ่านหลักคิด (Paradigm Shift) จากกองทุนในฐานะ “แหล่งทุน” สู่ “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” โดยยึดหลัก ๕ ประการ ได้แก่ ทุกบาทต้องพิสูจน์ความคุ้มค่า ได้ ลงทุนในสิ่งที่ระบบปกติทำไม่ได้เอง เลือกให้ทุนไม่ได้รับทุกคำขอ เป็นธรรมจึงน่าเชื่อถือ และทำให้คนอื่นทำได้ดีขึ้นไม่ใช่ทำเองทุกเรื่อง
- ๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับสำนักงานงบประมาณ เพื่อทบทวนและปรับแผนให้ยึดนโยบายของรัฐบาลและกรอบยุทธศาสตร์กีฬาของประเทศ อันนำไปสู่การจัดทำแผนใหม่ ๙ แผนงาน ที่เป็นโครงสร้างหลักของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- ๕) การยึดโยงกับกรอบ Thailand ๑๐ Plus และนโยบาย Sport Plus ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดและผู้กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์กีฬาของประเทศ เพื่อให้บทบาทของกองทุนในฐานะ Funder ประสานสอดคล้องกับบทบาทของ กทท. ในฐานะ Operator/Regulator อย่างไร้รอยต่อ

กระบวนการทั้งหมดนี้ ดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Governance and Accountability) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการบริหารจัดการภาครัฐที่ขับเคลื่อนด้วยผลลัพธ์ (Results-Based Management) เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้มีความเป็นรูปธรรมนำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถติดตามประเมินผลได้ทุกขั้นตอน

๑.๒.๓ ผลผลิต (Output) แผนยุทธศาสตร์และเครื่องมือการนำไปปฏิบัติ

ผลผลิตของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ประกอบด้วย (๑) แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ ที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ๕ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๑๕ ข้อ ประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็น เป้าประสงค์ ๑๕ เป้า และกลยุทธ์ ๔๐ กลยุทธ์ (๒) แผนปฏิบัติการระยะยาว (๓ – ๕ ปี) ที่แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่านแผนใหม่ ๙ แผนงาน (๓) แผนปฏิบัติการประจำปีที่ผูกการเบิกจ่ายเข้ากับความสำเร็จตาม Performance Contract และ (๔) กรอบการติดตามและประเมินผลเชิงผลลัพธ์ (Outcome-based) ที่เชื่อมโยงเงินลงทุน กิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ตลอด Result Chain พร้อม Open Performance Dashboard เปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ กรอบความคิดการดำเนินการทั้ง ๓ ส่วนสามารถสรุปได้ดังตารางที่ ๑.๓

ตารางที่ ๑.๓ กรอบความคิดการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

ส่วนที่	องค์ประกอบ	สาระสำคัญของการดำเนินการ
๑	ปัจจัยนำเข้า (Input)	การศึกษาและวิเคราะห์ฐานกฎหมาย นโยบาย แผนระดับชาติ แผนของกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงผลการปฏิบัติจริงของกองทุนในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ในการจัดทำยุทธศาสตร์
๒	กระบวนการ (Process)	การวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบและรากเหตุของปัญหา การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับผู้บริหาร บุคลากร และสำนักงานประมาณ และการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์บริบทจริง และดำเนินการประชุมรับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Public Hearing) เมื่อ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๙
๓	ผลผลิต (Output)	แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี พร้อมกรอบการติดตามและประเมินผลเชิงผลลัพธ์ (Outcome-based) ที่เชื่อมโยงระหว่างเงินลงทุน กิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ (Result Chain)

๑.๒.๔ การยึดโยงเชิงยุทธศาสตร์กับกรอบนโยบายกีฬาของประเทศ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ ฉบับนี้ ยึดโยงโดยตรงกับยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งขับเคลื่อนภายใต้กรอบ “Thailand ๑๐ Plus & Sport Plus” ประกอบด้วย ๔ เสาหลัก ได้แก่ Sport Health กีฬาเพื่อสุขภาพประชาชน Sport Wealth กีฬาเพื่อเศรษฐกิจ Sport Pride กีฬาเพื่อศักดิ์ศรีชาติ และ Sport Future กีฬาเพื่ออนาคต การยึดโยงดังกล่าวสะท้อนการแบ่งบทบาทที่ชัดเจนระหว่างกองทุนในฐานะ Funder และ กกท. ในฐานะ Operator/Regulator ดังปรากฏในตารางที่ ๑.๔

ตารางที่ ๑.๔ การยึดโยงระหว่างยุทธศาสตร์ กกท. (Sport Plus) กับบทบาทของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

สายยุทธศาสตร์ (Sport Plus)	สาระสำคัญตามยุทธศาสตร์	บทบาทของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ
Sport Health	กีฬาเพื่อสุขภาพประชาชน ลดโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง ประหยัดงบประมาณ สุขส่งเสริมการออกกำลังกายอย่างทั่วถึง	สนับสนุนกิจกรรมพื้นฐานระดับชุมชนและจังหวัดผ่านสมาคมกีฬาแห่งจังหวัด โดยเน้นการขยายโอกาสอย่างเป็นธรรม
Sport Wealth	กีฬาเพื่อเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมกีฬา การท่องเที่ยวเชิงกีฬา Mega Events และการเป็นเจ้าภาพระดับนานาชาติ	ลงทุนในกิจกรรมกีฬาที่สร้างมูลค่าเศรษฐกิจเชิงประจักษ์ ส่งเสริมกีฬาอาชีพตาม พรบ. ส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖
Sport Pride	กีฬาเพื่อศักดิ์ศรีชาติ การสร้างเหรียญรางวัลระดับนานาชาติ เส้นทางนักกีฬา (Athlete Pathway) แปรนดมวยไทยระดับโลก	จัดสรรทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ จัดสวัสดิการและเงินรางวัล ส่งเสริมมวยไทยตาม พรบ. กีฬามวย พ.ศ. ๒๕๕๒

เสายุทธศาสตร์ (Sport Plus)	สาระสำคัญตามยุทธศาสตร์	บทบาทของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ
Sport Future	กีฬาเพื่ออนาคต Digital & AI การบริหารงบประมาณตามผลสัมฤทธิ์ (OBB) ธรรมชาติ และความยั่งยืน	ยกระดับสมรรถนะองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูล พัฒนาระบบติดตามประเมินผลเชิงผลลัพธ์ และธรรมาภิบาลเชิงรุก

นอกจากนี้ การจัดทำยุทธศาสตร์ฉบับนี้ยังสะท้อนการเปลี่ยนแปลงหลักคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบและการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหารและสำนักงานประมาณ โดยสรุปเปรียบเทียบหลักคิดเดิมและหลักคิดใหม่ได้ดังตารางที่ ๑.๕

ตารางที่ ๑.๕ การเปลี่ยนหลักคิดเชิงยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

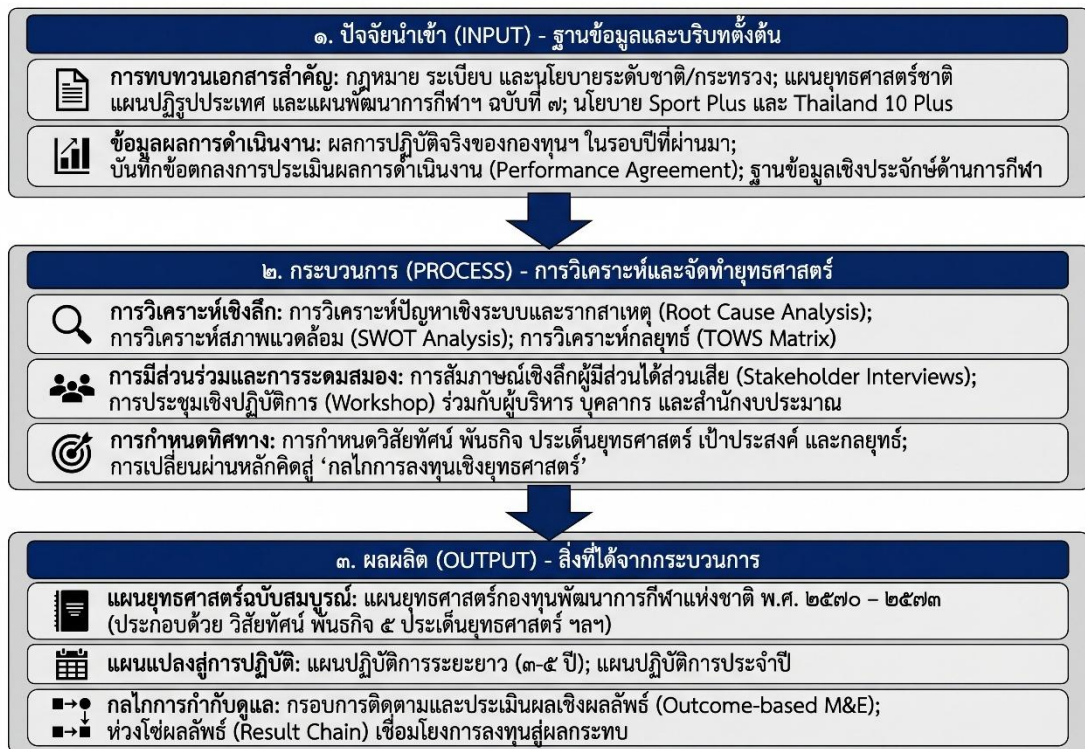
หลักคิด	ยุทธศาสตร์เดิม	ยุทธศาสตร์ใหม่ (พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓)
บทบาทกองทุน	“แหล่งทุน” ที่สนับสนุนระบบนิเวศกีฬา โดยกว้าง ไม่ชัดเจนว่าขอบเขตความรับผิดชอบสิ้นสุดที่ใด	“กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” ในฐานะ Strategic Allocator/Funder มิใช่ Operator ทั้งนี้เป็นการปรับบทบาทเชิงหน้าที่ภายใต้สถานะทุนหมุนเวียนเดิม มิใช่การเปลี่ยนสถานะทางกฎหมายขององค์กร
ความสัมพันธ์กับ กทท.	ไม่แยกบทบาทชัดเจน เกิดความทับซ้อนและการทำงานแบบ silo	แยกบทบาทเชิงหน้าที่ให้ชัดเจน โดยกองทุนยังคงสถานะเป็นทุนหมุนเวียนภายใต้การกีฬาแห่งประเทศไทยตามมาตรา ๓๖ และมาตรา ๔๖ แห่งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มิได้แยกออกเป็นองค์กรอิสระ ทำหน้าที่ Funding Enabler ส่วน กทท. และสมาคมกีฬาเป็นผู้ปฏิบัติ
การพิสูจน์ความคุ้มค่า	วัดเพียง “ทำครบตามแผน” และ “เบิกจ่ายครบ” ขาดการเชื่อมโยง Result Chain	“ทุกบาทต้องพิสูจน์ความคุ้มค่าได้” ผูกเงินกับผลลัพธ์ (Outcome-based) ไม่ใช่กิจกรรม
รูปแบบการจัดสรร	Demand-driven รับทุกคำขอจากสมาคมกีฬาผ่าน กทท. เป็นหลัก	Strategic Portfolio Approach “เลือกให้ทุน ไม่ใช่รับทุกคำขอ” จัดพอร์ตตามยุทธศาสตร์ ไม่ใช่ตามแรงกดดัน
ความเป็นธรรม	ไม่ได้กำหนดเป็นหลักคิด สมาคมกีฬาขนาดเล็ก กีฬาคนพิการ และกีฬาเฉพาะกลุ่มเข้าถึงทุนได้ยาก	“เป็นธรรมจึงน่าเชื่อถือ” ผู้ขอรับการสนับสนุนทุกกลุ่มต้องเข้าถึงได้ มี Equity Quota สำหรับกลุ่มเปราะบาง
การขยายผล (Catalyst)	ไม่ได้กำหนดเป็นหลักคิด	“ทำให้คนอื่นทำได้ดีขึ้น ไม่ใช่ทำเองทุกเรื่อง” บทบาท Funder/Catalyst มิใช่ Operator

๑.๒.๕ ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ คาดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ใน ๗ มิติที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกัน ได้แก่

- ๑) มิติเชิงนโยบาย กองทุนมีบทบาทและทิศทางที่ชัดเจนในการเป็นกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และกรอบ Sport Plus ของการกีฬาแห่งประเทศไทย
- ๒) มิติกลไกบริหาร โครงสร้างการทำงานของกองทุนมีความคล่องตัว ลดความทับซ้อนกับ กทท. และสามารถขับเคลื่อนภารกิจที่ซับซ้อนขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๓) มิติการเงิน ระบบการจัดสรรทุนมีหลักการชัดเจน เป็นธรรม และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Allocation) พร้อมดำรงสภาพคล่องและรายงานผลการเงินตามมาตรฐานบัญชีและเกณฑ์ทุนหมุนเวียน
- ๔) มิติกระบวนการ กระบวนการพิจารณาและอนุมัติคำขอทุนถูกปฏิรูปตามหลัก Lean Process ผู้ขอทุนทราบสถานะทุกขั้นตอนแบบ Real-Time และได้รับทุนอย่างทันท่วงที
- ๕) มิติดิจิทัล กองทุนมีฐานข้อมูลกลาง ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และ Dashboard สำหรับผู้บริหารใช้ตัดสินใจจัดสรรทุนบนฐานข้อมูลจริง รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ
- ๖) มิติธรรมาภิบาล กองทุนดำรงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีกลไกรับฟังและตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ พร้อมระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Enterprise Risk Management) ครอบคลุมทุกระดับ
- ๗) มิติการติดตามผล ระบบติดตามและประเมินผลเชื่อมโยงเงินลงทุนกับผลสัมฤทธิ์ตลอด Result Chain และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียน ๖ มิติของกรมบัญชีกลาง

ผลลัพธ์ทั้ง ๗ มิตินี้จะเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติสามารถเป็นต้นแบบองค์กรภาครัฐที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนเชื่อมั่น สามารถพิสูจน์ความคุ้มค่าของเงินทุกบาทที่ลงทุน และขับเคลื่อนวงการกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ ความเป็นธรรม และความยั่งยืนได้อย่างแท้จริงในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓



รูปที่ ๑.๒ แผนภูมิแสดงกรอบความคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

บทที่ ๒ การศึกษาทบทวนและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๙ ให้มีประสิทธิภาพและสามารถขับเคลื่อนการพัฒนางานการกีฬาของไทยได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้น จำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาความเชื่อมโยงเชิงนโยบาย ตั้งแต่ระดับมหภาคลงสู่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าทิศทางของกองทุนฯ สอดคล้องและตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศ ตลอดจนสามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ในการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้ศึกษาได้รวบรวมและวิเคราะห์เอกสารนโยบาย แผนแม่บท และข้อตกลงการดำเนินงานที่สำคัญ รวมทั้งสิ้น ๑๓ ฉบับ เพื่อศึกษาสาระสำคัญ เป้าหมาย และตัวชี้วัด นำมาสังเคราะห์เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการออกแบบทิศทางของกองทุนฯ ในอนาคต

เพื่อให้เห็นภาพรวมของการเชื่อมโยงนโยบายอย่างเป็นระบบ คณะผู้ศึกษาได้จำแนกกลุ่มเอกสารออกเป็น ๓ ระดับความสำคัญ เริ่มต้นจาก ระดับนโยบายและแผนชาติ ซึ่งเป็นกรอบทิศทางสูงสุด ได้แก่ (๑) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) (๒) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) และ (๓) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ตามมาด้วย ระดับกระทรวงและภาคส่วนกีฬา ซึ่งกำหนดบทบาทของระบบนิเวศกีฬา ได้แก่ (๔) นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (๕) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) (๖) พ.ร.บ.การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๔๘ (๗) พ.ร.บ.กีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒ (๘) พ.ร.บ.ส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ (๙) พระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (รองรับภารกิจด้านการป้องกันและควบคุมการใช้สารต้องห้ามตามมาตรฐานสากล และการสร้างหลักประกันการแข่งขันที่สะอาดและปลอดภัย) และ (๑๐) แผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ และสุดท้ายคือ ระดับองค์กรและกลไกกำกับดูแล ซึ่งเป็นกรอบปฏิบัติการเฉพาะของกองทุนฯ ได้แก่ (๑๑) ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ (๑๒) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ และ (๑๓) แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

วัตถุประสงค์หลักของการสังเคราะห์เอกสารทั้ง ๑๓ ฉบับนี้ มิใช่เพียงเพื่อการทบทวนสถานการณ์เท่านั้น แต่เพื่อนำผลลัพธ์ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนบูรณาการ ๓ ด้านหลักที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ ด้านแผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับโมเดลเศรษฐกิจใหม่ ด้านแผนทรัพยากรบุคคล (HR) เพื่อออกแบบโครงสร้างองค์กรและสมรรถนะบุคลากรให้รองรับการทำงานเชิงรุกตามแนวทาง Team Transformation และ ด้านแผนเทคโนโลยีดิจิทัล (IT) เพื่อวางโครงสร้างพื้นฐานข้อมูล (Big Data) และนวัตกรรมให้สอดคล้องกับแนวทาง

Digital Transformation ซึ่งจะทำให้กองทุนฯ สามารถบริหารจัดการได้อย่างโปร่งใส ทันสมัย และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามเจตนารมณ์ของทุกแผนนโยบาย

๒.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐)

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) คือกฎหมายสูงสุดที่เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ถือเป็นกลไกสำคัญในระดับปฏิบัติที่ต้องแปลงยุทธศาสตร์ชาติสู่การดำเนินการสนับสนุนทางการเงิน เพื่อยกระดับมิติ "คน" และ "เศรษฐกิจ" ของประเทศผ่านฐานของการกีฬา

๒.๑.๑ สาระสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐)

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ถือเป็นกรอบทิศทางหลักในการพัฒนาประเทศไทยภายใต้วิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยจากการศึกษาเอกสารพบว่า มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนากีฬาโดยตรง ๓ ด้านหลัก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีสุขภาพที่ดี มีวินัย และมีทักษะศตวรรษที่ ๒๑ โดยใช้ “กีฬา” เป็นเครื่องมือในการสร้างเสริมสุขภาพและพัฒนาจิตใจ ควบคู่ไปกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการสร้างความรู้ความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจผ่านอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยระบุถึงการส่งเสริมอุตสาหกรรมกีฬา (Sports Industry) และการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) ให้เป็นแหล่งรายได้ใหม่ของประเทศ นอกจากนี้ ยังเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่กำหนดให้ภาครัฐต้องมีความทันสมัย โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยระบบข้อมูลดิจิทัล เพื่อให้การบริการสาธารณะมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสามารถอธิบายความเชื่อมโยงดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการสร้างความรู้ความสามารถในการแข่งขัน

แผนยุทธศาสตร์ระบุเป้าหมายการเปลี่ยนผ่านเศรษฐกิจไปสู่ "เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy)" โดยมีประเด็นย่อยที่ระบุไว้ชัดเจนในแผนฯ ซึ่งเป็นโอกาสของกองทุนฯ ได้แก่

๑) ข้อ ๔.๓ อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต แผนระบุถึงการสร้าง "อุตสาหกรรมสร้างสรรค์และวัฒนธรรมที่มีมูลค่าสูง" ซึ่ง "มวยไทย" และ "กีฬาพื้นบ้าน" จัดอยู่ในกลุ่มนี้

๒) ข้อ ๔.๔ สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว แผนระบุคำว่า "การท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism)" เป็นหนึ่งในเรื่องสำคัญที่จะดึงดูดรายได้เข้าประเทศ ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของกองทุนฯ ในการสนับสนุน Event กีฬาระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

แผนยุทธศาสตร์ระบุเป้าหมายการพัฒนาคนไทยให้เป็น "คนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ" โดยมีประเด็นย่อยที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ดังนี้

๑) ข้อ ๔.๒ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต แผนเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่ง "ทักษะรู้เท่ารู้ชนะ (Sportsmanship)" และ "วินัย (Discipline)" เป็นคุณลักษณะที่แผนฯ ต้องการให้เกิดขึ้นผ่านกระบวนการทางกีฬา

๒) ข้อ ๔.๕ การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี แผนระบุชัดเจนถึงการ "ส่งเสริมกิจกรรมทางกาย (Physical Activity)" ให้เป็นวิถีชีวิต เพื่อลดภาระโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (NCDs) ซึ่งกองทุนฯ เป็นแหล่งงบประมาณหลักในเรื่องนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แผนฯ กำหนดให้หน่วยงานรัฐต้องปรับตัวสู่ความเป็น "รัฐบาลดิจิทัล" และ "ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน"

๒.๑.๒ ความเชื่อมโยงกับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ในบริบทของการดำเนินงาน กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติทำหน้าที่เป็น “กลไกขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ทางการเงิน” (Strategic Financial Mechanism) ที่แปลงเป้าหมายนามธรรมของยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นรูปธรรม ผ่านการจัดสรรงบประมาณ โดยความเชื่อมโยงปรากฏชัดเจนในบทบาทของกองทุนฯ ที่ต้องเปลี่ยนจากการเป็นเพียง “ผู้ให้ทุน” (Funder) มาเป็น “ผู้ออกแบบระบบนิเวศกีฬา” (Ecosystem Designer) กล่าวคือ กองทุนฯ ต้องสนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ตั้งแต่ระดับฐานรากเพื่อสร้างสุขภาวะ จนถึงระดับความเป็นเลิศเพื่อสร้างชื่อเสียง ซึ่งตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ในขณะเดียวกัน กองทุนฯ ต้องลงทุนในโครงการที่สร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจ เช่น การจัดมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ หรือการพัฒนา นักกีฬาอาชีพ ซึ่งเป็นการตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ที่ ๒ นอกจากนี้ ภายใต้แนวทางการบริหารงานรูปแบบใหม่ กองทุนฯ จำเป็นต้องยึดหลักธรรมาภิบาลและการบริหารความเสี่ยงที่เข้มข้น เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ ๖ ในการสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณะในการใช้งบประมาณแผ่นดิน

ตารางที่ ๒.๑ ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ กับ บทบาทของกองทุนฯ

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐	ประเด็นย่อยในแผนยุทธศาสตร์ชาติ	บทบาทและภารกิจของกองทุนฯ
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	การพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มจากเศรษฐกิจสร้างสรรค์และนวัตกรรม	กลไกสร้างรายได้จากกีฬา สนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้าง "อุตสาหกรรมกีฬา" (Sports Industry) และผลักดันนวัตกรรมด้านกีฬา (SportsTech) เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐	ประเด็นย่อยในแผนยุทธศาสตร์ชาติ	บทบาทและภารกิจของกองทุนฯ
	การสร้างความปลอดภัยหลายด้านการท่องเที่ยว ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงมูลค่าสูง	ศูนย์กลาง Event ระดับโลก สนับสนุนการจัดมหกรรมกีฬานานาชาติ และกิจกรรม "Sports Tourism" เพื่อดึงดูดเม็ดเงินและนักท่องเที่ยวเข้าสู่ประเทศ
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต เน้นการสร้างระเบียบวินัย และทักษะที่จำเป็น	ผู้สร้าง "คนเก่ง" สนับสนุนทุนฝึกซ้อมและสวัสดิการเพื่อพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศและนักกีฬาอาชีพ เพื่อเป็นต้นแบบด้านวินัยและแรงบันดาลใจระดับชาติ
	การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี ส่งเสริมกิจกรรมทางกายให้เป็นวิถีชีวิต	ผู้สร้าง "คนมีคุณภาพ" จัดสรรงบประมาณส่งเสริมกีฬามวลชนและกิจกรรมออกกำลังกายในระดับชุมชน เพื่อลดอัตราการเจ็บป่วยและสร้างสังคมสุขภาพดี
ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	ภาครัฐที่ทันสมัย โปร่งใส และตรวจสอบได้ เน้นการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	การปฏิรูปองค์กรสู่ความโปร่งใส (๕T) นำเทคโนโลยีและระบบดิจิทัล (Smart Fund) มาใช้บริหารจัดการทุน เพื่อความโปร่งใส (Transparency) และความแม่นยำในการจัดสรรงบประมาณ
	การทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven) ใช้ Big Data เพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ	องค์กรอัจฉริยะ พัฒนาระบบข้อมูลการกีฬาและระบบ Real-time Monitoring เพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์ของงบประมาณที่จ่ายไปให้สอดคล้องกับเป้าหมายชาติ

๒.๒ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ประกอบกับความท้าทายจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ และการก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยของประเทศไทย ส่งผลให้ “การกีฬา” ถูกยกระดับบทบาทจากการเป็นเพียงกิจกรรมเพื่อความบันเทิงและการแข่งขัน สู่การเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความมั่นคงทางเศรษฐกิจของชาติ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) จึงถูกจัดทำขึ้นเพื่อเป็นเข็มทิศนำทางในการปฏิรูปวงการกีฬาไทยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศการกีฬาที่สมบูรณ์ ตั้งแต่การวางรากฐานในระดับเด็กและเยาวชน ไปจนถึงการส่งเสริมอุตสาหกรรมกีฬาให้เป็นฟันเฟืองใหม่ในการขับเคลื่อน GDP ของประเทศ

๒.๒.๑ สาระสำคัญของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ ถือเป็นกรอบทิศทางหลักในการขับเคลื่อนกีฬาระดับประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นว่า “กีฬาพัฒนาคน สังคม และเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจไทย” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการยกระดับบทบาทของกีฬาจากเดิมที่เป็นเพียงกิจกรรมนันทนาการและการแข่งขัน

ไปสู่การเป็นเครื่องมือกลไกสำคัญใน ๒ มิติหลัก คือ (๑) การสร้างความมั่นคงทางสังคม ผ่านการสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี และ (๒) การสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ผ่านอุตสาหกรรมการกีฬาและการท่องเที่ยวเชิงกีฬา แผนฉบับนี้ได้กำหนดประเด็นการพัฒนาไว้ ๕ ด้านสำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมกีฬาขั้นพื้นฐานในเด็กและเยาวชน, การส่งเสริมกีฬาเพื่อมวลชนให้เป็นวิถีชีวิต, การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ, การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬา และการส่งเสริมอุตสาหกรรมการกีฬา โดยมีจุดเน้นเร่งด่วนในการนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Economy Model) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการกีฬา และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองวิถีชีวิตแบบ New Normal ซึ่งเป้าหมายสูงสุดคือการทำให้คนไทยออกกำลังกายสม่ำเสมอไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ และสร้างมูลค่าเศรษฐกิจกีฬาให้เติบโตต่อเนื่อง

๒.๒.๒ ความเชื่อมโยงกับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

บริบทของการดำเนินงาน กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติถือเป็น “กลไกทางการเงินและตัวขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Financial Mechanism) ที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เป้าหมายของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ บรรลุผลสำเร็จ โดยบทบาทของกองทุนฯ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงโดยตรงกับประเด็นการพัฒนาทั้ง ๕ ด้าน กล่าวคือ กองทุนฯ ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณเพื่อเปลี่ยนนโยบายสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานระดับชุมชน เพื่อตอบโจทย์กีฬาขั้นพื้นฐานและมวลชน การสนับสนุนศูนย์ฝึกกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อตอบโจทย์ความเป็นเลิศและอาชีพ การให้ทุนการศึกษาและอบรม เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาบุคลากร ไปจนถึงการสนับสนุนการจัดอีเวนต์กีฬาระดับนานาชาติเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ เพื่อตอบโจทย์อุตสาหกรรมกีฬา นอกจากนี้ พันธกิจของกองทุนฯ ในการให้สวัสดิการและรางวัลแก่นักกีฬา ยังสอดคล้องกับนโยบายของแผนฯ ฉบับที่ ๗ ที่ต้องการสร้างความมั่นคงในอาชีพให้นักกีฬาและบุคลากร เพื่อให้กีฬากลายเป็นอาชีพที่ยั่งยืน

ตารางที่ ๒.๒ ประเด็นการพัฒนา ๕ ด้านของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) กับจุดเชื่อมโยงกองทุนฯ

ประเด็นการพัฒนา (ตามแผนฯ ฉบับที่ ๗)	สาระสำคัญตามแผนฯ ฉบับที่ ๗	บทบาทและความเชื่อมโยงของกองทุนฯ
การส่งเสริมและพัฒนาการออกกำลังกายและกีฬาขั้นพื้นฐาน	มุ่งเน้นเด็กและเยาวชนให้มีความฉลาดรู้ทาง มีทัศนคติที่ดีต่อการเล่นกีฬา และเข้าถึงพื้นที่กีฬาที่ปลอดภัย	๑) สนับสนุนงบประมาณด้านอุปกรณ์กีฬา พื้นที่เล่นกีฬาในโรงเรียน/ชุมชน ๒) การจัดแข่งกีฬานักเรียน/เยาวชนในระดับภูมิภาค เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
การส่งเสริมและพัฒนาการออกกำลังกายและกีฬาเพื่อมวลชนให้เป็นวิถีชีวิต	ส่งเสริมให้คนไทยทุกกลุ่ม (รวมคนพิการ/ผู้สูงอายุ และผู้ด้อยโอกาส) มีกิจกรรมทางกายเป็นวิถีชีวิต เพื่อสุขภาพที่ดีและลดความเหลื่อมล้ำ	๑) สนับสนุนโครงการ "กีฬาเพื่อทุกคน" เพื่อให้เข้าถึงประชาชนทุกกลุ่ม

ประเด็นการพัฒนา (ตามแผนฯ ฉบับที่ ๗)	สาระสำคัญตามแผนฯ ฉบับที่ ๗	บทบาทและความเชื่อมโยงของกองทุนฯ
	รวมถึงออกกำลังกายสม่ำเสมอ เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายสาธารณสุข	๒) สนับสนุนค่าตอบแทนอาสาสมัครกีฬาผู้นำการออกกำลังกายในชุมชน ๓) สนับสนุนกิจกรรมนันทนาการและกีฬาพื้นบ้าน
การส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ	● นักกีฬาไทยประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติ (โอลิมปิก/เอเชียนเกมส์) และมีเส้นทางอาชีพที่มั่นคง ● ยกระดับสมรรถนะนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์การกีฬา และสร้างระบบลีกกีฬาอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืน	๑) สนับสนุนงบประมาณเก็บตัวและส่งแข่งขันต่างประเทศ ๒) การนำนวัตกรรมวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้เพิ่มโอกาสคว้าเหรียญรางวัล ๓) จัดสรรเงินรางวัล และสวัสดิการเพื่อสร้างควมมั่นคงให้นักกีฬา
การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬา	สร้างมาตรฐานวิชาชีพ ให้แก่โค้ช ผู้ตัดสิน และผู้บริหารกีฬา ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	สนับสนุนทุนการศึกษาและทุนอบรม License ระดับนานาชาติ เพื่อให้บุคลากรไทยมีมาตรฐานสูงเทียบเท่าสากล
การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา	ขับเคลื่อนเศรษฐกิจผ่าน Sports Tourism, Soft Power (เช่น มวยไทย) ดึงดูดนักท่องเที่ยว และการส่งเสริมผู้ประกอบการ SportsTech	สนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดมหกรรมกีฬาระดับโลก และการสนับสนุนนวัตกรรมกีฬาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

๒.๓ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ถือเป็นกรอบทิศทางสูงสุดในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุเป้าหมาย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องมีกลไกถ่ายทอดระดับรองลงมาที่ทำหน้าที่เป็น “ตัวกลาง” เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ระดับชาติกับแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งกลไกดังกล่าวคือ “แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ”

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา สถานการณ์โลกและประเทศไทยได้เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทั้งจากการระบาดของโรคโควิด-๑๙ ความก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัล และความผันผวนทางเศรษฐกิจสังคม ส่งผลให้บริบทการพัฒนาประเทศเปลี่ยนแปลงไปจากช่วงเริ่มต้นของการประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ รัฐบาลจึงได้ดำเนินการปรับปรุงแผนแม่บทฯ ให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับสถานการณ์จริงมากยิ่งขึ้น จนนำมาสู่การประกาศใช้ “แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)”

๒.๓.๑ สารสำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ถือเป็นกลไกสำคัญระดับที่ ๒ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดเป้าหมายระดับมหภาคของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ลงสู่แผนปฏิบัติการของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรม โดยในฉบับแก้ไขเพิ่มเติมนี้ ได้มีการปรับปรุงเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังวิกฤตการณ์โควิด-๑๙ และพลวัตของเทคโนโลยี โดยยังคงยึดเป้าหมายหลักในการพัฒนาประเทศให้ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” สารสำคัญของแผนแม่บทฯ แบ่งออกเป็น ๒๓ ประเด็นหลัก ซึ่งครอบคลุมทุกมิติของการพัฒนา ตั้งแต่เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ไปจนถึงการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเน้นการพัฒนาที่สมดุลระหว่างการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน สำหรับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ การทำความเข้าใจแผนแม่บทฯ ฉบับนี้จึงมีความสำคัญสูงสุด เปรียบเสมือนการอ่าน “พิมพ์เขียวฉบับปฏิบัติการ” เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณของกองทุนฯ สามารถตอบโจทย์ตัวชี้วัดระดับชาติได้อย่างแม่นยำและได้รับการยอมรับจากหน่วยงานงบประมาณแผ่นดิน

๒.๓.๒ ความเชื่อมโยงกับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) กับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ นั้น มีความสัมพันธ์กันในลักษณะของ “เป้าหมายและเครื่องมือ” โดยกองทุนฯ ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสนับสนุนให้เป้าหมายในแผนแม่บทฯ บรรลุผลสำเร็จ โดยเฉพาะใน ประเด็นที่ ๑๑ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต และ ประเด็นที่ ๑๓ การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ซึ่งระบุชัดเจนถึงการใช้กิจกรรมทางกายและกีฬาเป็นกลไกในการสร้างเสริมสุขภาพและปลูกฝังระเบียบวินัย นอกจากนี้ ในมิติด้านเศรษฐกิจ กองทุนฯ มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับ ประเด็นที่ ๐๒ การท่องเที่ยว ผ่านการสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายนักท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่แผนแม่บทฯ ต้องการผลักดัน รวมถึง ประเด็นที่ ๒๓ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ที่กองทุนฯ ต้องสนับสนุนการพัฒนาวិทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีเพื่อยกระดับขีดความสามารถของนักกีฬาไทย กล่าวโดยสรุปคือ แผนแม่บทฯ ได้กำหนด “โจทย์” ของประเทศไว้ และกองทุนฯ มีหน้าที่ใช้ “เงินกองทุน” เพื่อสร้าง “คำตอบ” ที่เป็นรูปธรรม ทั้งในรูปของเหรียญรางวัล สุขภาพประชาชน และรายได้จากการท่องเที่ยว

ตารางที่ ๒.๓ ความเชื่อมโยงของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) กับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ประเด็นแผนแม่บท	เป้าหมายย่อย/แนวทางการพัฒนา	บทบาทและความเชื่อมโยงของกองทุนฯ
ประเด็นที่ ๑๒ การท่องเที่ยว	เน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน รวมถึงการท่องเที่ยวเชิงกีฬา	สนับสนุนการจัดมหกรรมกีฬานานาชาติ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มกำลังซื้อสูง (Sports Tourists) เข้าสู่ประเทศ
ประเด็นที่ ๑๑ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต	พัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ การมีวินัย และความฉลาดรู้ทางกาย ในเด็กและเยาวชน	สนับสนุนอุปกรณ์กีฬาและลานกีฬาในสถานศึกษา รวมถึงการจัดแข่งขันระดับเยาวชนเพื่อปลูกฝังนิสัยรักกีฬาและระเบียบวินัย
ประเด็นที่ ๑๓ การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี	คนไทยมีกิจกรรมทางกายเพิ่มขึ้น ลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพ และมีอายุคาดเฉลี่ยของการมีสุขภาพดีเพิ่มขึ้น	สนับสนุนงบประมาณโครงการ “กีฬาเพื่อมวลชน” โครงการส่งเสริมการออกกำลังกายในชุมชน เพื่อลดภาระงบประมาณสาธารณสุข
ประเด็นที่ ๒๓ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	การลงทุนวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	สนับสนุนทุนวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และนวัตกรรมอุปกรณ์กีฬา เพื่อลดการนำเข้าและเพิ่มประสิทธิภาพนักกีฬา

๒.๔ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ถือเป็นแผนระดับที่ ๒ ที่มีความสำคัญสูงสุดในช่วงรอยต่อของการฟื้นฟูประเทศจากวิกฤตโควิด-๑๙ และการเผชิญกับความท้าทายจากกระแสการเปลี่ยนแปลงโลก แผนฉบับนี้มีสถานะเป็นเสมือน “Action Plan” ระยะ ๕ ปี ที่จะแปลงยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือการ “พลิกโฉมประเทศไทย” ไปสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่า อย่างยั่งยืน” สำหรับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ การทำความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) จึงไม่ใช่เพียงเรื่องของนโยบาย แต่เป็นการปรับกระบวนการบริหารจัดการกองทุนให้สอดคล้องกับจุดหมายของประเทศ เพื่อให้งบประมาณที่ลงทุนไปในการกีฬาสามารถสร้างผลกระทบทั้งในมิติเศรษฐกิจสร้างสรรค์และมิติสังคมที่มีคุณภาพได้อย่างแท้จริง

๒.๔.๑ สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) มุ่งเน้นการปรับโครงสร้างการพัฒนาประเทศใน ๔ มิติหลัก ได้แก่ (๑) มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย ที่เน้นการสร้างเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (๒) มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจ

และสังคม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ (๓) มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ (๔) มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ ที่เน้นเรื่องกำลังคนและภาครัฐดิจิทัล โดยกลไกสำคัญที่สุดของแผนนี้คือการกำหนด “๑๓ หมายเหตุ” ซึ่งเป็นเป้าหมายเฉพาะเจาะจงที่จะต้องทำให้สำเร็จ ซึ่งมีหลายหมายเหตุที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจด้านกีฬา อาทิ หมายเหตุที่ ๒ การท่องเที่ยวเน้นคุณค่า หมายเหตุที่ ๗ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทันสมัย หมายเหตุที่ ๙ ความยากจนข้ามรุ่นและความคุ้มครองทางสังคม หมายเหตุที่ ๑๒ กำลังคนสมรรถนะสูง และหมายเหตุที่ ๑๓ ภาครัฐสมรรถนะสูง ซึ่งทั้งหมดนี้ตอกย้ำว่า กีฬาไม่ได้ถูกมองเป็นเพียงกิจกรรมนันทนาการอีกต่อไป แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศเศรษฐกิจและสังคมที่สำคัญ

๒.๔.๒ ความเชื่อมโยงกับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) กับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ปรากฏชัดเจนในลักษณะของ “การสร้างมูลค่าเพิ่มและการลดความเหลื่อมล้ำ” โดยใน **มิติเศรษฐกิจ** กองทุนฯ มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน หมายเหตุที่ ๒ ผ่านการสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) ซึ่งเป็นการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี และ หมายเหตุที่ ๗ ผ่านการส่งเสริมอุตสาหกรรมกีฬาและผู้ประกอบการ SportsTech ในส่วนของ **มิติสังคม** กองทุนฯ เชื่อมโยงกับ หมายเหตุที่ ๙ โดยใช้กีฬาเป็นเครื่องมือลดความเหลื่อมล้ำ ให้โอกาสเยาวชนผู้ด้อยโอกาสได้มีพื้นที่แสดงศักยภาพและเข้าถึงสุขภาพที่ดี และที่สำคัญที่สุดคือ **มิติการบริหารจัดการ** ที่เชื่อมโยงกับ หมายเหตุที่ ๑๓ ซึ่งบังคับให้กองทุนฯ ต้องปรับตัวสู่การเป็น “ภาครัฐสมรรถนะสูง” ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาบริหารจัดการทุนให้โปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อให้การใช้งบประมาณเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามเจตนารมณ์ของแผน

ตารางที่ ๒.๔ ความเชื่อมโยงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ กับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

หมายเหตุ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓	เป้าหมายสำคัญ	บทบาทและความเชื่อมโยงของกองทุนฯ
หมายเหตุที่ ๒ ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน	เพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวมูลค่าสูง และสร้างภาพลักษณ์ความเชื่อมั่น	สนับสนุนงบประมาณจัดมหกรรมกีฬานานาชาติ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่ม Sports Tourism และสร้างรายได้เข้าประเทศ
หมายเหตุที่ ๗ ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง (SMEs)	เพิ่ม GDP SME และส่งเสริมผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม	สนับสนุนนวัตกรรมกีฬา และส่งเสริมผู้ประกอบการธุรกิจกีฬาไทยให้เติบโตแข่งขันได้
หมายเหตุที่ ๙ ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคม	ประชากรกลุ่มเปราะบางเข้าถึงบริการภาครัฐและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	สนับสนุนโครงการ "กีฬาเพื่อทุกคน" กระจายโอกาสการเข้าถึงอุปกรณ์และลานกีฬาไปยังพื้นที่ห่างไกล เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสุขภาพและโอกาส

หมวดหมู่ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓	เป้าหมายสำคัญ	บทบาทและความเชื่อมโยงของกองทุนฯ
หมวดหมู่ที่ ๑๒ ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	คนไทยมีทักษะแห่งอนาคต และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)	พัฒนาศักยภาพนักกีฬาและบุคลากรกีฬาอาชีพ ให้มีทักษะมาตรฐานสากล และส่งเสริมทักษะ Soft Skills ผ่านกระบวนการกีฬา
หมวดหมู่ที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน	ภาครัฐเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ โปร่งใส และอำนวยความสะดวก	ปฏิรูปกระบวนการบริหารกองทุนสู่ระบบ E-Grant, ใช้ Big Data ในการตัดสินใจ และเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ (Open Data)

๒.๕ ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐)

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาถือเป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในมิติของการสร้างรายได้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตมนุษย์ โดยมี “แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)” เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สูงสุดในด้านการกีฬา แผนฉบับนี้ถูกจัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่โลกกำลังเผชิญกับความท้าทายใหม่ ทั้งการฟื้นตัวจากวิกฤตโรคระบาด และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล จึงมีเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านบทบาทของกีฬาจากเดิมที่เป็นเพียงกิจกรรมนันทนาการและการแข่งขัน ไปสู่การเป็น “อุตสาหกรรมศักยภาพ” (New S-Curve) ที่สามารถสร้างรายได้มหาศาลให้กับประเทศ ควบคู่ไปกับการเป็น “สวัสดิการทางสังคม” ที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณสุข สำหรับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ การศึกษาแผนฉบับนี้อย่างถ่องแท้จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อให้เม็ดเงินลงทุนสามารถตอบสนองต่อนโยบายของกระทรวงฯ และเป้าหมายของประเทศได้อย่างแม่นยำ

๒.๕.๑ สาระสำคัญของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐)

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ พบว่ามีวิสัยทัศน์หลักคือ “กีฬาพัฒนาคน สังคม และเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจไทย” โดยมีโครงสร้างการพัฒนาที่แบ่งออกเป็น ๕ ยุทธศาสตร์หลัก ที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของนักกีฬาและระบบนิเวศการกีฬา ได้แก่ (๑) การส่งเสริมการออกกำลังกายและกีฬาขั้นพื้นฐาน ให้กลายเป็นวิถีชีวิตของคนไทย (๒) การส่งเสริมกีฬาเพื่อมวลชน เพื่อสร้างสุขภาวะและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม (๓) การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ เพื่อสร้างชื่อเสียงและความสำเร็จในระดับนานาชาติ (๔) การพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) และ (๕) การบริหารจัดการการกีฬา เพื่อพัฒนาระบบข้อมูล กฎหมาย และบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ จุดเด่นสำคัญของแผนฉบับนี้คือการนำแนวคิดโมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) มาประยุกต์ใช้ในการ

จัดการแข่งขันกีฬาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการเน้นย้ำเรื่องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เป็นฐานในการตัดสินใจและขับเคลื่อนนโยบาย

๒.๕.๒ ความเชื่อมโยงกับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ กับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เป็นความสัมพันธ์แบบ “นโยบายคู่ขนานกับการลงทุน” (Policy and Funding Alignment) กล่าวคือ แผนฉบับที่ ๗ ทำหน้าที่ชี้เป้าหมายว่า “ต้องทำอะไร” ในขณะที่กองทุนฯ ทำหน้าที่สนับสนุนทรัพยากรว่า “จะทำได้อย่างไร” โดยกองทุนฯ ถูกระบุไว้ในแผนฯ อย่างชัดเจนว่าเป็นกลไกขับเคลื่อนหลักทางการเงิน ที่ต้องสนับสนุนงบประมาณให้ครอบคลุมทั้ง ๕ ยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุทธศาสตร์ที่ ๔ เรื่องอุตสาหกรรมกีฬา ซึ่งเป็นภารกิจใหม่ที่ท้าทายกองทุนฯ ต้องปรับบทบาทจากการให้เงินอุดหนุนทั่วไป มาเป็นการร่วมลงทุนหรือส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ (ROI) เช่น การจัดมหกรรมกีฬาระดับโลก นอกจากนี้ ในมิติของการบริหารจัดการ กองทุนฯ ยังเชื่อมโยงกับแผนฯ ในด้านการพัฒนาธรรมาภิบาลและการใช้ระบบฐานข้อมูลกีฬาแห่งชาติ เพื่อให้การติดตามประเมินผลโครงการมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ตามตัวชี้วัดที่แผนฯ กำหนด

ตารางที่ ๒.๕ ประเด็นที่พัฒนาในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) กับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ประเด็นที่พัฒนาในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗	เป้าหมายหลัก	บทบาทและความเชื่อมโยงของกองทุนฯ
ประเด็นที่ ๑ การส่งเสริมการออกกำลังกายและกีฬาขั้นพื้นฐาน	เด็กและเยาวชนมีทักษะพื้นฐาน และมีพื้นที่เล่นกีฬาที่เพียงพอ	สนับสนุนงบประมาณสร้าง/ปรับปรุงลานกีฬาชุมชน และจัดหาอุปกรณ์กีฬาให้สถานศึกษาและท้องถิ่น
ประเด็นที่ ๒ การส่งเสริมกีฬาเพื่อมวลชนให้เป็นวิถีชีวิต	ประชาชนออกกำลังกายสม่ำเสมอ ลดภาระค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของประเทศ	สนับสนุนโครงการ "กีฬาเพื่อทุกคน" กิจกรรมเดิน-วิ่ง และส่งเสริมอาสาสมัครผู้นำการออกกำลังกาย (อสก.)
ประเด็นที่ ๓ การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ	ความสำเร็จในมหกรรมกีฬานานาชาติ และนักกีฬามีอาชีพที่มั่นคง	สนับสนุนค่าเก็บตัวฝึกซ้อม เงินรางวัล วิทยาศาสตร์การกีฬา และสวัสดิการนักกีฬา
ประเด็นที่ ๔ การพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา	สร้างรายได้จาก Sports Tourism และธุรกิจกีฬาเติบโต	สนับสนุนการจัดกิจกรรม กีฬาระดับโลกเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว และส่งเสริมผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกีฬาและการท่องเที่ยว (SportsTech) /สินค้ากีฬาไทย
ประเด็นที่ ๕ การบริหารจัดการการกีฬา	มีระบบฐานข้อมูลกีฬาแห่งชาติ (Big Data) และบุคลากรมีมาตรฐาน	พัฒนาระบบสารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูลนักกีฬา และการเบิกจ่าย และให้ทุนพัฒนาศักยภาพบุคลากรกีฬา

๒.๖ แผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓

แผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแผนแม่บทหลักในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะ ๕ ปีข้างหน้า ท่ามกลางบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และบทบาทของกีฬาที่ทวีความสำคัญในฐานะกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจ แผนฉบับนี้ถูกออกแบบมาเพื่อยกระดับ กทท. จากหน่วยงานจัดการแข่งขันกีฬา สู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่บริหารจัดการกีฬาด้วยมาตรฐานสากล มุ่งเน้นการสร้าง “มูลค่าเพิ่ม” จากอุตสาหกรรมกีฬา การผลักดัน Soft Power และการสร้างความสำเร็จในระดับนานาชาติ สำหรับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ แผนวิสาหกิจฉบับนี้มีความสำคัญในฐานะ “แผนที่การลงทุน” (Investment Roadmap) ที่ชัดเจนที่สุด เนื่องจาก กทท. คือหน่วยงานหลักที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนฯ ดังนั้น การทำความเข้าใจทิศทางในแผนที่จึงเปรียบเสมือนการเตรียมความพร้อมในการจัดสรรทรัพยากรให้ตรงจุดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๒.๖.๑ สาระสำคัญของแผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓

แผนวิสาหกิจฯ ฉบับนี้ ขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นให้ “พัฒนาการกีฬาให้ประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติและบริหารจัดการองค์กรอย่างมีมาตรฐาน เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมให้กับประเทศอย่างยั่งยืน” โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่ครอบคลุมมิติหลัก ๆ ได้แก่ (๑) การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศอย่างครบวงจร เพื่อความสำเร็จในเวทีโลก (๒) การยกระดับมาตรฐานกีฬาอาชีพให้เป็นอาชีพที่มั่นคงและสร้างรายได้ (๓) การส่งเสริมกีฬามวยไทยให้เป็น Soft Power ระดับโลก (๔) การผลักดันให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางด้านการกีฬา (Sports Destination) เพื่อดึงดูดการท่องเที่ยว และ (๕) การส่งเสริม Soft Power ของประเทศผ่านกิจกรรมกีฬา นอกจากนี้ แผนยังให้ความสำคัญสูงสุดกับการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นการเป็น “องค์กรสมรรถนะสูง” ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven) และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้

๒.๖.๒ ความเชื่อมโยงกับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กทท. กับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เป็นความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นในลักษณะ “คู่ความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Partnership) โดยกองทุนในฐานะทุนหมุนเวียนภายใต้ กทท. ตามมาตรา ๓๖ และมาตรา ๔๖ มิได้มีสถานะแยกอิสระแต่ทำหน้าที่เป็นกลไกการเงินที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ กทท. ให้บรรลุผลโดยแผนวิสาหกิจของ กทท. ทำหน้าที่กำหนดความต้องการใช้งบประมาณเพื่อขับเคลื่อนโครงการต่าง ๆ ในขณะที่กองทุนฯ ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ของ กทท. เช่น การสร้าง Soft Power และ Sports Destination กองทุนฯ จำเป็นต้องปรับเกณฑ์การสนับสนุนให้ยืดหยุ่นและเอื้อต่อการลงทุนเชิงพาณิชย์มากขึ้น นอกจากนี้ ใน

มิติของการบริหารจัดการ ทั้งสองหน่วยงานต้องเชื่อมโยงระบบข้อมูลเข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์ เพื่อให้การติดตามประเมินผล (Monitoring & Evaluation) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ กกท. ตามเป้าหมายที่วางไว้

ตารางที่ ๒.๖ ความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๗๓ กับ บริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ ของ กกท. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๗๓)	เป้าหมายหลัก	บทบาทและความเชื่อมโยงของกองทุนฯ
S๑ การส่งเสริมและพัฒนา นักกีฬาอย่างเป็นระบบ S๒ การพัฒนานักกีฬาศักยภาพสูง S๓ การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ	นักกีฬาไทยประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติ (เหรียญรางวัล/Ranking)	สนับสนุนงบประมาณเก็บตัวฝึกซ้อม วิทยาศาสตร์การกีฬา และการส่งนักกีฬาแข่งขันต่างประเทศ
S๔ การยกระดับมาตรฐานกีฬาอาชีพ	กีฬาอาชีพมีความมั่นคง สร้างมูลค่าเศรษฐกิจ และนักกีฬามีรายได้ยั่งยืน	สนับสนุนเงินรางวัล การจัดการแข่งขันลีกอาชีพ และสวัสดิการนักกีฬาอาชีพ
S๕ การส่งเสริมกีฬามวยไทย	มวยไทยเป็นมาตรฐานโลกและเป็นเอกลักษณ์ชาติ	สนับสนุนงบประมาณเพื่ออนุรักษ์ พัฒนา และเผยแพร่มวยไทยสู่ระดับโลก
S๖ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางด้านกีฬา	ดึงดูดนักท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) และเป็นเจ้าภาพรายการระดับโลก	สนับสนุนงบประมาณค่าลิขสิทธิ์ และค่าจัดการแข่งขันกีฬานานาชาติ (Mega Events) เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ
S๗ การส่งเสริมกีฬา Soft Power ของประเทศ	สร้างภาพลักษณ์และรายได้จากอุตสาหกรรมกีฬาและวัฒนธรรม	ลงทุนในโครงการที่ใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ด้านกีฬา เพื่อสร้าง Soft Power
S๘ การสนับสนุนการจัดกิจกรรมกีฬา เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน	ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงกิจกรรมกีฬา มีสุขภาวะที่ดี และสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน	สนับสนุนงบประมาณกิจกรรมกีฬามวลชน นันทนาการ กีฬาพื้นบ้าน และกิจกรรมสำหรับกลุ่มเปราะบาง/ผู้พิการ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ
S๙ การส่งเสริมให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีและเติบโตอย่างยั่งยืน	กกท. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง โปร่งใส และทันสมัย	สนับสนุนงบประมาณพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงระหว่าง กกท. และกองทุนฯ

๒.๗ แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๗๓

ในสภาวะที่ภูมิทัศน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของโลกและประเทศไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัต กีฬาได้ก้าวข้ามบทบาทจากการเป็นเพียงกิจกรรมเพื่อสุขภาพและการแข่งขัน สู่การเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าสูงและเป็นเครื่องมือทรงพลังในการสร้างสรรค์พลังอำนาจละมุน (Soft Power) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ในฐานะกลไกทางการเงินหลักที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนวงการกีฬาไทย จึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวและกำหนดทิศทางเชิงรุกให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ดังกล่าว (ร่าง)

แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ฉบับนี้ จึงถูกจัดทำขึ้นเพื่อเป็น "แผนที่นำทาง (Roadmap)" ในระยะ ๕ ปี ที่มุ่งเน้นการพลิกโฉมองค์กร (Transformation) จากการเป็นเพียงผู้สนับสนุนงบประมาณแบบตั้งรับ สู่การเป็น "ผู้ลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาด้านการกีฬา (Strategic Sports Investor)" ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม และการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีความโปร่งใส ทันสมัย ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-Driven) เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับระบบนิเวศกีฬาของประเทศไทยอย่างแท้จริง

๒.๗.๑ สารสำคัญของแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓

แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ฉบับนี้ ขับเคลื่อนภายใต้วิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นให้กองทุนฯ เป็น “ผู้สนับสนุนหลักในการพัฒนาระบบนิเวศกีฬา เพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และอุตสาหกรรมกีฬา ขับเคลื่อน Soft Power ด้วยการบริหารจัดการที่โปร่งใส ทันสมัย สู่ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจและสังคม” โดยแปลงสู่วิถีปฏิบัติผ่าน ๔ ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งเน้นการสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนานักกีฬาดังแต่ระดับเยาวชนจนถึงความเป็นเลิศและอาชีพ รวมถึงการให้สวัสดิการและการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาใช้อย่างเป็นระบบ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ มุ่งเน้นการขยายโอกาสและการลดความเหลื่อมล้ำ โดยจัดสรรทุนเพื่อพัฒนากีฬาในระดับภูมิภาค การสร้างลานกีฬา และเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรทางการกีฬา (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน) บนฐานข้อมูลความต้องการของพื้นที่ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ มุ่งเน้นการพัฒนาระบบนิเวศกีฬาเพื่อสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) และการบูรณาการเครือข่ายเพื่อผลักดัน Soft Power โดยเฉพาะมวยไทย สู่วะทีโลกเพื่อสร้างรายได้เข้าประเทศ และ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในกองทุนฯ ให้ทันสมัย โปร่งใส ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล AI ปฏิรูปโครงสร้างบุคลากร และยกระดับสมรรถนะการประเมินผลเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด

การแปลงวิสัยทัศน์ของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระยะ ๕ ปีข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓) จะถูกขับเคลื่อนผ่านยุทธศาสตร์หลัก ๔ ด้านที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มต้นจาก ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ ยุทธศาสตร์นี้เปรียบเสมือนการสร้างห่วงโซ่คุณค่าของนักกีฬา ที่ดูแลอย่างครบวงจรตั้งแต่ระดับเยาวชนไปจนถึงวัยเกษียณ โดยมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตผ่านการจัดสรรสวัสดิการทุนการศึกษา และเงินรางวัลที่มีความเป็นธรรมและรวดเร็ว ควบคู่ไปกับการลงทุนด้านวิทยาศาสตร์ และนวัตกรรมเทคโนโลยีการกีฬาขั้นสูง เพื่อพัฒนาศักยภาพสูงสุดของนักกีฬาไทยให้สามารถแข่งขันและประสบความสำเร็จในมหกรรมกีฬานานาชาติได้อย่างยั่งยืน

ในขณะที่ยุทธศาสตร์แรกมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายส่วนบน ยุทธศาสตร์ที่ ๒ จะทำหน้าที่สร้างความเข้มแข็งจากฐานราก โดยมุ่งเน้นการขยายโอกาสและพัฒนากีฬาในระดับภูมิภาค เพื่อลดความ

เหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากรทางการกีฬา กองทุนฯ จะใช้ฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ ในการวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณให้ตรงกับความต้องการของแต่ละจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนการสร้างหรือปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและลานกีฬา ไปจนถึงการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ อาทิ ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน และนักวิทยาศาสตร์การกีฬาระดับท้องถิ่น ให้มีมาตรฐานระดับสากล ซึ่งแนวทางดังกล่าวไม่เพียงแต่ช่วยกระจายโอกาสทางสังคม แต่ยังก่อให้เกิดการจ้างงานและสร้างอาชีพในระบบเศรษฐกิจกีฬาระดับชุมชนอีกด้วย

เมื่อฐานรากและตัวนักกีฬามีความเข้มแข็ง ยุทธศาสตร์ที่ ๓ จะเข้ามาทำหน้าที่ต่อยอดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและผลักดัน Soft Power ยุทธศาสตร์นี้ถือเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ครั้งสำคัญของกองทุนฯ สู่การเป็น "นักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์" โดยมุ่งเน้นการบูรณาการความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน ในการดึงดูดและสนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาระดับโลก (Mega Events) เพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) รวมถึงการยกระดับ "มวยไทย" ให้เป็นสินค้าส่งออกทางวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในเวทีสากล ซึ่งการจัดสรรทุนในยุทธศาสตร์นี้จะต้องสามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ออกมาเป็นผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และมูลค่าสื่อที่คุ้มค่าต่อการลงทุนของประเทศได้อย่างเป็นรูปธรรม

ท้ายที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานทั้ง ๓ ยุทธศาสตร์ข้างต้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ ๔ จึงถูกออกแบบมาเพื่อเป็นเสาหลักในการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในของกองทุนฯ ให้มีความทันสมัย โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven) ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการปฏิรูปองค์กร (Transformation) อย่างรอบด้าน ทั้งในมิติของการพัฒนาระบบนิเวศดิจิทัล ด้วยการผลักดันระบบการยื่นขอรับทุน (E-Grant) สู่รูปแบบไร้กระดาษ (Paperless) ๑๐๐% การนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยวิเคราะห์และอนุมัติโครงการ และการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data) ควบคู่ไปกับมิติการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Transformation) ที่มุ่งเน้นการยกระดับทักษะ (Reskill/Upskill) และการส่งคายนากฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการเบิกจ่าย เพื่อให้กองทุนฯ ก้าวขึ้นเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว แม่นยำ และได้รับความไว้วางใจสูงสุดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

๒.๗.๒ ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์กับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับ "บทบาทหน้าที่" ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติในฐานะที่กองทุนฯ เป็น "ทุนหมุนเวียน" ภายใต้การกำกับดูแลและประเมินผลโดยกระทรวงการคลัง แผนยุทธศาสตร์นี้ได้เข้ามาตอบโจทย์ความคาดหวังของหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งในมิติของการประเมินความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน มิติการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม และมิติการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ บริบทปัจจุบันที่กองทุนฯ ต้องประสานงานกับผู้ขอรับทุนจำนวนมาก เช่น สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยและจังหวัด แผนยุทธศาสตร์นี้ได้เชื่อมโยงการ

แก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน โดยนำเสนอกลไกการปรับเปลี่ยนเป็นระบบดิจิทัล (E-Grant ๑๐๐%)
และการสร้างศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ (NSDF Clinic)

ตารางที่ ๒.๗ สรุปแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๗๓

ยุทธศาสตร์ที่	บริบทของกองทุนฯ ที่เชื่อมโยง	ผลลัพธ์ที่คาดหวังต่อกองทุนฯ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ/อาชีพ	บทบาทผู้ให้สวัสดิการและส่งเสริมความเป็นเลิศ เชื่อมโยงกับภารกิจหลักในการจ่ายเงินรางวัลและสนับสนุนการเก็บตัวฝึกซ้อม	สวัสดิการและเงินรางวัลมีคุณภาพเป็นธรรม รวดเร็ว นักกีฬาไทยประสบความสำเร็จในเวทีโลกอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนากีฬาระดับภูมิภาคและลดความเหลื่อมล้ำ	บทบาทผู้กระจายโอกาสทางสังคม เชื่อมโยงกับภารกิจกระจายเม็ดเงินสู่ระดับจังหวัดและภูมิภาค ไม่ให้กระจุกตัวที่ส่วนกลาง	เกิดความเสมอภาคในการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานกีฬา ฐานบุคลากร เช่น โค้ช/ผู้ตัดสิน ในภูมิภาคมีมาตรฐานสูงขึ้น
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ระบบนิเวศเศรษฐกิจกีฬาและ Soft Power	บทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงกับการประเมินผลตอบแทนเวียนด้านความคุ้มค่าทางการเงิน	เกิดผลกระทบเชิงบวกทางเศรษฐกิจ ดึงดูดเม็ดเงินจากการท่องเที่ยวเชิงกีฬา และยกระดับมูลค่ามวยไทย
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การบริหารจัดการ โปร่งใส ดิจิทัล และ AI	บทบาทผู้บริหารจัดการทุนหมุนเวียนภาครัฐ เชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมิน ITA การยกระดับ Digital Maturity และการพัฒนา HR	กองทุนฯ เป็นองค์กรดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Paperless) การอนุมัติงบประมาณโปร่งใสตรวจสอบได้ บุคลากรมีสมรรถนะสูง

๒.๘ บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ในปีบัญชี ๒๕๖๙

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ ระหว่าง กระทรวงการคลังและกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ถือเป็นเอกสารสำคัญที่กำหนดทิศทางและ บรรทัดฐานในการประเมินความสำเร็จของกองทุนฯ บันทึกข้อตกลงฉบับนี้ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือ กำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินให้เกิดความคุ้มค่า แต่ยังเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่ผลักดันให้ กองทุนฯ ยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง การทำความเข้าใจเกณฑ์ การประเมินผลนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการวางแผนบูรณาการการทำงานในทุกมิติ เพื่อให้กองทุน ฯ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นแหล่งทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนและเสริมสร้างระบบกีฬาสอง ชาติให้ไทยเป็นประเทศชั้นนำระดับนานาชาติ พร้อมสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

๒.๘.๑ สาระสำคัญของบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน พัฒนาการกีฬาแห่งชาติในปีบัญชี ๒๕๖๙

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติในปีบัญชี ๒๕๖๙ ฉบับนี้ มุ่งเน้นไปที่การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการขับเคลื่อนพันธกิจของ กองทุนฯ โดยให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬา มวย รวมถึงการจัดสวัสดิการ เงินรางวัล และทุนการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังเน้นย้ำ ถึงการส่งเสริมพลังอำนาจละมุน (Soft Power) ผ่านมวยไทยและกีฬาเพื่อการท่องเที่ยว เพื่อสร้าง รายได้และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สาระสำคัญอีกประการคือข้อบังคับให้กองทุนฯ ต้องปฏิรูประบบกระบวนการบริหารจัดการภายใน ทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารความเสี่ยง ทรัพยากรบุคคล และการรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้เป็นองค์กรที่โปร่งใสและตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้ตามมาตรฐานระดับสากล

บันทึกข้อตกลงได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลแบ่งออกเป็น ๖ ด้านหลัก ได้แก่

- **ด้านที่ ๑ การเงิน** มุ่งเน้นการบริหารสภาพคล่องทางการเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยวัดจากอัตราส่วนเงินสด (Cash Ratio)
- **ด้านที่ ๒ การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ประเมินจากการบริหารจัดการ ระบบรับฟังความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงบริการ และประเมินความสำเร็จในการส่งนักกีฬา เข้าร่วมแข่งขันมหกรรมกีฬา ๖ รายการสำคัญ (เช่น ซีเกมส์, เอเชียนพาราเกมส์, โอลิมปิกฤดูหนาว)
- **ด้านที่ ๓ การปฏิบัติการ** ประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ สำคัญ ๑๐ แผนงาน และการให้บริการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนด (SLA) ทั้งใน

เรื่องการมอบเงินรางวัลกีฬาทั่วไป มหกรรมกีฬา และการให้ความช่วยเหลือด้านสวัสดิการ

- **ด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน** เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร ๓ ส่วนหลัก ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล
- **ด้านที่ ๕ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง** ประเมินบทบาทการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน (เช่น การจัดทำแผนระยะยาว การติดตามผล) และประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD)
- **ด้านที่ ๖ การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง** ประเมินความสำเร็จในการเบิกจ่ายเงินลงทุนและภาพรวมให้สอดคล้องกับแผนการเบิกจ่ายที่ได้รับอนุมัติและเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีในแต่ละไตรมาส

ตารางที่ ๒.๘ เกณฑ์การประเมินผลแต่ละด้านของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ด้านการประเมินผล	น้ำหนัก (%)	ตัวชี้วัดที่สำคัญ	แนวทางการดำเนินงาน
ด้านที่ ๑ การเงิน	๑๐	๑.๑ อัตราส่วนเงินสด	บริหารสภาพคล่องทางการเงินให้เหมาะสม และลดภาระผูกพันที่เกิดขึ้นจากปีที่ผ่านมาให้ได้ตามเกณฑ์
ด้านที่ ๒ การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑๕	๒.๑ ระบบรับฟังความคิดเห็น ๒.๒ ความสำเร็จในมหกรรมกีฬา	บูรณาการสารสนเทศความเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงบริการ (NSDF Stakeholder Insight) และสนับสนุนนักกีฬาเข้าร่วมแข่งขัน ๖ รายการสำคัญให้ได้ตามเป้าหมายอันดับเหรียญ
ด้านที่ ๓ การปฏิบัติการ	๒๐	๓.๑ ความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ ๓.๒ การให้บริการตามมาตรฐาน (SLA)	ดำเนินการตาม ๑๐ แผนปฏิบัติการสำคัญให้สำเร็จ และควบคุมระยะเวลาการจ่ายเงินรางวัล/สวัสดิการให้ทันตาม Service Level Agreement ที่กำหนด
ด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน	๑๒	๔.๑ การบริหารความเสี่ยง ๔.๒ การตรวจสอบภายใน ๔.๓ การบริหารสารสนเทศ/ดิจิทัล	จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง วางแผนการตรวจสอบภายใน และจัดทำ/ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อสนับสนุนงานของกองทุน
ด้านที่ ๕ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง	๘	๕.๑ บทบาทคณะกรรมการฯ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคล	คณะกรรมการต้องกำกับดูแลและอนุมัติแผนปฏิบัติการ ส่วนด้าน HR ต้องจัดทำแผน HRM/HRD ระยะยาว พัฒนาบุคลากรรายบุคคล และทำระบบประเมินผล
ด้านที่ ๖ การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง	๑๐	๖.๑ การเบิกจ่ายเงินตามแผน	เร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนและงบภาพรวมให้ได้ตามเป้าหมายเปอร์เซ็นต์ของมติ ครม. ในทั้ง ๔ ไตรมาส

๒.๘.๒ สรุปผลการดำเนินงานในอดีตและเป้าหมายการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

จากข้อมูลผลการดำเนินงานในอดีตช่วงปีบัญชี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗ พบว่ากองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ มีผลงานที่โดดเด่นในด้านการเงิน ในส่วนของอัตราส่วนเงินสด และด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมิติการส่งนักกีฬาแข่งขันระดับนานาชาติ ซึ่งสามารถทำคะแนนได้เต็มระดับ ๕.๐๐๐๐ มาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ในด้านการปฏิบัติการเรื่องการมอบเงินรางวัลก็สามารถดำเนินการตาม SLA ได้เกือบ ๑๐๐% อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นท้าทายในการบริหารจัดการทุนหมุนเวียน (เช่น การบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน) ซึ่งคะแนนในปี ๒๕๖๖-๒๕๖๗ ยังมีความผันผวนและต้องได้รับการยกระดับ สำหรับเป้าหมายในปี ๒๕๖๙ บันทึกข้อตกลงได้มุ่งเน้นให้น้ำหนักสูงถึง ๒๐% ในด้านการปฏิบัติการ เพื่อให้กองทุนฯ สามารถบริหารแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง ๑๐ แผนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ควบคู่กับการยกระดับระบบดิจิทัลและงานทรัพยากรบุคคล

๒.๙ แผนการดำเนินงานกองทุนฯ ปี ๒๕๖๙ ของผู้จัดการกองทุนฯ

แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (นายทศเกียรติ จันทร์ชุม) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ถือเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรในช่วงระยะเวลาเปลี่ยนผ่าน โดยมีกรอบระยะเวลาดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๖๘ ถึงกันยายน ๒๕๖๙ แผนฉบับนี้ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของความจำเป็นในการ “ปฏิรูป” และ “ยกระดับ” ประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนให้มีความทันสมัย โปร่งใส และตอบโจทย์ความต้องการของวงการกีฬาไทยอย่างแท้จริง ท่ามกลางบริบทของโลกยุคดิจิทัลและความคาดหวังจากสาธารณชนที่สูงขึ้น ผู้จัดการกองทุนฯ ได้กำหนดทิศทางการบริหารงานผ่านกรอบแนวคิด “๕T Transformation” ซึ่งเป็นโมเดลการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างความเชื่อมั่น (Trust) การใช้เทคโนโลยี (Technology) การสร้างทีมงานคุณภาพ (Team) ความโปร่งใส (Transparency) และการปฏิรูปกระบวนการงบประมาณ (Transformation) เพื่อวางรากฐานให้กองทุนฯ ก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) และมีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเงินกองทุนอย่างยั่งยืน

๒.๙.๑ สาระสำคัญของแผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (นายทศเกียรติ จันทร์ชุม) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

สาระสำคัญของแผนการดำเนินงานฉบับนี้ คือการแปลงนโยบายการปฏิรูปองค์กรสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่าน “๕ แผนงานหลัก (๕T)” ที่ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

ด้านที่ ๑ ปฏิรูปองค์กร (Organizational Transformation) มุ่งเน้นการปรับปรุงโครงสร้างและภาพลักษณ์ของกองทุนฯ (Rebranding) ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีความคล่องตัว (Agile) ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ (Modern Governance) เพื่อเรียกคืนความเชื่อมั่นจากสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดภายใต้เสาหลักนี้คือการจัดตั้ง “คณะทำงานขับเคลื่อนกลยุทธ์และโครงการภายใต้แผนการดำเนินงาน” ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ครอบคลุมตั้งแต่การเสนอแนะนโยบาย, วางแผน, กำกับติดตามและประเมินผลโครงการเชิงกลยุทธ์, กำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณ ไปจนถึงการเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ด้านที่ ๒ ปฏิรูปการทำงานด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาเป็นแกนกลางในการดำเนินงาน โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการข้อมูลกลางด้านกีฬา ให้เป็นระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบ ๑๐๐% เพื่อลดการใช้กระดาษ (Paperless) และเชื่อมโยงฐานข้อมูล Big Data กับการกีฬาแห่งประเทศไทยและหน่วยงานพันธมิตร เพื่อให้การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล (Data-Driven)

เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหัวใจของการปฏิรูปทั้งหมด แผนการดำเนินงานสำหรับปี ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐ ได้วางโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลไว้อย่างครอบคลุม ประกอบด้วย

- ๑) ระบบหลัก (Core System) ประกอบด้วย ระบบคำขอ ระบบติดตามและประเมินผล ที่จะเปลี่ยนกระบวนการทำงานจากกระดาษสู่ดิจิทัลเต็มรูปแบบ ตั้งแต่การยื่นคำขอ, การลงนาม MOU ออนไลน์ ไปจนถึงการรายงานผล
- ๒) ระบบสนับสนุน (Supporting System) ประกอบด้วย ระบบวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Insight) และระบบบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำขึ้น
- ๓) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การนำ AI มาใช้วิเคราะห์ความสมบูรณ์ของคำขอ ประเมินคุณภาพคำขอ และสรุปผลการดำเนินงาน
- ๔) แพลตฟอร์มบูรณาการ (Integrated Platform) การเชื่อมโยงข้อมูลทุกระบบเข้าไว้ด้วยกันภายใต้ “NSDF Connect” ซึ่งผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ได้

ด้านที่ ๓ ปฏิรูปทักษะบุคลากร (Workforce Transformation) มุ่งเน้นการสร้างบุคลากรคุณภาพสูง โดยการปรับโครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ และเร่งพัฒนาทักษะบุคลากร (Reskill/ Upskill) ให้มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และมีจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) เพื่อรองรับการทำงานเชิงรุก

แผนพัฒนาบุคลากรสำหรับ ปี ๒๕๖๙ มุ่งเน้นยกระดับทักษะ ๓ ระดับ คือ ๑) ระดับความเข้าใจในกระบวนการและระบบใหม่, ๒) ระดับทักษะเชิงปฏิบัติ (Hard Skills) เช่น การบริหารโครงการ, การวิเคราะห์ข้อมูล, การประยุกต์ใช้ AI และ ๓) ระดับทักษะทั่วไป (Soft Skills) เช่น ทักษะด้านบริการและการสื่อสาร นอกจากนี้ยังเน้นการปรับทัศนคติให้มีความรับผิดชอบ, มองปัญหาเป็นความท้าทาย และทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพ

ด้านที่ ๔ ปฏิรูปการบริหารความเสี่ยง (Risk Transformation) มุ่งเน้นการลดความเสี่ยงด้านกฎหมายและการเงิน โดยการสังคายนาระเบียบกฎหมายที่เป็นอุปสรรค ให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัย รวมถึงการสร้างเสถียรภาพทางการเงิน ด้วยการปรับหลักเกณฑ์การใช้จ่ายเงินให้คุ้มค่าและยั่งยืน การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบบริหารความเสี่ยงที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามและประเมินความเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบผ่าน Dashboard

ด้านที่ ๕ ปฏิรูปการสนับสนุนและพัฒนาทักษะ (Service Transformation) มุ่งเน้นการยกระดับการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย ผ่านการจัดตั้งศูนย์บริการ "NSDF Clinic" ที่ให้คำปรึกษาแบบ One Stop Service และการปฏิรูประบบการให้ทุนจากการให้ตามภารกิจเดิม เป็นการให้ทุนแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่วัดผลได้จริง

ตารางที่ ๒.๙ การเชื่อมโยงระหว่างปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์การปฏิรูป “๕T”

ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	ยุทธศาสตร์การปฏิรูป “๕T” ที่ตอบสนองโดยตรง
๑. กระบวนการจัดสรรงบประมาณล่าช้า, ขาดข้อมูล	● T๒ (Digital) ระบบคำขอฯ และ NSDF Connect ● T๕ (Service) กรอบการจัดสรรงบประมาณใหม่
๒. การตัดสินใจแบบบนลงล่าง, ขาดการมีส่วนร่วม	● T๑ (Organizational) คณะทำงานขับเคลื่อนฯ, กระบวนการพิจารณา ๓ ฝ่าย
๓. นโยบายเงินรางวัลบกพร่อง, ความยั่งยืนทางการเงิน	● T๕ (Service) แนวทางการปรับปรุงหลักเกณฑ์เงินรางวัล
๔. อัตราการเบิกจ่ายต่ำ, ปัญหาคอขวดในการบริหาร	● T๑ (Organizational) คณะทำงานขับเคลื่อนฯ ● T๒ (Digital) ระบบติดตามและประเมินผล
๕. บุคลากรขาดทักษะสำหรับระบบงานใหม่	● T๓ (Workforce) แผนพัฒนาทักษะ ๓ ระดับ
๖. ขาดระบบบริหารความเสี่ยงที่เป็นทางการ	● T๔ (Risk) ระบบบริหารจัดการความเสี่ยงดิจิทัล

จากการศึกษาและวิเคราะห์แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (นายทุนเกียรติ จันทร์ชุม) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ได้มีการนำเสนอแนวทางการพลิกโฉมกองทุนฯ ผ่านหลักปรัชญาการเปลี่ยนแปลง ๕ ด้าน (๕ Dimensions of Transformation) เพื่อยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมีรายละเอียดและทิศทางการดำเนินงานในระยะ ๔ ปี ดังนี้

- ปีที่ ๑ ปีแห่งการปฏิรูปโครงสร้าง และวางรากฐานที่มั่นคง

- ปีที่ ๒ ปีแห่งการเสริมประสิทธิภาพ และขยายเครือข่ายพันธมิตร
- ปีที่ ๓ ปีแห่งการขยายผล นำพาการเปลี่ยนแปลง
- ปีที่ ๔ ปีแห่งการประเมินผล มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ตารางที่ ๒.๙ ความสอดคล้องของแผนงานตามแผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุนฯ ปีงบประมาณ ๒๕๖๙ กับแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓

แผนงาน	ความเป็นมาและสภาพปัญหา	วัตถุประสงค์	เป้าหมายสำคัญ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓
แผนงานที่ ๑ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน	โครงสร้างเดิมไม่เอื้อต่อการทำงานเชิงรุก กระบวนการทำงานซับซ้อน และภาพลักษณ์องค์กรดูห่างเหิน เข้าถึงยาก	เพื่อปรับปรุงโครงสร้างให้คล่องตัว (Agile) สร้างภาพลักษณ์ใหม่ และลดขั้นตอนการให้บริการ	จัดตั้งและเปิดให้บริการเต็มรูปแบบ เพื่อให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาหน้างาน	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อกระบวนการทำงานใหม่ ณ สิ้นปีงบประมาณ มี คะแนนเฉลี่ยไม่น้อยกว่า ๔.๐๐ จาก ๕.๐๐	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความทันสมัยและโปร่งใส
แผนงานที่ ๒ แผนงานพัฒนาระบบนิเวศดิจิทัลและเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์	การทำงานยังพึ่งพากระดาษ ข้อมูลกระจัดกระจาย (Silo) ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลกับ กกท. ทำให้วิเคราะห์ผลลำบาก	เพื่อทำ Digital Transformation เต็มรูปแบบ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานโครงการและใช้ AI/Big Data ช่วยวิเคราะห์ความคุ้มค่าโครงการ	ใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานโครงการระยะที่ ๒ และเชื่อมต่อ API ข้อมูลนักกีฬากับ กกท. และกรมบัญชีกลาง	๑. ความสำเร็จของการยื่นขอรับทุนผ่านระบบออนไลน์ ๑๐๐% ๒. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบดิจิทัล ณ สิ้นปีงบประมาณ มี คะแนนเฉลี่ยไม่น้อยกว่า ๔.๐๐ จาก ๕.๐๐	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาระบบนิเวศการกีฬาและอุตสาหกรรมนวัตกรรมกีฬา
แผนงานที่ ๓ แผนงานยกระดับศักยภาพและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร	บุคลากรขาดทักษะที่จำเป็นในอนาคต เช่น ดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นแบบราชการเดิม	เพื่อสร้างทีมงานสมรรถนะสูง ปรับ Mindset สู่การบริการและการทำงานเชิงวิเคราะห์	บุคลากรทุกคนมีแผนพัฒนานตนเอง (IDP) และได้รับการอบรมเพื่อรองรับโครงสร้างองค์กรใหม่	๑. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามแผน IDP ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ๒. คะแนนความผูกพันต่อองค์กร เพิ่มขึ้น	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความทันสมัยและโปร่งใส
แผนงานที่ ๔ แผนงานพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	กฎระเบียบมีความล้าสมัยและซับซ้อน เป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และขาดความโปร่งใส	เพื่อส่งคายนากฎหมายที่เป็นอุปสรรค สร้างธรรมาภิบาล และ	ปรับปรุงระเบียบ/ข้อบังคับที่เป็นคอขวด และผ่านการ	ปัจจัยเสี่ยงระดับสูง (High-Risk Factors) ทุกรายการ มีแผนบริหารจัดการที่ได้รับ	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความทันสมัยและโปร่งใส

แผนงาน	ความเป็นมาและสภาพปัญหา	วัตถุประสงค์	เป้าหมายสำคัญ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓
		เปิดเผยข้อมูล (Open Data)	ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)	อนุมัติ และมีผู้รับผิดชอบชัดเจน ๑๐๐%	
แผนงานที่ ๕ แผนงานปฏิรูปการจัดสรรงบประมาณและหลักเกณฑ์เงินรางวัล	การจัดสรรทุนแบบเดิม (เบี้ยหัวแตก) ไม่คุ้มค่า และการเงินรางวัลที่สูงขึ้นอาจกระทบเสถียรภาพทางการคลังในระยะยาว	เพื่อเปลี่ยนระบบให้ทุนเป็นแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และสร้างความยั่งยืนทางการเงิน	บังคับใช้หลักเกณฑ์การสนับสนุนใหม่ที่เน้น ROI/Impact และปรับปรุงหลักเกณฑ์เงินรางวัลให้สมดุล	๑. ร้อยละของโครงการที่อนุมัติภายใต้หลักเกณฑ์ใหม่ ๒. ระดับพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อศูนย์ NSDF Clinic ณ สิ้นปี มีคะแนนเฉลี่ยไม่น้อยกว่า ๔.๒๐ จาก ๕.๐๐	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาระบบนิเวศการกีฬาและอุตสาหกรรมนวัตกรรมการกีฬา ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การขับเคลื่อนมูลค่าเศรษฐกิจกีฬาและ Soft Power ระดับโลก

๒.๑๐ พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒

"กีฬามวย" โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "มวยไทย" มิได้เป็นเพียงศิลปะการต่อสู้ประจำชาติที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเท่านั้น แต่ยังถือเป็นมรดกทางวัฒนธรรม ที่ทรงคุณค่าในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ในอดีตวงการกีฬามวยต้องเผชิญกับปัญหาด้านมาตรฐานความปลอดภัย การเอาเปรียบนักมวย และการขาดการดูแลสวัสดิการ รัฐบาลจึงได้ตรา "พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒" ขึ้น เพื่อเป็นกฎหมายแม่บทในการจัดระเบียบ คัดกรอง และส่งเสริมระบบนิเวศของกีฬามวยไทยและมวยสากลให้มีมาตรฐานระดับสากล สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ การทำความเข้าใจเจตนารมณ์และกลไกของกฎหมายฉบับนี้ ถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบัน กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ได้รับการโอนอำนาจหน้าที่และงบประมาณมาจาก "กองทุนกีฬามวย" ตาม พ.ร.บ. การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ทำให้กองทุนฯ กลายเป็นเสาหลักทางการเงินเพียงหนึ่งเดียวที่ต้องรับผิดชอบในการผลักดัน ขับเคลื่อน และคุ้มครองบุคลากรในวงการกีฬามวยทั้งระบบตามที่กฎหมายกำหนด

๒.๑๐.๑ สาระสำคัญของพระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒

พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒ มีเจตนารมณ์หลักในการคุ้มครองสวัสดิภาพของนักมวย และจัดระเบียบมาตรฐานการแข่งขัน โดยมีสาระสำคัญที่ครอบคลุมการทำงานทั้งระบบนิเวศ ได้แก่ ประการแรก การกำหนดให้มีการขึ้นทะเบียนบุคลากรในวงการกีฬามวยอย่างเป็นระบบ เช่น นักมวย ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน หัวหน้าค่ายมวย โปรโมเตอร์ และนายสนามมวย เพื่อให้รัฐสามารถกำกับดูแลได้อย่างทั่วถึง ประการที่สอง การคุ้มครองสวัสดิภาพและสิทธิประโยชน์ของนักมวย โดยเฉพาะนักมวยเด็กและเยาวชน ที่ต้องมีอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัย มีการทำสัญญาที่ได้มาตรฐานเพื่อป้องกันการเอาเปรียบ และห้ามล้มนมวยอย่างเด็ดขาด และ ประการที่สาม การจัดตั้งกลไกส่งเสริมและช่วยเหลือบุคลากรกีฬามวย โดยในอดีตได้กำหนดให้มี "กองทุนกีฬามวย" เพื่อเป็นแหล่งทุนในการสงเคราะห์นักมวยที่บาดเจ็บ ทุพพลภาพ หรือเสียชีวิต รวมถึงการสนับสนุนทุนการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมกีฬามวยให้แพร่หลาย ซึ่งสาระสำคัญเหล่านี้คือกรอบกติกาที่ทำให้กีฬามวยของไทยมีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ

๒.๑๐.๒ ความเชื่อมโยงของพระราชบัญญัติกีฬามวยฯ กับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ความเชื่อมโยงระหว่าง พ.ร.บ. กีฬามวยฯ กับ กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ มีความแนบแน่นในฐานะ "ผู้ปฏิบัติการทางการเงิน" ตามที่ได้มีการปรับปรุงกฎหมาย พ.ร.บ. กท. พ.ศ. ๒๕๕๘ ให้ควมรวมกองทุนกีฬามวยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ส่งผลให้การติดตาม พ.ร.บ. กีฬามวยฯ กลายเป็นพันธกิจโดยตรงของกองทุนฯ โดยมีความเชื่อมโยงใน ๒ มิติหลัก คือ มิติเชิงรับการคุ้มครองและสวัสดิการ กองทุนฯ มีหน้าที่โดยตรงในการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อเป็น

สวัสดิการรักษายาบาล การช่วยเหลือกรณีทุพพลภาพ การมอบทุนการศึกษา และการสงเคราะห์ครอบครัวของนักมวยตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายมวยกำหนด และ มิติเชิงรุกการส่งเสริมเศรษฐกิจและ Soft Power กองทุนฯ มีบทบาทในการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการแข่งขันมวยไทยในระดับนานาชาติ การเผยแพร่มวยไทยในต่างประเทศ และการยกระดับค่ายมวยให้ได้มาตรฐาน ซึ่งเป็นการใช้กีฬาเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ในการสร้างรายได้และกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ

ตารางที่ ๒.๑๐ ความเชื่อมโยงของพระราชบัญญัติกีฬามวยฯ กับบริบทของกองทุนฯ

พ.ร.บ. กีฬามวย พ.ศ. ๒๕๕๒	บริบทและบทบาทภารกิจของกองทุนฯ	ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ที่คาดหวัง
การคุ้มครองสวัสดิภาพ และช่วยเหลือบุคลากรกีฬามวย เช่น กรณีบาดเจ็บ ทุพพลภาพ เสียชีวิต	บทบาทผู้ดูแลสวัสดิการ เป็นแหล่งงบประมาณหลักในการอนุมัติจ่ายเงินสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล และทุนการศึกษาแก่นักมวยและครอบครัว	นักมวยและบุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และได้รับการดูแลอย่างรวดเร็ว เป็นธรรม
การจัดระเบียบและขึ้นทะเบียนบุคลากรวงการมวย เช่น นักมวย ค่ายมวย โปรโมเตอร์ ผู้ตัดสิน	บทบาทฐานข้อมูลและการบูรณาการ กองทุนฯ ใช้ฐานข้อมูลการขึ้นทะเบียนนี้จาก กกท. เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติให้ทุนสนับสนุน	การจัดสรรงบประมาณมีความแม่นยำ โปร่งใส ลดความซ้ำซ้อน และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ขึ้นทะเบียนถูกต้อง
การส่งเสริมและอนุรักษ์กีฬามวยไทยให้เป็นมาตรฐานสากลและเป็นกีฬาอาชีพ	บทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ (Soft Power) อนุมัติงบประมาณสนับสนุนการจัดการแข่งขันมวยไทยระดับโลก และการนำนวัตกรรมมาพัฒนาอุตสาหกรรมมวย	มวยไทยเป็นสินค้าส่งออกทางวัฒนธรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ดึงดูดการท่องเที่ยวเชิงกีฬา

๒.๑๑ พระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖

กีฬาในยุคปัจจุบันได้พัฒนาก้าวข้ามจากการเป็นเพียงกิจกรรมเพื่อสุขภาพและการแข่งขันเพื่อความบันเทิง สู่การเป็น "อุตสาหกรรมกีฬาอาชีพ" ที่สามารถสร้างรายได้ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศ รัฐบาลจึงได้ตรา "พระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖" ขึ้นเพื่อเป็นกฎหมายแม่บทในการยกระดับมาตรฐานกีฬาอาชีพของไทยให้ทัดเทียมนานาชาติ โดยมุ่งเน้นการจัดระเบียบ คุ้มครอง ช่วยเหลือ และส่งเสริมนักกีฬาอาชีพและสโมสรกีฬาให้อยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน สำหรับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ การบูรณาการเจตนารมณ์ของกฎหมายฉบับนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันภารกิจในการสนับสนุนทางการเงินและการจัดสวัสดิการ ซึ่งเดิมเป็นของกองทุนส่งเสริมกีฬาอาชีพ ได้ถูกควมรวมและตกเป็นความรับผิดชอบของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติตามกฎหมาย กองทุนฯ จึงมีบทบาทสำคัญในการเป็นกลไกทางการเงินหลักเพื่อขับเคลื่อนระบบนิเวศกีฬาอาชีพของไทยให้เติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้อย่างแท้จริง

๒.๑๑.๑ สารสำคัญของพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖

พระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ มุ่งเน้นการจัดระเบียบและวางรากฐานระบบนิเวศของกีฬาอาชีพอย่างครบวงจร โดยมีประเด็นหลัก ได้แก่ ประการแรก การกำหนดให้มีการจดทะเบียนสโมสรกีฬาอาชีพ สมาคมกีฬาอาชีพ นักกีฬาอาชีพ และบุคลากรกีฬาอาชีพ เพื่อให้เกิดการรับรองสถานะและเข้าสู่ระบบการส่งเสริมจากภาครัฐอย่างถูกต้อง ประการที่สอง การส่งเสริมและสนับสนุนทางการเงิน โดยภาครัฐสามารถจัดสรรเงินสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ การพัฒนานักกีฬา การบริหารจัดการสโมสร รวมถึงการสร้างศูนย์ฝึกกีฬาอาชีพ เพื่อวางรากฐานเยาวชน ประการที่สาม การคุ้มครองและรักษาสีทธิประโยชน์ โดยกำหนดให้มีสัญญาจ้างนักกีฬาที่เป็นธรรม การจัดสวัสดิการ การรักษาพยาบาล และการช่วยเหลือเมื่อประสบอันตรายหรือสิ้นสุดอาชีพ และ ประการที่สี่ การกำหนดมาตรฐานจริยธรรมและบทลงโทษทางอาญาที่ชัดเจน โดยเฉพาะการป้องกันและปราบปรามการล้มกีฬา ทั้งในส่วนของการให้สินบนนักกีฬาและการจูงใจผู้ตัดสิน เพื่อรักษาความโปร่งใสและมาตรฐานของอุตสาหกรรมกีฬาอาชีพไทย

๒.๑๑.๒ ความเชื่อมโยงของพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพฯ กับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

พ.ร.บ. ส่งเสริมกีฬาอาชีพฯ กับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ถือเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะของ "ผู้ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติผ่านกลไกทางการเงิน" โดยมีมิติความเชื่อมโยงที่สำคัญ ๒ ส่วน คือ มิติการลงทุนและกระตุ้นเศรษฐกิจกีฬา กองทุนฯ ทำหน้าที่เป็นแหล่งทุนในการอนุมัติงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ การพัฒนาสโมสร และการสร้างศูนย์ฝึกกีฬา ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทใหม่ของกองทุนฯ ที่มุ่งเน้นการสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และการผลักดันกีฬาอาชีพให้เป็นสินค้าส่งออกทางวัฒนธรรม และ มิติการคุ้มครองและจัดสวัสดิการ กองทุนฯ มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการพิจารณาจ่ายเงินช่วยเหลือ สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล และทุนการศึกษาให้กับนักกีฬาและบุคลากรกีฬาอาชีพที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้ ทำให้กองทุนฯ ต้องมีกลไกการบริหารงบประมาณที่รวดเร็วและเป็นธรรม เพื่อตอบสนองต่อสิทธิและสวัสดิการตามที่กฎหมายรับรองไว้

ตารางที่ ๒.๑๑ ความเชื่อมโยงของพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพฯ กับบริบทของกองทุนฯ

พ.ร.บ. ส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖	บริบทและบทบาทภารกิจของ กองทุนฯ	ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ที่คาดหวัง
การจดทะเบียนรับรองสถานะ เช่น นักกีฬา สโมสร สมาคม บุคลากรอาชีพ	บทบาทการเชื่อมโยงฐานข้อมูล กองทุนฯ ใช้ข้อมูลการจดทะเบียนจากการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นเกณฑ์คัดกรองคุณสมบัติผู้มีสิทธิขอรับทุนและสวัสดิการ	การจัดสรรงบประมาณตรงกลุ่มเป้าหมาย มีความแม่นยำ โปร่งใส และลดความซ้ำซ้อนของการให้ทุน

พ.ร.บ. ส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖	บริบทและบทบาทภารกิจของ กองทุนฯ	ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ที่คาดหวัง
การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการแข่งขันและพัฒนาสโมสรกีฬาอาชีพ	บทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์กองทุนฯ อนุมัติงบประมาณสนับสนุนการจัดแข่งขันลีกอาชีพ การพัฒนาศูนย์ฝึก และการสร้างความเข้มแข็งให้สโมสร	อุตสาหกรรมกีฬาอาชีพเติบโต เกิดการจ้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และมูลค่าสื่อ
การคุ้มครองสิทธิประโยชน์และจัดสวัสดิการ เช่น การบาดเจ็บ ทุพพลภาพ ทุนการศึกษา	บทบาทผู้ดูแลสวัสดิการสังคมกีฬากองทุนฯ เป็นกลไกหลักในการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อเป็นสวัสดิการและเงินสงเคราะห์แก่นักกีฬาอาชีพและครอบครัว	นักกีฬาอาชีพมีความมั่นคงในชีวิต มีคุณภาพชีวิตที่ดี และได้รับการดูแลสวัสดิการที่รวดเร็วและเป็นธรรม
การป้องกันการล้มกีฬา และมาตรฐานจริยธรรม	บทบาทผู้กำกับดูแลความโปร่งใสกองทุนฯ สามารถระงับหรือเรียกคืนเงินสนับสนุน หากพบว่าสโมสรหรือนักกีฬาที่รับทุนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตล้มกีฬา	วงการกีฬาอาชีพไทยมีธรรมาภิบาล ได้มาตรฐานสากล และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้สนับสนุน

๒.๑๒ พระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕

ความเป็นเลิศทางการกีฬาในเวทีระดับนานาชาติในปัจจุบันมิได้วัดกันที่ผลการแข่งขันเพียงอย่างเดียว หากแต่ตั้งอยู่บนรากฐานของความสะอาด ความเป็นธรรม และความน่าเชื่อถือของกระบวนการแข่งขัน องค์การต่อต้านการใช้สารต้องห้ามโลก (World Anti-Doping Agency: WADA) ได้กำหนดประมวลกฎต่อต้านการใช้สารต้องห้ามโลก (World Anti-Doping Code) ให้เป็นมาตรฐานสากลที่ทุกประเทศสมาชิกต้องถือปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้ ประเทศไทยจึงได้ตรา "พระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕" และที่แก้ไขเพิ่มเติม ขึ้นเป็นกฎหมายแม่บทในการป้องกัน ควบคุม และจัดการปัญหาการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของ WADA สำหรับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ การบูรณาการเจตนารมณ์ของกฎหมายฉบับนี้ถือเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง เนื่องจากกองทุนฯ เป็นกลไกทางการเงินหลักที่สนับสนุนการพัฒนา นักกีฬาเป็นเลิศและการเตรียมทีมชาติเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติ การลงทุนของกองทุนฯ จึงต้องผูกโยงกับหลักประกันว่านักกีฬาและบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนปฏิบัติตามมาตรฐานการแข่งขันที่สะอาด เพื่อมิให้ความสำเร็จที่ได้มาบั่นทอนความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของประเทศในเวทีโลก

๒.๑๒.๑ สารสำคัญของพระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ.

๒๕๕๕

พระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕ มีเจตนารมณ์หลักในการสร้างกลไกการควบคุมและป้องกันการการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬาให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

โดยมีสาระสำคัญที่ครอบคลุมทั้งระบบ ได้แก่ ประการแรก การจัดตั้งกลไกระดับชาติเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแล กำหนดนโยบาย และดำเนินการควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬาให้เป็นเอกภาพ และสอดคล้องกับพันธกรณีระหว่างประเทศ ประการที่สอง การกำหนดบัญชีรายการสารต้องห้ามและวิธีการต้องห้าม (Prohibited List) ตลอดจนหลักเกณฑ์การตรวจหาสารต้องห้ามทั้งในและนอกการแข่งขัน เพื่อให้กระบวนการตรวจสอบมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ประการที่สาม การวางกระบวนการพิจารณาความผิด การลงโทษ และการอุทธรณ์ที่เป็นธรรมและโปร่งใส รวมถึงการคุ้มครองสิทธิของนักกีฬาที่เข้าสู่กระบวนการ และ ประการที่สี่ การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักแก่นักกีฬาและบุคลากรกีฬาเกี่ยวกับโทษและความเสี่ยงของการใช้สารต้องห้าม เพื่อป้องกันปัญหาที่ต้นเหตุ ซึ่งสาระสำคัญเหล่านี้คือกรอบกติกาที่ทำให้การกีฬาของไทยดำรงไว้ซึ่งความสะอาด เป็นธรรม และได้รับการยอมรับในเวทีระดับโลก

๒.๑๒.๒ ความเชื่อมโยงของพระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามฯ กับบริบทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ความเชื่อมโยงระหว่างพระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามฯ กับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในฐานะ "ผู้ลงทุนที่กำกับเงื่อนไขความสะอาดของการแข่งขัน" โดยมีมิติความเชื่อมโยงที่สำคัญ ๒ ส่วน คือ มิติการป้องกันและการกำกับเงื่อนไขการให้ทุน กองทุนฯ ในฐานะแหล่งทุนหลักในการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ สามารถกำหนดให้การปฏิบัติตามมาตรฐานต่อต้านการใช้สารต้องห้ามเป็นเงื่อนไขประกอบการพิจารณาอนุมัติและการเบิกจ่ายทุน ตลอดจนสงวนสิทธิระงับหรือเรียกคืนเงินสนับสนุน หากพบว่านักกีฬาหรือบุคลากรที่ได้รับทุนกระทำความผิดตามกฎหมายฉบับนี้ และ มิติการส่งเสริมและการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ มีบทบาทในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมให้ความรู้ การรณรงค์สร้างความตระหนัก และการพัฒนาระบบควบคุมความเสี่ยงด้าน Anti-Doping และ Safe Sport ภายในระบบนิเวศกีฬา อันเป็นการลงทุนเชิงป้องกันที่ปกป้องคุณค่าและความน่าเชื่อถือของผลสัมฤทธิ์ทางการกีฬาที่กองทุนฯ ได้สนับสนุนไป การเชื่อมโยงดังกล่าวจึงยึดโยงโดยตรงกับยุทธศาสตร์ที่ ๔ ว่าด้วยการดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และระบบวัดผลที่เชื่อมเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์

ตารางที่ ๒.๑๒ ความเชื่อมโยงของพระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามฯ กับบริบทของกองทุนฯ

พ.ร.บ. ควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕	บริบทและบทบาทภารกิจของกองทุนฯ	ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ที่คาดหวัง
การควบคุมและตรวจหาสารต้องห้ามตามมาตรฐาน WADA (Prohibited List และการตรวจในและนอกการแข่งขัน)	บทบาทผู้กำกับเงื่อนไขการให้ทุน กองทุนฯ ผูกการปฏิบัติตามมาตรฐาน Anti-Doping เป็นเงื่อนไขประกอบการอนุมัติและเบิกจ่ายทุนสนับสนุนนักกีฬาและสมาคมกีฬา	การลงทุนของรัฐในกีฬาเป็นเลิศ ตั้งอยู่บนความสะอาดและเป็นธรรม ลดความเสี่ยงต่อชื่อเสียงของประเทศไทยในเวทีสากล

พ.ร.บ. ควบคุมการใช้สาร ต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕	บริบทและบทบาทภารกิจของ กองทุนฯ	ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ที่คาดหวัง
การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและ สร้างความตระหนักแก่นักกีฬาและ บุคลากรกีฬา	บทบาทนักลงทุนเชิงป้องกัน กอง ทุนฯ จัดสรรงบประมาณสนับสนุน กิจกรรมให้ความรู้ การรณรงค์ และ การอบรมด้าน Anti-Doping/Safe Sport	นักกีฬาและบุคลากรมีความ ตระหนักและภูมิคุ้มกัน ป้องกัน ปัญหาการใช้สารต้องห้ามที่ต้นเหตุ
กระบวนการพิจารณาความผิด การ ลงโทษ และการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม และโปร่งใส	บทบาทผู้ดำรงธรรมาภิบาล กองทุน ฯ สงวนสิทธิระงับหรือเรียกคืนเงิน สนับสนุน หากผู้รับทุนกระทำผิด ตามกฎหมาย และเชื่อมโยงข้อมูล กับหน่วยงานควบคุมสารต้องห้าม	ระบบการให้ทุนมีธรรมาภิบาล ตรวจสอบได้ และมีกลไกความรับ ผิดรับผิดชอบที่ชัดเจน
การยกระดับมาตรฐานการควบคุม สารต้องห้ามให้สอดคล้องกับ พันธกรณีระหว่างประเทศ	บทบาทผู้สนับสนุนการพัฒนา ระบบและการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ สนับสนุนการพัฒนา ฐานข้อมูลและระบบติดตามด้าน Safe Sport เป็นตัวชี้วัด (KPI) ระดับยุทธศาสตร์	กองทุนฯ มี KPI ควบคุมความเสี่ยง ด้านสารต้องห้ามที่เป็นรูปธรรม รองรับการประเมินทุนหมุนเวียน ด้านธรรมาภิบาล

บทที่ ๓ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์กองทุน พัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

บทนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดทิศทางของแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ระยะ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ โดยดำเนินการวิเคราะห์ใน ๔ ขั้นตอนที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ การวิเคราะห์บริบทภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis การวิเคราะห์บริบทภายในด้วยเครื่องมือ ๗S Framework ของ McKinsey การสังเคราะห์ผ่าน SWOT Analysis และการแปลผลสู่แนวทางเชิงกลยุทธ์ผ่าน TOWS Matrix ทั้งนี้การวิเคราะห์อาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์จากการนำแผนยุทธศาสตร์ฉบับก่อนหน้าไปปฏิบัติจริงในปีงบประมาณ ๒๕๖๙ ผลการสัมมนาเชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหาร บุคลากร สำนักงานงบประมาณ และผลการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ณ วันที่ ๒๑ พ.ค. ๒๕๖๙ ตลอดจนข้อมูลบริบทเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์มีฐานข้อมูลที่แข็งแกร่ง นำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถพิสูจน์คุณค่าของทรัพยากรที่ลงทุนได้อย่างเป็นรูปธรรม

๓.๑ การวิเคราะห์บริบทภายนอกด้วย PESTEL Analysis

การวิเคราะห์บริบทภายนอกด้วย PESTEL Analysis เป็นการสำรวจปัจจัยแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกองทุน แต่ส่งผลกระทบต่อทิศทางและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจอย่างมีนัยสำคัญ ครอบคลุม ๖ มิติ ได้แก่ การเมืองและนโยบาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย โดยในการวิเคราะห์ครั้งนี้ได้ยึดข้อมูลบริบทเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นปัจจุบัน อาทิ สถิติมูลค่าอุตสาหกรรมกีฬาของประเทศไทยที่ขยายตัวต่อเนื่อง ผลการแข่งขันโอลิมปิกเกมส์ปารีส ๒๐๒๔ และการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวงกีฬา เพื่อให้การวิเคราะห์สะท้อนความเป็นจริงเชิงสถานการณ์ที่สุด

๓.๑.๑ มิติการเมืองและนโยบาย (Political)

มิติการเมืองและนโยบายเป็นแรงขับเคลื่อนหลักที่กำหนดทิศทางของกองทุนในห้วงปี ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ โดยโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ประการแรก คือ การจัดตั้งกระทรวงกีฬาแยกออกจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาตั้งแต่เดือนเมษายน ๒๕๖๙ ซึ่งเปิดพื้นที่ให้กีฬาเป็นวาระเชิงนโยบายที่ชัดเจนและไม่ถูกบดบังจากภารกิจด้านการท่องเที่ยว กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจึงมีโอกาในการแสดงบทบาทเชิงยุทธศาสตร์อย่างเต็มรูปแบบ ประการที่สอง รัฐบาลขับเคลื่อนกีฬาในฐานะ Economic Driver ผ่านกรอบ Thailand ๑๐ Plus และนโยบาย Sport Plus ครอบคลุมเสาหลักทั้ง ๔ ได้แก่ Sport Health Sport Wealth Sport Pride และ Sport Future ซึ่งเปิดช่องให้กองทุนจัดสรรทุนตามทิศทางนโยบายที่ชัดเจน ประการที่สาม นโยบายของรัฐบาลเปิดโอกาสให้มวยไทยและกีฬาไทยเป็นเครื่องมือสร้างภาพลักษณ์และมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศในเวทีโลก

ในขณะเดียวกัน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ต้องคำนึงถึง ประการแรก ความไม่แน่นอนทางการเมืองและการเปลี่ยนผ่านรัฐบาลอาจกระทบความต่อเนื่องของนโยบายและการจัดสรรงบประมาณระยะยาว ประการที่สอง การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวงในระยะสั้นอาจก่อให้เกิดสูญญากาศเชิงอำนาจ การประสานงาน และการตัดสินใจเชิงนโยบาย และประการที่สาม ความคาดหวังของรัฐบาลต่อผลสัมฤทธิ์ของกองทุนสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในมิติการพิสูจน์ความคุ้มค่าของเงินภาษี และการสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมที่วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

๓.๑.๒ มิติเศรษฐกิจ (Economic)

มิติเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ทวีความสำคัญอย่างมากในห้วงปี ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ เมื่อพิจารณาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ อุตสาหกรรมกีฬาไทยแสดงแนวโน้มการเติบโตต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีมูลค่า ๑๓๐,๕๘๑ ล้านบาท ในปี ๒๕๖๔ เพิ่มขึ้นเป็น ๑๖๘,๙๗๓ ล้านบาท ในปี ๒๕๖๕ และ ๑๘๔,๗๒๓ ล้านบาท ในปี ๒๕๖๖ ขณะที่กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาประเมินว่าในปี ๒๕๗๐ มูลค่า GDP ทั้งหมดในระบบเศรษฐกิจที่เกิดจากอุตสาหกรรมกีฬาของไทยทั้งทางตรงและทางอ้อมจะอยู่ที่ประมาณ ๒๑๘,๐๐๐ ล้านบาท ขยายตัวประมาณร้อยละ ๖.๙๔ เทียบกับปี ๒๕๖๗ การเติบโตดังกล่าวเปิดโอกาสให้กองทุนลงทุนในกีฬาอาชีพ กีฬาเพื่อการท่องเที่ยว (Sport Tourism) และ Mega Events ที่สร้างมูลค่าเศรษฐกิจให้แก่ประเทศ

นอกจากนี้ ข้อมูลจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬายังพบว่า ในปี ๒๕๖๖ คนไทยใช้จ่ายเฉลี่ย ๗,๐๕๔ บาทต่อคนต่อปี ในสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับกีฬา สะท้อนตลาดผู้บริโภคกีฬาและสุขภาพที่ขยายตัวต่อเนื่อง ทั้งในระดับกิจกรรม สินค้า และบริการ โดยฟุตบอลยังคงเป็นชนิดกีฬาที่สร้างมูลค่าสูงสุด ตามด้วยการวิ่งที่ประเทศไทยมีนักวิ่งประมาณ ๒๐ ล้านคน ก่อให้เกิดอีเวนต์วิ่งเฉลี่ย ๑,๔๐๐ – ๑,๖๐๐ งานต่อปี สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจรวมกว่า ๒๐๕,๐๐๐ ล้านบาท

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายทางเศรษฐกิจที่ต้องคำนึงถึงมีอยู่อย่างน้อยสามประการ ประการแรก ภาวะงบประมาณภาครัฐตั้งตัวจากภาระผูกพันที่สะสมของรัฐบาล ประการที่สอง การแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรภาครัฐระหว่างกองทุนหมุนเวียนทั้งหมดและภารกิจอื่นของรัฐ และประการที่สาม ต้นทุนการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่สูงขึ้นต่อเนื่องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อุปกรณ์ และการเก็บตัวฝึกซ้อมในต่างประเทศ

๓.๑.๓ มิติสังคมและวัฒนธรรม (Social)

มิติสังคมและวัฒนธรรมในห้วงปี ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ มีแนวโน้มเอื้อต่อภารกิจของกองทุนในหลายมิติ โดยโอกาสสำคัญประการแรก คือ กระแสการดูแลสุขภาพและการออกกำลังกายของประชาชนขยายตัวทั่วทุกช่วงวัย สะท้อนจากตัวเลขนักวิ่งประมาณ ๒๐ ล้านคน และจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมกีฬาย่างต่อเนื่อง ประการที่สอง ความสำเร็จในโอลิมปิกเกมส์ปารีส ๒๐๒๔ ที่ประเทศไทยคว้ารวม ๖ เหรียญ ประกอบด้วย ๑ เหรียญทองจาก เทนนิส พาณิภัค วงศ์พัฒนกิจ ในเทควันโดรุ่น

๔๔ กิโลกรัมหญิง ๓ เหรียญเงินจากแบดมินตันและยกน้ำหนัก และ ๒ เหรียญทองแดงจากยกน้ำหนัก และมวยสากล จบในอันดับที่ ๔๔ ของโลก อันดับ ๑๑ ของเอเชีย และอันดับ ๓ ของอาเซียน ชัยชนะดังกล่าวสร้างแรงจูงใจให้เยาวชนไทยเข้าสู่วงการกีฬาอย่างกว้างขวาง และประการที่สาม การเกิดขึ้นของอุตสาหกรรม E-Sport และกีฬาสร้างสรรค์รูปแบบใหม่เปิดโอกาสให้กลุ่มคนรุ่นใหม่เข้าสู่วงการกีฬาในรูปแบบที่หลากหลายกว่าเดิม

ในด้านความท้าทาย ประการที่สำคัญที่สุด คือ ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน และโอกาสทางการกีฬาระหว่างส่วนกลางและภูมิภาคที่ยังคงมีอยู่อย่างมีนัยสำคัญ ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัย ส่งผลให้ความต้องการบริการกีฬาและนันทนาการปรับเปลี่ยนไปจากเดิม และประการที่สาม ข้อเรียกร้องจากสังคมต่อความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมในการจัดสรรทุนสูงขึ้นต่อเนื่อง โดยเฉพาะจากสมาคมกีฬาขนาดเล็ก กีฬาคนพิการ และกีฬาเฉพาะกลุ่ม ซึ่งหากกองทุนไม่สามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสม จะนำไปสู่การสูญเสียความชอบธรรมในการเป็นกลไกสาธารณะที่เชื่อถือได้

๓.๑.๔ มิติเทคโนโลยี (Technological)

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในทศวรรษ ๒๕๖๐ – ๒๕๗๓ เป็นทั้งโอกาสและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกองทุน โดยโอกาสสำคัญประกอบด้วย การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ที่สามารถยกระดับการบริหารจัดสรรทุนและการติดตามประเมินผลเชิงผลลัพธ์ให้มีความแม่นยำมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลและระบบ e-Payment ที่ช่วยลดขั้นตอน เพิ่มความรวดเร็วและโปร่งใสในการจ่ายเงินรางวัลและสวัสดิการให้นักกีฬา และเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์การกีฬาสสมัยใหม่ เช่น Wearable Device ระบบวิเคราะห์สมรรถนะรายบุคคล และการใช้ AI ในการออกแบบโปรแกรมฝึกซ้อม ที่จะช่วยยกระดับผลการแข่งขันของนักกีฬาไทยได้อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายด้านเทคโนโลยีที่ต้องคำนึงถึงประกอบด้วย ประการแรก ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของนักกีฬาและผู้ขอรับทุน ซึ่งหากถูกละเมิดจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรโดยตรง ประการที่สอง ช่องว่างด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรทั้งภายในกองทุนและสมาคมกีฬาที่เป็นผู้ขอรับทุน ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไข จะทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้เต็มที่ และประการที่สาม ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่เกินกว่าความสามารถของระบบราชการในการปรับตัว อาจทำให้กองทุนตกขอบของเส้นโค้งการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Adoption Curve) หากไม่เริ่มลงทุนอย่างจริงจัง

๓.๑.๕ มิติสิ่งแวดล้อม (Environmental)

มิติสิ่งแวดล้อมในบริบทของกีฬามีความสำคัญเพิ่มขึ้นในระดับสากล โดยเฉพาะในมาตรฐานของคณะกรรมการโอลิมปิกสากล (IOC) และสหพันธ์กีฬาระดับโลกที่กำหนดเกณฑ์ด้าน Eco-Efficiency และ Sustainability เป็นองค์ประกอบในการประเมินเจ้าภาพจัดการแข่งขัน โอกาสของกองทุน คือ การใช้กระแส Net Zero และ Sustainable Sport เป็นจุดเด่นในการลงทุนโครงการและกิจกรรมกีฬาสีเขียว (Green Events) ที่สร้างภาพลักษณ์ของประเทศไทยในเวทีระดับโลก ในขณะที่ความท้าทาย คือ สภาพอากาศแปรปรวนและภัยธรรมชาติที่กระทบต่อการจัดการแข่งขันและการเตรียมนักกีฬา รวมถึงข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นซึ่งอาจเป็นภาระต้นทุนเพิ่มเติมสำหรับการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน

๓.๑.๖ มิติกฎหมาย (Legal)

นิติกฎหมายเป็นรากฐานสำคัญที่กำหนดขอบเขต อำนาจ และความชอบธรรมของกองทุน โดยโอกาสสำคัญ ประการแรก คือ กองทุนมีฐานกฎหมายสี่ชั้น ได้แก่ พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ (โดยเฉพาะ มาตรา ๔๒ วัตถุประสงค์การใช้จ่ายเงินทั้ง ๘ ประการ และ มาตรา ๔๘ การตรวจสอบบัญชี) พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒ (มาตรา ๙ ๑๒ และ ๑๓) พระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ (มาตรา ๔๐ และ ๔๔) และพระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕ ประการที่สอง หลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียน ๖ มิติของกรมบัญชีกลาง เป็นเครื่องมือเชิงสถาบันที่ยกระดับมาตรฐานการบริหารกองทุนให้สอดคล้องกับธรรมาภิบาลภาครัฐ และประการที่สาม แนวโน้มการปรับปรุงกฎหมายรองรับโครงสร้างกระทรวงกีฬาใหม่ อาจเปิดช่องให้กองทุนมีอำนาจบริหารที่คล่องตัวยิ่งขึ้น

ในด้านความท้าทาย ประการแรก ข้อจำกัดด้านระเบียบราชการและวิธีการงบประมาณรายปี ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติการพัฒนากีฬาที่ต้องการความต่อเนื่องหลายปี ประการที่สอง ความซ้ำซ้อนของกฎหมายและระเบียบปฏิบัติระหว่างกองทุน การกีฬาแห่งประเทศไทย และหน่วยงานกลาง อาจก่อให้เกิดการทำงานแบบ Silo และความล่าช้าในการอนุมัติ และประการที่สาม ข้อกำหนดการเปิดเผยข้อมูลและการตรวจสอบที่เข้มงวดมากขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หากระบบภายในยังไม่พร้อม อาจกลายเป็นภาระมากกว่าโอกาสในการยกระดับความน่าเชื่อถือ สรุปการวิเคราะห์ PESTEL Analysis ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้แสดงไว้ในตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ การวิเคราะห์บริบทภายนอกด้วย PESTEL Analysis

มิติ	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Opportunities)	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Threats)
Political การเมืองและ นโยบาย	O๑ นโยบายรัฐบาลขับเคลื่อนกีฬาในฐานะ Economic Driver ภายใต้กรอบ Thailand ๑๐ Plus และ Sport Plus ทั้ง ๔ เสาหลัก O๒ การจัดตั้งกระทรวงกีฬาแยกจาก กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาตั้งแต่ เมษายน ๒๕๖๙ เปิดช่องให้กองทุนมีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ชัดเจนขึ้น O๓ นโยบาย Soft Power ของรัฐบาลเปิด โอกาสให้มวยไทยและกีฬาไทยขับเคลื่อน ภาพลักษณ์ประเทศ	T๑ ความไม่แน่นอนทางการเมืองอาจ กระทบความต่อเนื่องของนโยบายและการ จัดสรรงบประมาณระยะยาว T๒ การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวงใน ระยะสั้นอาจก่อให้เกิดสูญญากาศเชิง อำนาจและการประสานงาน T๓ ความคาดหวังของรัฐบาลต่อ ผลสัมฤทธิ์ของกองทุนที่สูงขึ้น โดยเฉพาะ การพิสูจน์ความคุ้มค่าของเงินภาษี
Economic เศรษฐกิจ	O๔ อุตสาหกรรมกีฬาไทยเติบโตต่อเนื่อง จาก มูลค่า ๑๘๔,๗๒๓ ล้านบาทในปี ๒๕๖๖ คาดการณ์ปี ๒๕๖๘ ทะลุ ๒๑๘,๐๐๐ ล้าน บาท ขยายตัวร้อยละ ๖.๙๔ O๕ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sport Tourism) Mega Events และการเป็นเจ้าภาพ MotoGP และรายการระดับโลกอื่นสร้าง มูลค่าเศรษฐกิจทวีคูณ O๖ ตลาดผู้บริโภคด้านกีฬาและสุขภาพ ขยายตัวต่อเนื่อง คนไทยใช้จ่ายเฉลี่ย ๗,๐๕๔ บาทต่อคนต่อปีในสินค้าที่เกี่ยวข้องกับกีฬา	T๔ ภาวะงบประมาณภาครัฐตึงตัว การ จัดสรรต่อกองทุนจึงต้องพิสูจน์ความคุ้มค่า อย่างเป็นรูปธรรม T๕ การแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรภาครัฐ จากกองทุนหมุนเวียนอื่นและภารกิจอื่น ของรัฐ T๖ ต้นทุนการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็น เลิศสูงขึ้นต่อเนื่องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและ อุปกรณ์
Socialสังคมและ วัฒนธรรม	O๗ กระแสการดูแลสุขภาพและการออก กำลังกายของประชาชนขยายตัวทั่วทุกช่วงวัย นักวิ่งไทยมีประมาณ ๒๐ ล้านคน และอีเวนต์ วิ่ง ๑,๔๐๐ – ๑,๖๐๐ รายการต่อปี O๘ ความภาคภูมิใจในชัยชนะโอลิมปิกปารีส ๒๐๒๔ ที่ประเทศไทยคว้า ๑ ทอง ๓ เงิน ๒ ทองแดง อันดับที่ ๔๔ สร้างแรงจูงใจต่อ เยาวชน O๙ อุตสาหกรรม E-Sport และกีฬา สร้างสรรค์รูปแบบใหม่เปิดโอกาสให้กลุ่มคน รุ่นใหม่เข้าสู่วงการกีฬา	T๗ ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงโครงสร้าง พื้นฐานและโอกาสทางการกีฬาระหว่าง ส่วนกลางและภูมิภาคยังคงมีอยู่อย่างมี นัยสำคัญ T๘ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่ สังคมสูงวัย เปลี่ยนแปลงความต้องการ บริการกีฬาและนันทนาการ T๙ ข้อเรียกร้องจากสังคมต่อความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมในการ จัดสรรทุนสูงขึ้นต่อเนื่อง
Technological เทคโนโลยี	O๑๐ เทคโนโลยี AI, Big Data และ Data Analytics เปิดโอกาสให้บริหารจัดการสรรทุน และติดตามผลเชิงผลลัพธ์ได้แม่นยำมากขึ้น O๑๑ แพลตฟอร์มดิจิทัลและ e-Payment ช่วยลดขั้นตอน เพิ่มความรวดเร็วและโปร่งใส ในการจ่ายเงินรางวัลและสวัสดิการ O๑๒ เทคโนโลยีวิทยาศาสตร์การกีฬา สมัยใหม่ เช่น Wearable Device และระบบ	T๑๐ ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ของนักกีฬาและผู้ขอรับทุน T๑๑ ช่องว่างด้านทักษะดิจิทัลของ บุคลากรทั้งในกองทุนและสมาคมกีฬาที่ เป็นผู้ขอรับทุน T๑๒ ความเร็วของการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีที่เกินกว่าความสามารถของ ระบบราชการในการปรับตัว

มิติ	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Opportunities)	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Threats)
	วิเคราะห์สมรรถนะ ช่วยยกระดับผลการแข่งขันของนักกีฬา	
Environmental สิ่งแวดล้อม	0๑๓ กระแส Net Zero และ Sustainable Sport เปิดโอกาสให้กองทุนลงทุนในการจัดกิจกรรมกีฬาสีเขียว (Green Events) ที่สร้างภาพลักษณ์ประเทศ 0๑๔ การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานกีฬาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเป็นเกณฑ์การประเมินใหม่ของ IOC และสหพันธ์กีฬาระดับโลก	T๑๓ สภาพอากาศแปรปรวนและภัยธรรมชาติกระทบต่อการจัดการแข่งขันและการเตรียมนักกีฬา T๑๔ ข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นภาระต้นทุนเพิ่มเติมสำหรับการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน
Legalกฎหมาย	0๑๕ ฐานกฎหมายที่ชัดเจน ได้แก่ พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๕๒ พ.ร.บ.ควบคุมการใช้สารต้องห้ามฯ และพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ 0๑๖ หลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียน ๖ มิติของกรมบัญชีกลางเป็นเครื่องมือยกระดับมาตรฐานการบริหาร 0๑๗ แนวโน้มการปรับปรุงกฎหมายรองรับโครงสร้างกระทรวงกีฬาใหม่อาจเปิดช่องให้กองทุนมีอำนาจบริหารที่คล่องตัวขึ้น	T๑๕ ข้อจำกัดด้านระเบียบราชการและวิธีการงบประมาณรายปี ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติการพัฒนากีฬาที่ต้องการความต่อเนื่องหลายปี T๑๖ ความซับซ้อนของกฎหมายและระเบียบปฏิบัติระหว่างกองทุน กกท. และหน่วยงานกลาง T๑๗ ข้อกำหนดการเปิดเผยข้อมูลและการตรวจสอบที่เข้มงวดมากขึ้น หากระบบภายในยังไม่พร้อมอาจกลายเป็นภาระ

๓.๒ การวิเคราะห์บริบทภายในด้วย ๗S Framework

การวิเคราะห์บริบทภายในของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติใช้ ๗S Framework ของ McKinsey ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ครอบคลุมปัจจัยภายในองค์กรทั้ง Hard Elements ประกอบด้วย Strategy (ยุทธศาสตร์) Structure (โครงสร้าง) และ Systems (ระบบงาน) และ Soft Elements ประกอบด้วย Staff (บุคลากร) Style (วัฒนธรรมการบริหาร) Skills (ทักษะขีดความสามารถ) และ Shared Values (ค่านิยมร่วม) การใช้เครื่องมือนี้แทนการวิเคราะห์ SWOT แบบดั้งเดิมช่วยให้การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรมีความเป็นระบบและเชื่อมโยงกันอย่างครบมิติ

๓.๒.๑ ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ในมิติยุทธศาสตร์ กองทุนมีจุดแข็งสำคัญ ประการแรก คือ มีฐานกฎหมายรองรับภารกิจอย่างชัดเจน ครอบคลุมสื่อบัพที่เชื่อมโยงกัน อันเป็นรากฐานความชอบธรรมและขอบเขตการดำเนินงาน ประการที่สอง มีทิศทางการเปลี่ยนผ่านหลักคิดจาก “แหล่งทุน” สู่ “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” ที่ได้รับการยืนยันร่วมกับสำนักงบประมาณผ่านการจัดทำแผนใหม่ ๙ แผนงาน ซึ่งเป็นผลจากการหารือระดับนโยบาย และประการที่สาม มีความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนกับกรอบ Thailand ๑๐ Plus และ Sport Plus ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนในมิติยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ การขาดการกำหนดขอบเขตภารกิจแกน (Core Mandate) ที่ชัดเจนว่ากองทุน “เป็นอะไร” และ “ไม่ใช่อะไร” จึงพยายามตอบทุกภารกิจที่กฎหมายเปิดช่อง ส่งผลให้ทรัพยากรกระจายตัวบางเกินไป และโมเดลการดำเนินงานยังเป็น “ผู้รับคำขอ” มากกว่า “ผู้ลงทุนเชิงรุก” ทำให้เงินทุนไหลไปตามแรงกดดัน ไม่ใช่ตามยุทธศาสตร์

๓.๒.๒ โครงสร้าง (Structure)

ในมิติโครงสร้าง กองทุนมีจุดแข็งจากการมีคณะกรรมการบริหารกองทุนที่เป็นทางการ และมีสำนักงานกองทุนฯ ที่มีผู้จัดการกองทุนเป็นผู้บริหารสูงสุด พร้อมการตั้งอยู่ภายใต้การกีฬาแห่งประเทศไทยที่มีเครือข่ายครอบคลุมทุกจังหวัด อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนสำคัญคือ อัตรากำลังที่จำกัดเพียง ๗๐ อัตรา เทียบกับภารกิจที่ครอบคลุมทั้งประเทศและหลากหลายมิติ ขณะที่บทบาทระหว่างกองทุนกับ กกท. ยังทับซ้อน เกิดการทำงานแบบ Silo และไม่ชัดเจนในขอบเขตความรับผิดชอบ นอกจากนี้ ระบบงานส่วนใหญ่ยังเป็นลำดับชั้น ขาดการทำงานแบบ Cross-Functional และ Lean Process ที่จำเป็นต่อบทบาทใหม่ในฐานะกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ ดังนั้นการแก้ปัญหาความทับซ้อนเป็นการแยกบทบาทเชิงหน้าที่ (Funder vs Operator) ภายใต้โครงสร้างทุนหมุนเวียนเดิม มิได้แยกกองทุนเป็นอิสระ

๓.๒.๓ ระบบงาน (Systems)

ในมิติระบบงาน กองทุนมีจุดแข็งจากการมีระบบการจัดสรรทุนที่ได้รับการตรวจสอบและประเมินจากกรมบัญชีกลางและผู้ตรวจสอบภายนอกประจำปี สร้างฐานความโปร่งใสและความรับผิดชอบในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่สำคัญและเร่งด่วน ได้แก่ ประการแรก ระบบการพิจารณาและอนุมัติคำขอทุนมีขั้นตอนซับซ้อน ใช้เอกสารกระดาษ และกระบวนการ Manual เป็นหลัก ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและเพิ่มภาระผู้ขอทุน ประการที่สอง ระบบติดตามและประเมินผลยังวัดเพียง Output ระดับ “เบิกจ่ายครบ” ขาดการเชื่อมโยง Result Chain ระหว่าง Input, Output, Outcome และ Impact ไม่สามารถตอบได้ว่าเงินที่ลงทุนไปสร้างการเปลี่ยนแปลงอะไรให้ประเทศ และประการที่สาม ระบบ ERP ไม่เสถียร ข้อมูลระหว่างงานบัญชี งานพัสดุ และงานบุคคลไม่สอดคล้องกัน และยังไม่มี HR Information System ทดแทนการใช้ Excel

๓.๒.๔ บุคลากร (Staff)

ในมิติบุคลากร กองทุนมีจุดแข็งจากการที่บุคลากรมีประสบการณ์ในงานกีฬาและมีความผูกพันต่อภารกิจสูง และผู้จัดการกองทุนมีทิศทาง การปฏิรูปที่ชัดเจนภายใต้กรอบ ๕T Transformation ครอบคลุม Organizational, Digital, Workforce, Risk และ Service Transformation อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่ต้องเร่งแก้ไข ประการแรก บุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และ Sports Economics ที่จำเป็นสำหรับบทบาทใหม่ของกองทุนใน

ฐานะกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ ประการที่สอง ขาดแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Competency Development Plan) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และประการที่สาม ขาดการทำงานข้ามสายงานแบบ Agile ส่งผลให้การตอบสนองต่อภารกิจเร่งด่วน เช่น การจ่ายเงินรางวัลและสวัสดิการนักกีฬา ยังมีความล่าช้า

๓.๒.๕ วัฒนธรรมการบริหาร (Style)

ในมิติวัฒนธรรมการบริหาร กองทุนมีจุดแข็งจากวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสนับสนุนวงการกีฬา และมีความผูกพันกับสมาคมกีฬาในวงกว้าง อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนสำคัญคือวัฒนธรรมองค์กรยังเป็น Top-down ยึดติดระบบราชการมากกว่ารูปแบบองค์กรภาครัฐเชิงธุรกิจที่คล่องตัว และการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Decision Making) ยังไม่เป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ Data-Driven Organization

๓.๒.๖ ทักษะขีดความสามารถ (Skills)

ในมิติทักษะขีดความสามารถ กองทุนมีจุดแข็งในการบริหารเงินและการทำงานกับสมาคมกีฬาทุกระดับ พร้อมเครือข่ายความสัมพันธ์กับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และองค์กรกีฬาอาชีพอย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่ต้องเร่งสร้างเสริมคือ ทักษะด้าน Strategic Investment, Portfolio Management และการประเมิน Economic Impact ของโครงการกีฬา รวมถึงทักษะการออกแบบเกณฑ์การให้ทุนเชิงรุก (Call for Proposals) และการจัดทำสัญญาผลสัมฤทธิ์ (Performance Contract) ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนโมเดลเป็นผู้ลงทุนเชิงรุก

๓.๒.๗ ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ในมิติค่านิยมร่วม กองทุนมีจุดแข็งจากค่านิยมร่วมในการสนับสนุนความสำเร็จของนักกีฬาไทยในเวทีนานาชาติ และความภาคภูมิใจกับชัยชนะในโอลิมปิกและการแข่งขันระดับโลก อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่ต้องสร้างขึ้นใหม่ คือ ค่านิยมร่วมเรื่อง “ความคุ้มค่าของเงินทุกบาท” (Value for Money) และ “ความเป็นธรรมในการจัดสรร” (Equity) ซึ่งยังไม่ได้ฝังอยู่ในทุกระดับขององค์กร รวมถึง Service Mindset ต่อผู้ขอรับทุนในฐานะ “ผู้รับบริการ” ที่ยังไม่แพร่หลายในทุกระดับของบุคลากร ค่านิยมใหม่เหล่านี้จะเป็นรากฐานสำคัญของการเปลี่ยนผ่านหลักคิดทั้งองค์กรอย่างยั่งยืน สรุปรายวิเคราะห์บริบทภายในด้วย ๗S Framework ได้แสดงไว้ในตารางที่ ๓.๒

ตารางที่ ๓.๒ การวิเคราะห์บริบทภายในด้วย ๗S Framework

องค์ประกอบ	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
Strategy ยุทธศาสตร์	S๑ มีฐานกฎหมายรองรับภารกิจอย่างชัดเจน ครอบคลุมสี่ฉบับที่เชื่อมโยงกัน S๒ มีทิศทางการเปลี่ยนผ่านหลักคิดจาก “แหล่งทุน” สู่ “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” ที่ได้รับการยืนยันร่วมกับสำนักงานประมาณผ่านแผนใหม่ ๙ แผนงาน S๓ มีความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนกับกรอบ Thailand ๑๐ Plus และ Sport Plus ของ กกท.	W๑ ยังขาดการกำหนดขอบเขตภารกิจแกน (Core Mandate) ที่ชัดเจนว่ากองทุน “เป็นอะไร” และ “ไม่ใช่อะไร” จึงพยายามตอบทุกภารกิจที่กฎหมายเปิดช่อง W๒ โมเดลการดำเนินงานยังเป็น “ผู้รับคำขอ” มากกว่า “ผู้ลงทุนเชิงรุก” เงินทุนจึงไหลไปตามแรงกดดัน ไม่ใช่ตามยุทธศาสตร์
Structure โครงสร้าง	S๔ มีโครงสร้างการกำกับโดยคณะกรรมการบริหารกองทุนที่เป็นทางการ และมีสำนักงานกองทุนฯ ที่มีผู้จัดการกองทุนเป็นผู้บริหารสูงสุด S๕ ตั้งอยู่ภายใต้การกีฬาแห่งประเทศไทยที่มีเครือข่ายครอบคลุมทุกจังหวัด เอื้อต่อการกระจายทรัพยากรในระดับภูมิภาค	W๓ อัตรากำลังจำกัดเพียง ๗๐ อัตรา เทียบกับภารกิจที่ครอบคลุมทั้งประเทศและหลากหลายมิติ W๔ บทบาทระหว่างกองทุนกับ กกท. ยังทับซ้อน เกิดการทำงานแบบ Silo และไม่ชัดเจนในขอบเขตความรับผิดชอบ W๕ ระบบงานส่วนใหญ่ยังเป็นลำดับขั้น ขาด Cross-Functional Working และ Lean Process
Systems ระบบงาน	S๖ มีระบบการจัดสรรทุนที่ได้รับการตรวจสอบและประเมินจากกรมบัญชีกลาง และผู้ตรวจสอบภายนอกประจำปี สร้างฐานความโปร่งใสระดับหนึ่ง	W๖ ระบบการพิจารณาและอนุมัติคำขออนุมัติขั้นตอนซับซ้อน ใช้เอกสารกระดาษ และกระบวนการ Manual เป็นหลัก W๗ ระบบติดตามและประเมินผลยังวัดเพียง Output ระดับ “เบิกจ่ายครบ” ขาดการเชื่อมโยง Result Chain ระหว่าง Input, Output, Outcome และ Impact W๘ ระบบ ERP ไม่เสถียร ข้อมูลระหว่างงานบัญชี งานพัสดุ และงานบุคคลไม่สอดคล้องกัน และยังไม่มี HR Information System
Staff บุคลากร	S๗ บุคลากรมีประสบการณ์ในงานกีฬาและมีความผูกพันต่อภารกิจสูง S๘ ผู้จัดการกองทุนมีทิศทางการปฏิรูปที่ชัดเจนภายใต้กรอบ ๕T Transformation ครอบคลุม Organizational, Digital, Workforce, Risk และ Service Transformation	W๙ บุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และ Sports Economics ที่จำเป็นสำหรับบทบาทใหม่ W๑๐ ขาดแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Competency Development Plan) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง W๑๑ ขาดการทำงานข้ามสายงานแบบ Agile ส่งผลให้การตอบสนองต่อภารกิจเร่งด่วนล่าช้า
Style วัฒนธรรมการบริหาร	S๙ มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสนับสนุนวงการกีฬาและความผูกพันกับสมาคมกีฬาในวงกว้าง	W๑๒ วัฒนธรรมองค์กรยังเป็น Top-down ยึดติดระบบราชการ มากกว่ารูปแบบองค์กรภาครัฐเชิงธุรกิจ

องค์ประกอบ	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
		W๑๓ การตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Decision Making) ยังไม่เป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ
Skills ทักษะขีด ความสามารถ	S๑๐ มีทักษะการบริหารเงินและการทำงานกับสมาคมกีฬาทุกระดับ S๑๑ มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และองค์กรกีฬาอาชีพอย่างกว้างขวาง	W๑๔ ขาดทักษะด้าน Strategic Investment, Portfolio Management, และการประเมิน Economic Impact ของโครงการกีฬา W๑๕ ขาดทักษะการออกแบบเกณฑ์การให้ทุนเชิงรุก (Call for Proposals) และการจัดทำสัญญาผลสัมฤทธิ์ (Performance Contract)
Shared Values ค่านิยมร่วม	S๑๒ มีค่านิยมร่วมในการสนับสนุนความสำเร็จของนักกีฬาไทยในเวทีนานาชาติ และภาคภูมิใจกับชัยชนะโอลิมปิกและการแข่งขันระดับโลก	W๑๖ ยังไม่มีค่านิยมร่วมที่ชัดเจนเรื่อง “ความคุ้มค่าของเงินทุกบาท” (Value for Money) และ “ความเป็นธรรมในการจัดสรร” (Equity) ในทุกระดับขององค์กร W๑๗ Service Mindset ต่อผู้ขอรับทุนในฐานะ “ลูกค้า” ยังไม่แพร่หลายในทุกระดับของบุคลากร

๓.๓ การสังเคราะห์ SWOT Analysis

จากการวิเคราะห์บริบทภายนอกด้วย PESTEL Analysis และการวิเคราะห์บริบทภายในด้วย ๗S Framework ในหัวข้อ ๓.๑ และ ๓.๒ ตามลำดับ สามารถสังเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่กองทุนต้องคำนึงถึงในห้วงปี ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ ผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis ซึ่งจำแนกออกเป็น ๔ หมวด ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทาย การสังเคราะห์ดังกล่าวไม่ใช่เพียงการรวบรวมรายการปัจจัย แต่เป็นการจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การกำหนด TOWS Matrix และประเด็นยุทธศาสตร์ต่อไป

๓.๓.๑ จุดแข็งและจุดอ่อนเชิงยุทธศาสตร์

จุดแข็งเชิงยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติในห้วงเวลานี้สามารถจัดกลุ่มได้เป็น ๓ ชุดหลัก ชุดแรก คือ จุดแข็งเชิงสถาบัน (Institutional Strength) ที่เกิดจากฐานกฎหมายสี่ชั้นและการได้รับงบประมาณจากแหล่งทุนหมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง พร้อมการยอมรับจากสำนักงานงบประมาณ ชุดที่สอง คือ จุดแข็งเชิงทิศทาง (Directional Strength) ที่เกิดจากการมีทิศทาง การปฏิรูป ๕T Transformation และการยึดโยงกับกรอบ Sport Plus ของ กกท. อย่างเป็นระบบ ชุดที่สาม คือ จุดแข็งเชิงเครือข่าย (Network Strength) ที่เกิดจากเครือข่ายการประสานงานกับการกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมกีฬาทุกระดับ

ในทางกลับกัน จุดอ่อนเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนสามารถจัดกลุ่มได้เป็น ๓ ชุดเช่นกัน ชุดแรก คือ จุดอ่อนเชิงบทบาท (Role Weakness) ที่เกิดจากการขาดขอบเขตภารกิจแกนที่ชัดเจน และโมเดลการดำเนินงานที่ยังเป็น “ผู้รับคำขอ” ชุดที่สอง คือ จุดอ่อนเชิงระบบ (System Weakness) ที่เกิดจากระบบพิจารณาและอนุมัติคำขออนุมัติที่ซับซ้อน ระบบติดตามผลที่ไม่เชื่อมโยง Result Chain และระบบ ERP ที่ไม่เสถียร ชุดที่สาม คือ จุดอ่อนเชิงสมรรถนะ (Capability Weakness) ที่เกิดจากอัตรากำลังจำกัด บุคลากรขาดทักษะดิจิทัลและ Sports Economics และวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่ฝังหลักคิด Value for Money และ Equity

๓.๓.๒ โอกาสและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ในห้วงปี ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ มีความโดดเด่นอย่างน้อย ๓ กลุ่ม กลุ่มแรก คือ โอกาสจากนโยบายรัฐบาล (Policy Opportunity) ทั้งการจัดตั้งกระทรวงกีฬาและนโยบาย Soft Power ที่เปิดพื้นที่ให้กองทุนแสดงบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มที่สอง คือ โอกาสจากตลาดและสังคม (Market and Social Opportunity) ที่เกิดจากการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬาไทยที่คาดว่าจะแตะ ๒๑๘,๐๐๐ ล้านบาทในปี ๒๕๗๐ กระแสสุขภาพของประชาชน และความสำเร็จโอลิมปิกปารีส ๒๐๒๔ กลุ่มที่สาม คือ โอกาสจากเทคโนโลยีและสถาบัน (Technology and Institutional Opportunity) ที่เกิดจากการพัฒนาของ AI, Big Data, Data Analytics และหลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียน

ในทางกลับกัน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องบริหารจัดการสามารถจัดกลุ่มได้ ๓ กลุ่ม กลุ่มแรก คือ ความท้าทายเชิงมหภาค (Macro Challenge) ที่เกิดจากความไม่แน่นอนทางการเมือง ภาวะงบประมาณภาครัฐตึงตัว และการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากร กลุ่มที่สอง คือ ความท้าทายเชิงการแข่งขัน (Competitive Challenge) โดยเฉพาะการที่อินโดนีเซียและฟิลิปปินส์คว้าเหรียญทองโอลิมปิกชาติละ ๒ เหรียญ ในปารีส ๒๐๒๔ ขณะที่ไทยได้เพียง ๑ เหรียญ ซึ่งสะท้อนการเปลี่ยนแปลงชีวอำนาจกีฬาในอาเซียน กลุ่มที่สาม คือ ความท้าทายเชิงสถาบันและระบบ (Institutional and Systemic Challenge) ที่เกิดจากข้อเรียกร้องของสังคมต่อความโปร่งใส ข้อจำกัดของระเบียบราชการ และความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี สรุปการสังเคราะห์ SWOT Analysis ได้แสดงไว้ในตารางที่ ๓.๓

ตารางที่ ๓.๓ สรุปปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์จาก SWOT Analysis

ด้าน	ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ
จุดแข็ง (Strengths)	S๑ ฐานกฎหมายรองรับสี่ขั้นที่ชัดเจน (พระราชบัญญัติการกีฬา ๒๕๕๘ พระราชบัญญัติกีฬามวย ๒๕๕๒ พระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕ และพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ ๒๕๕๖) S๒ ได้รับงบประมาณจากแหล่งทุนหมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง พร้อมการยอมรับของสำนักงบประมาณผ่านแผนใหม่ ๙ แผนงาน S๓ มีทิศทางการปฏิรูปที่ชัดเจนผ่านกรอบ ๕T Transformation ของผู้จัดการกองทุน S๔ มีเครือข่ายการประสานงานกับการกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมกีฬาทุกระดับ S๕ มีความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์กับนโยบายระดับชาติและกรอบ Sport Plus ของ กกท.
จุดอ่อน (Weaknesses)	W๑ ขาดการกำหนดขอบเขตภารกิจแกนที่ชัดเจน ส่งผลให้เงินทุนกระจายตัวเกินไป W๒ โมเดลยังเป็น “ผู้รับค่าขอ” ไม่ใช่ “ผู้ลงทุนเชิงรุก” W๓ ระบบพิจารณาและอนุมัติคำขอทุนซับซ้อน ลำช้า และใช้ Manual Process W๔ ระบบติดตามและประเมินผลวัดได้เพียง Output ไม่สามารถเชื่อมโยง Result Chain W๕ อัตรากำลังจำกัดและบุคลากรขาดทักษะดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และ Sports Economics W๖ ระบบ ERP ไม่เสถียร ข้อมูลแบบ Silo ไม่เชื่อมโยง W๗ ขาดเกณฑ์ Equity Quota สำหรับกีฬาขนาดเล็ก กีฬาคนพิการ และกีฬาเฉพาะกลุ่ม W๘ วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ฝังหลักคิด Value for Money และ Equity อย่างเต็มรูปแบบ
โอกาส (Opportunities)	O๑ นโยบายรัฐบาลและการจัดตั้งกระทรวงกีฬาเปิดช่องให้กองทุนมีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน O๒ อุตสาหกรรมกีฬาไทยเติบโตต่อเนื่อง คาดการณ์ปี ๒๕๖๘ ทะลุ ๒๑๘,๐๐๐ ล้านบาท O๓ นโยบาย Soft Power และมวยไทยเปิดโอกาสสร้างมูลค่าเศรษฐกิจและภาพลักษณ์ประเทศ O๔ กระแสสุขภาพและการออกกำลังกายของประชาชนขยายตัวต่อเนื่อง O๕ เทคโนโลยี AI, Big Data และ Data Analytics ยกระดับการบริหารจัดสรรทุนให้แม่นยำขึ้น O๖ ความสำเร็จโอลิมปิกปารีส ๒๐๒๔ (๑ ทอง ๓ เงิน ๒ ทองแดง) สร้างแรงส่งเชิงแรงจูงใจ O๗ หลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลางเป็นเครื่องมือยกระดับการบริหาร
ความท้าทาย (Threats)	T๑ ความไม่แน่นอนของนโยบายและการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวงในระยะสั้น T๒ ภาวะงบประมาณภาครัฐตึงตัว แรงกดดันต่อการพิสูจน์ความคุ้มค่า T๓ การแข่งขันจากชาติอาเซียน อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ที่คว้าเหรียญทองโอลิมปิกเท่ากับไทย ๒ เหรียญในปารีส ๒๐๒๔ T๔ ต้นทุนการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสูงขึ้นตามมาตรฐานสากล T๕ ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงโอกาสทางการกีฬาระหว่างส่วนกลางและภูมิภาค T๖ ข้อเรียกร้องจากสังคมต่อความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมในการจัดสรรทุน T๗ ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและการคุกคามทางไซเบอร์ที่เกินความสามารถของระบบราชการในการปรับตัว

ด้าน	ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ
	T๘ ข้อจำกัดของระเบียบราชการและวิธีการงบประมาณรายปีที่ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของกีฬา

๓.๔ การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่ยกระดับจากการวิเคราะห์ SWOT โดยมุ่งเน้นการ “เชื่อมโยง” ปัจจัยภายในและภายนอกเข้าด้วยกันเพื่อแปลงข้อค้นพบเชิงวิเคราะห์ให้กลายเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้ การจับคู่ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทายจะก่อให้เกิดยุทธศาสตร์ ๔ ประเภท ได้แก่ ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) ยุทธศาสตร์ป้องกัน (ST Strategy) ยุทธศาสตร์พัฒนา (WO Strategy) และยุทธศาสตร์ตั้งรับ (WT Strategy) ซึ่งเป็นฐานในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์กองทุน

ตารางที่ ๓.๔ การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์

	โอกาส (Opportunities)	ความท้าทาย (Threats)
จุดแข็ง(Strengths)	SO Strategy ยุทธศาสตร์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาส SO๑ ใช้ฐานกฎหมายสี่ชั้น (S๑) ร่วมกับกรอบ Sport Plus (S๕) และการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา (O๒) ในการจัดสรรทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับสมรรถนะนักกีฬาและระบบกีฬาสู่ความเป็นเลิศ SO๒ ใช้เครือข่ายสมาคมกีฬาทุกระดับ (S๔) ร่วมกับนโยบาย Soft Power (O๓) เพื่อขับเคลื่อนมวยไทยและกีฬาอาชีพสร้างมูลค่าเศรษฐกิจและภาพลักษณ์ประเทศ SO๓ ใช้ทิศทางการปฏิรูป ๕T (S๓) ร่วมกับเทคโนโลยี AI และ Data Analytics (O๕) พัฒนาระบบติดตามประเมินผลเชิงผลลัพธ์ที่เชื่อมโยง Result Chain	ST Strategy ยุทธศาสตร์ป้องกัน ใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากความท้าทาย ST๑ ใช้ฐานกฎหมาย (S๑) และความร่วมมือกับสำนักงานงบประมาณ (S๒) พิสูจน์ความคุ้มค่าของเงินทุนเพื่อรับมือภาวะงบประมาณตึงตัว (T๒) ด้วย Open Performance Dashboard ST๒ ใช้ทิศทางการปฏิรูป ๕T (S๓) ลดข้อจำกัดของระเบียบราชการและวิธีการงบประมาณรายปี (T๘) ด้วย Lean Process และการผูกเงินกับผลสัมฤทธิ์ ST๓ ใช้เครือข่ายสมาคมกีฬาทุกระดับ (S๔) ตอบโจทย์การแข่งขันจากชาติอาเซียน (T๓) ด้วย Performance Contract รายชนิดกีฬาที่ผูกทุนเข้ากับเป้าหมายสมรรถนะ
จุดอ่อน (Weaknesses)	WO Strategy ยุทธศาสตร์พัฒนา ลดจุดอ่อนโดยใช้โอกาส WO๑ ใช้เทคโนโลยี AI และ Data Analytics (O๕) ยกระดับระบบพิจารณาและอนุมัติคำขอทุน (W๓) พร้อมปฏิรูประบบติดตาม Result Chain (W๔) ผ่านแผนใหม่แผนที่ ๙	WT Strategy ยุทธศาสตร์ตั้งรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงความท้าทาย WT๑ ปฏิรูปโครงสร้างระบบงานและ ERP (W๖) เพื่อรองรับข้อกำหนดการเปิดเผยข้อมูลและการตรวจสอบที่เข้มงวดขึ้น (T๖, T๗) พร้อมยกระดับระบบความปลอดภัยไซเบอร์

	โอกาส (Opportunities)	ความท้าทาย (Threats)
	WO๒ ใช้การเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา (O๒) และกระแสสุขภาพ (O๔) ขยายโอกาสการเข้าถึงทุนอย่างเป็นธรรม (W๗) ผ่าน Equity Quota แก้ไขความเหลื่อมล้ำต้องใช้หลักเกณฑ์เชิงบริบท (ไม่ใช่จัดสรรเท่ากันทุกจังหวัด) ภายใต้แนวคิดเมืองกีฬา เพื่อให้ที่มาเชิงเหตุผลรองรับกลยุทธ์ใหม่ WO๓ ใช้หลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียน (O๗) ยกระดับการกำหนดขอบเขตภารกิจแกน (W๑) และเปลี่ยนโมเดลเป็นผู้ลงทุนเชิงรุก (W๒) ด้วย Call for Proposals ตามยุทธศาสตร์	WT๒ พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัล และ Sports Economics (W๕) เพื่อรับมือความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (T๗) และความคาดหวังของรัฐบาลต่อผลสัมฤทธิ์ (T๑) WT๓ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังหลักคิด Value for Money และ Equity (W๘) เพื่อเสริมความน่าเชื่อถือและลดแรงกดดันจากสังคม (T๖) และภาวะงบประมาณตึงตัว (T๒)

๓.๔.๑ ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy)

ยุทธศาสตร์เชิงรุกเป็นการใช้จุดแข็งของกองทุนเพื่อคว้าโอกาสในบริบทแวดล้อม สำคัญของยุทธศาสตร์ประเภทนี้ประกอบด้วย SO๑ การใช้ฐานกฎหมายสี่ชั้นและกรอบ Sport Plus ร่วมกับการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬาในการจัดสรรทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับสมรรถนะนักกีฬาและระบบกีฬาสู่ความเป็นเลิศ SO๒ การใช้เครือข่ายสมาคมกีฬาทุกระดับร่วมกับนโยบายรัฐ เพื่อขับเคลื่อนมวยไทยและกีฬาอาชีพสร้างมูลค่าเศรษฐกิจและภาพลักษณ์ประเทศ และ SO๓ การใช้ทิศทางการปฏิรูป ๕T ร่วมกับเทคโนโลยี AI และ Data Analytics พัฒนาระบบติดตามประเมินผลเชิงผลลัพธ์ที่เชื่อมโยง Result Chain

๓.๔.๒ ยุทธศาสตร์ป้องกัน (ST Strategy)

ยุทธศาสตร์ป้องกันเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากความท้าทาย ประกอบด้วย ST๑ การใช้ฐานกฎหมายและความร่วมมือกับสำนักงานงบประมาณพิสูจน์ความคุ้มค่าของเงินทุนเพื่อรับมือภาวะงบประมาณตึงตัว ผ่าน Open Performance Dashboard ที่เปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ ST๒ การใช้ทิศทางการปฏิรูป ๕T ลดข้อจำกัดของระเบียบราชการและวิธีการงบประมาณรายปีด้วย Lean Process และการผูกเงินกับผลสัมฤทธิ์ และ ST๓ การใช้เครือข่ายสมาคมกีฬาทุกระดับตอบโต้ภัยการแข่งชันจากชาติอาเซียนด้วย Performance Contract รายชนิดกีฬาที่ผูกทุนเข้ากับเป้าหมายสมรรถนะ

๓.๔.๓ ยุทธศาสตร์พัฒนา (WO Strategy)

ยุทธศาสตร์พัฒนาเป็นการลดจุดอ่อนโดยใช้โอกาส ประกอบด้วย WO๑ การใช้เทคโนโลยี AI และ Data Analytics ยกระดับระบบพิจารณาและอนุมัติคำขอทุน พร้อมปฏิรูประบบติดตาม Result

Chain ผ่านแผนใหม่แผนที่ ๙ WO๒ การใช้การเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬาและกระแสนักขายโอกาสการเข้าถึงทุนอย่างเป็นธรรมผ่าน Equity Quota แก้ไขความเหลื่อมล้ำต้องใช้หลักเกณฑ์เชิงบริบท (ไม่ใช่จัดสรรเท่ากันทุกจังหวัด) ภายใต้แนวคิดเมืองกีฬา เพื่อให้ที่มาเชิงเหตุผลรองรับกลยุทธ์ใหม่ และ WO๓ การใช้หลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียนนัยระดับการกำหนดขอบเขตภารกิจแกนและเปลี่ยนโมเดลเป็นผู้ลงทุนเชิงรุกด้วย Call for Proposals ตามยุทธศาสตร์

๓.๔.๔ ยุทธศาสตร์ตั้งรับ (WT Strategy)

ยุทธศาสตร์ตั้งรับเป็นการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงผลกระทบจากความท้าทาย ประกอบด้วย WT๑ การปฏิรูปโครงสร้างระบบงานและ ERP เพื่อรองรับข้อกำหนดการเปิดเผยข้อมูลและการตรวจสอบที่เข้มงวดขึ้น พร้อมยกระดับระบบความปลอดภัยไซเบอร์ WT๒ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลและ Sports Economics เพื่อรับมือความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและความคาดหวังของรัฐบาลต่อผลสัมฤทธิ์ และ WT๓ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังหลักคิด Value for Money และ Equity เพื่อเสริมความน่าเชื่อถือและลดแรงกดดันจากสังคมและภาวะงบประมาณตึงตัว

๓.๕ การสังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix

การแปลผลแนวทางเชิงกลยุทธ์ทั้ง ๑๒ แนวทางจาก TOWS Matrix มาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนสำหรับนำไปปฏิบัติ อาศัยหลักการจัดกลุ่มตามตรรกะผลลัพธ์ (Outcome-based Grouping) ที่สัมพันธ์กับปัญหาเชิงระบบที่ระบุไว้ในบทที่ ๑ ได้แก่ Strategic Focus Challenge, Governance & Trust Challenge, Outcome & Value Challenge และ System Integration Challenge ผลการสังเคราะห์นำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็นหลัก ครอบคลุมมิติการลงทุนในนักกีฬาเป็นเลิศ การขยายโอกาสอย่างเป็นธรรม การขับเคลื่อนเศรษฐกิจกีฬา การดำรงธรรมาภิบาล และการยกระดับสมรรถนะองค์กร

ตารางที่ ๓.๕ การสังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix

ประเด็นยุทธศาสตร์	ที่มาจากการวิเคราะห์ TOWS	เหตุผลเชิงยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาเป็นเลิศและสร้างหลักประกันชีวิตนักกีฬา	SO๑, SO๓, ST๓	ตอบโจทย์ Strategic Focus Challenge การผูกเงินกับเป้าหมายสมรรถนะผ่าน Performance Contract และระบบสวัสดิการที่รวดเร็ว เป็นธรรม อันเป็นภารกิจแกนของกองทุน
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสริมสร้างกำลังคนด้านกีฬาและขยายโอกาสการเข้าถึงทุนอย่างเป็นธรรมทั่วทุกภูมิภาค	WO๒	ตอบโจทย์ Governance & Trust Challenge ลดความเหลื่อมล้ำและขยายโอกาสสู่กีฬาขนาดเล็ก กีฬาคนพิการ และ

ประเด็นยุทธศาสตร์	ที่มาจากการวิเคราะห์ TOWS	เหตุผลเชิงยุทธศาสตร์
		ภูมิภาค ด้วย Equity Quota อันเป็น ฐานของความชอบธรรม
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจการกีฬา กีฬาอาชีพ และ กีฬามวย	SO๒	ตอบโจทย์ Outcome & Value Challenge เปลี่ยนจากการมองกีฬาในมุมความเป็น เลิศเท่านั้น สู่การลงทุนในกิจกรรมที่ สร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้จริง ตามฐาน กฎหมายมวยและกีฬาอาชีพ
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การดำรงธรร มาภิบาล ความโปร่งใส และ ระบบวัดผลที่เชื่อมโยงเงินทุนกับ ผลสัมฤทธิ์	ST๑, WT๑, WT๓	ตอบโจทย์ Governance & Trust Challenge และ Outcome & Value Challenge การพิสูจน์ความคุ้มค่าของทุกบาทและ การยกระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การยกระดับ สมรรถนะองค์กร ปฏิรูป กระบวนการ และสร้างฐาน ดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ	WO๑, WO๓, WT๒	ตอบโจทย์ System Integration Challenge เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องลงทุนก่อน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ ๑-๔ ขับเคลื่อนได้จริง ครอบคลุม Lean Process, Data Analytics และการพัฒนาบุคลากร

การจัดกลุ่มประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ประเด็นนี้มีตรรกะเชิงลำดับความสำคัญที่ชัดเจน กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ และ ๒ เป็นภารกิจแกน (Core Mandate) ของกองทุนในฐานะกลไกการลงทุนด้านกีฬา ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เป็นการขยายบทบาทของกองทุนไปสู่มิติเศรษฐกิจเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เป็นการยกระดับความน่าเชื่อถือและความรับผิดชอบขององค์กร และยุทธศาสตร์ที่ ๕ เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องลงทุนก่อนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ถึง ๔ สามารถขับเคลื่อนได้จริง การมองเห็นความเชื่อมโยงดังกล่าวช่วยให้การจัดลำดับความสำคัญในการใช้ทรัพยากรและการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๖ การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหาร

การออกแบบแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและวางแนวทางการบริหารจัดการล่วงหน้า การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ อาศัยกรอบ Enterprise Risk Management (ERM) ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง โดยจำแนกความเสี่ยงออกเป็น ๖ ประเภทหลัก ได้แก่ ความเสี่ยงเชิงนโยบาย ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และความเสี่ยงด้านไซเบอร์

การบริหารความเสี่ยงเหล่านี้ไม่ใช่กิจกรรมแยกส่วนที่เกิดขึ้นหลังจากการกำหนดยุทธศาสตร์ แต่ต้องบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินยุทธศาสตร์ทุกข้อ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ ๔ ว่าด้วยการดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และระบบวัดผลที่เชื่อมโยงเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นกลไกหลักในการบริหารความเสี่ยงเชิงองค์กร และยุทธศาสตร์ที่ ๕ ว่าด้วยการยกระดับสมรรถนะองค์กรด้วยดิจิทัล และข้อมูล ซึ่งเป็นกลไกการป้องกันและตอบสนองความเสี่ยงด้านไซเบอร์และด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ ๓.๖ การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหาร

ประเภทความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงเชิงนโยบาย(Policy Risk)	การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือโครงสร้างกระทรวงอากระทรวงมหาดไทย ยุทธศาสตร์ของกองทุน การจัดสรรงบประมาณอาจได้รับผลกระทบจากการจัดลำดับความสำคัญของรัฐบาลใหม่	ออกแบบยุทธศาสตร์ให้ยืดหยุ่นกับการกิจตามกฎหมายเป็นหลัก สร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายการเมืองและหน่วยงานกลาง และรักษาความเป็นมืออาชีพปลอดจากการเมือง
ความเสี่ยงด้านการเงิน(Financial Risk)	ความไม่แน่นอนของรายได้จากภาษีสรรพสามิตและแหล่งรายได้อื่น สภาพคล่องที่อาจได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ และภาระผูกพันด้านเงินรางวัลและสวัสดิการที่มีแนวโน้มสูงขึ้น	จัดทำแผนการเงินระยะยาว ๕ ปี พยากรณ์รายรับ-รายจ่ายตามฉาทัศน์ และสร้างกันชนทางการเงิน (Financial Buffer) เพื่อรับมือความไม่แน่นอน
ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ (Operational Risk)	ความล่าช้าในการปฏิรูปกระบวนการอนุมัติคำขอทุน ความไม่พร้อมของระบบดิจิทัลและ ERP ที่อาจกระทบต่อการเบิกจ่าย และการพึ่งพาบุคลากรจำนวนจำกัด	เร่งโครงการ NSDF Connect และ Lean Process ในปีแรกของแผน จัดทำ Business Continuity Plan และใช้ภายนอก (Outsourcing) ในงานสนับสนุนที่ไม่ใช่ภารกิจแกน
ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational Risk)	การร้องเรียนจากผู้ลงทุนที่ไม่ได้รับการสนับสนุน กรณีการตรวจสอบพบความไม่ชอบมาพากล และการวิจารณ์จากสื่อและโซเชียลมีเดีย	สร้างระบบรับฟังและตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นทางการ พร้อม Open Performance Dashboard เปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงาน และกลไกการอุทธรณ์ที่โปร่งใส
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ข้อทักท้วงจาก สตง. กรมบัญชีกลาง หรือ ป.ป.ช. ที่อาจส่งผลกระทบต่อคะแนนการประเมินทุนหมุนเวียน การดำเนินคดีหรือถูกเรียกคืนเงินสนับสนุน	ยกระดับระบบควบคุมภายในให้ครอบคลุม Enterprise Risk Management แบบองค์รวม จัดอบรมบุคลากรด้านกฎระเบียบอย่างสม่ำเสมอ และบูรณาการระบบตรวจสอบเข้ากับกระบวนการทำงาน
ความเสี่ยงด้านไซเบอร์(Cyber Risk)	การโจมตีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลนักกีฬา การรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล และความไม่พร้อมในการปฏิบัติตาม PDPA	ลงทุนในระบบรักษาความปลอดภัยไซเบอร์ จัดทำแผน Business Continuity Plan และจัดอบรมบุคลากรด้านความปลอดภัยข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

๓.๗ สรุปผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติในบทที่ ๓ นี้ ได้สร้างฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จำเป็นต่อการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นรูปธรรม นำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถพิสูจน์ความคุ้มค่าของทรัพยากรได้ ข้อค้นพบสำคัญของการวิเคราะห์ครอบคลุม ๖ ประเด็นหลัก

ประเด็นที่หนึ่ง บริบทภายนอกเปิดโอกาสมหาศาลแก่กองทุน ทั้งจากการจัดตั้งกระทรวงกีฬานโยบาย Sport Plus การเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬาที่คาดว่าจะทะลุ ๒๑๘,๐๐๐ ล้านบาทในปี ๒๕๗๐ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ หากกองทุนไม่ปรับบทบาทให้ทันกับโอกาสดังกล่าว จะสูญเสียความชอบธรรมในฐานะกลไกสาธารณะที่สร้างคุณค่าให้สังคม

ประเด็นที่สอง บริบทภายในมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างสมดุล จุดแข็งเชิงสถาบัน เชิงทิศทาง และเชิงเครือข่ายเป็นฐานที่ต้องรักษาและต่อยอด ในขณะที่จุดอ่อนเชิงบทบาท เชิงระบบ และเชิงสมรรถนะเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนภายในระยะเวลาของแผน

ประเด็นที่สาม การเปลี่ยนผ่านหลักคิดของกองทุนจาก “แหล่งทุน” สู่ “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” เป็นวาระที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และต้องเกิดขึ้นควบคู่กับการเปลี่ยนผ่านหลักคิดของบุคลากรระบบงาน โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมการบริหาร

ประเด็นที่สี่ การใช้ TOWS Matrix ในการจับคู่ปัจจัยภายในและภายนอกนำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็นหลัก ที่ครอบคลุมทุกมิติของภารกิจและตอบโจทย์ปัญหาเชิงระบบที่ระบุไว้ในบทที่ ๑ อย่างครบถ้วน

ประเด็นที่ห้า ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ประเด็น มีความเชื่อมโยงเชิงตรรกะที่ชัดเจน โดยยุทธศาสตร์ที่ ๕ ว่าด้วยการยกระดับสมรรถนะองค์กรเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องลงทุนก่อน และยุทธศาสตร์ที่ ๔ ว่าด้วยการดำรงธรรมาภิบาลเป็นกลไกที่ทำให้ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ๒ และ ๓ สามารถสร้างผลลัพธ์และมีความน่าเชื่อถือได้

ประเด็นที่หก การบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (Enterprise Risk Management) ที่บูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินยุทธศาสตร์ทุกข้อ เป็นเงื่อนไขจำเป็นที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์สามารถบรรลุเป้าหมายได้ภายใต้ความไม่แน่นอนของบริบทภายนอก

ผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในบทนี้จึงเป็นฐานสำคัญที่ยืนยันถึงความจำเป็นและทิศทางของแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ ก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และประเด็นยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรมในบทที่ ๕ ต่อไป

บทที่ ๔ การวิเคราะห์และถอดบทเรียนจากหน่วยงานที่เป็นต้นแบบที่ดี (Best Practices)

การศึกษาและถอดบทเรียนจากหน่วยงานที่เป็นต้นแบบที่ดีในการบริหารจัดการกองทุนและองค์กรด้านการกีฬา เป็นกระบวนการเชิงวิชาการที่ช่วยให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีฐานเทียบเคียง (Benchmark) ที่ชัดเจน หลีกเลี่ยงการออกแบบนโยบายโดยปราศจากหลักฐานเปรียบเทียบ และสามารถดึงจุดเด่นของแต่ละโมเดลมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย บทนี้จึงดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์บทเรียนจากหน่วยงานต้นแบบทั้งในต่างประเทศและในประเทศ

หน่วยงานต้นแบบในต่างประเทศ ๕ แห่ง ได้แก่ UK Sport (สหราชอาณาจักร) Sport Ireland (ไอร์แลนด์) Australian Sports Commission และ Australian Institute of Sport (ออสเตรเลีย) Sport Canada (แคนาดา) และ Korea Sports Promotion Foundation (เกาหลีใต้) เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีทั้งประเทศที่มีความเป็นเลิศทางกีฬาระดับโลก ประเทศที่มีระบบธรรมาภิบาลกีฬาเข้มแข็ง และประเทศในเอเชียที่มีบริบททางเศรษฐกิจและสังคมใกล้เคียงกับประเทศไทย ในขณะที่หน่วยงานต้นแบบในประเทศ ๒ แห่ง ได้แก่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) และกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กองทุน ววน.) ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) เป็นองค์กรไทยที่บริหารจัดการกองทุนภาครัฐที่มีรูปแบบพิเศษนอกกระบวนการราชการ มีจุดเด่นด้านแหล่งรายได้ ธรรมาภิบาล และการจัดสรรทุนอย่างเป็นระบบ ที่สามารถเป็นแบบอย่างให้กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้

๔.๑ กรอบการวิเคราะห์และวิธีการศึกษา

การวิเคราะห์และถอดบทเรียนในบทนี้ใช้กรอบการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis Framework) ที่ประกอบด้วยมิติหลัก ๗ มิติ ซึ่งสะท้อนองค์ประกอบสำคัญของการบริหารกองทุนภาครัฐสมัยใหม่ ได้แก่ (๑) สถานะองค์กรและโครงสร้างการกำกับ (๒) แหล่งเงินทุนและความยั่งยืนทางการเงิน (๓) บทบาทและขอบเขตภารกิจ (๔) กลไกการจัดสรรทุน (๕) ระบบการติดตามและประเมินผล (๖) ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบ และ (๗) การสร้างเครือข่ายและการขยายผล

วิธีการศึกษาใช้แนวทางการวิเคราะห์เอกสารทุติยภูมิ (Secondary Document Analysis) จากแหล่งข้อมูลทางการของแต่ละหน่วยงาน ได้แก่ รายงานประจำปี เว็บไซต์ทางการ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง รายงานของรัฐสภา และสิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการ เพื่อให้การวิเคราะห์มีความเป็นปัจจุบันและสะท้อนบริบทการบริหารที่ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์จะครอบคลุมถึงการปรับโมเดล

ของหน่วยงานเหล่านี้ภายหลังการแข่งขันโอลิมปิกเกมส์ปารีส ๒๐๒๔ เพื่อให้บทเรียนที่ได้สะท้อน กระแสการบริหารก็พ่ายยุคปัจจุบัน

๔.๒ การศึกษาหน่วยงานต้นแบบต่างประเทศ ๕ แห่ง

๔.๒.๑ UK Sport (สหราชอาณาจักร)

UK Sport ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๙๗ ภายหลังการนำ National Lottery มาใช้สนับสนุน กีฬา มีสถานะเป็นองค์กรมหาชนกึ่งอิสระ (Non-Departmental Public Body หรือ NDPB) สังกัด กระทรวง Digital, Culture, Media and Sport (DCMS) แต่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเชิง เทคนิคและการบริหารจัดการ มีคณะกรรมการ UK Sport Council ที่แต่งตั้งโดยรัฐมนตรีและต้อง รายงานต่อรัฐสภาโดยตรง โครงสร้างดังกล่าวทำให้ UK Sport สามารถดำเนินนโยบายระยะยาวโดยมี ความต่อเนื่องสูงแม้รัฐบาลเปลี่ยน

แหล่งเงินทุนหลักของ UK Sport มาจากสองส่วน ได้แก่ เงินจาก National Lottery ที่ จัดสรรผ่านกองทุนมรดก และงบประมาณแผ่นดิน (Exchequer) โดยในรอบการเตรียมตัวสู่โอลิมปิก เกมส์ปารีส ๒๐๒๔ (ปี ค.ศ. ๒๐๒๑ – ๒๐๒๕) UK Sport ได้รับการจัดสรรทุนรวมประมาณ ๓๘๕ ล้านปอนด์ และได้ผลตอบแทนในรูปของเหรียญรางวัลจากการที่ Team GB จบอันดับ ๗ ของตาราง เหรียญที่ปารีส ๒๐๒๔ ด้วย ๖๕ เหรียญ ประกอบด้วย ๑๔ เหรียญทอง ๒๒ เหรียญเงิน และ ๒๙ เหรียญทองแดง ขณะที่ Paralympics GB ได้อันดับ ๒ ของตารางเหรียญด้วย ๑๒๔ เหรียญ ผลงาน ดังกล่าวสะท้อนประสิทธิภาพของโมเดลการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์

จุดเด่นเชิงโมเดลของ UK Sport ประการแรก คือ การใช้หลักการ No Compromise Approach ในการจัดสรรทุน ที่ผูกการให้ทุนเข้ากับศักยภาพการคว้าเหรียญและความก้าวหน้าของ นักกีฬาย่างเข้มงวด ประการที่สอง คือ การใช้รอบการจัดสรรทุน ๔ ปีตามรอบโอลิมปิก (Olympic Cycle Funding) ที่ให้ความมั่นคงระยะยาวแก่ NGBs ในการวางแผนฝึกซ้อมและเตรียมนักกีฬา ประการที่สาม คือ Athlete Performance Awards (APA) ที่จ่ายเงินสนับสนุนโดยตรงให้นักกีฬาเป็น รายเดือน ลดภาระทางการเงินของนักกีฬาและให้ความมั่นคงในการเป็นนักกีฬาอาชีพ และประการที่ สี่ คือ การแยกบทบาทอย่างชัดเจนกับ Sport England ที่ดูแลกีฬาเพื่อมวลชน ทำให้ UK Sport สามารถโฟกัสที่ Elite Sport ได้อย่างเต็มที่

ข้อสังเกตและจุดที่ควรระวัง คือ การมุ่งเน้นเหรียญรางวัลอย่างเข้มข้นอาจทำให้ละเลยกีฬา ระดับรากฐานและชนิดกีฬาที่ยังไม่มีศักยภาพคว้าเหรียญในระยะสั้น รวมทั้งการพึ่งพา National Lottery เป็นแหล่งรายได้หลักทำให้มีความผันผวนตามยอดจำหน่ายลอตเตอรี่

๔.๒.๒ Sport Ireland (ไอร์แลนด์)

Sport Ireland ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๙๙ และได้รับการปรับโครงสร้างครั้งสำคัญในปี ค.ศ. ๒๐๑๕ ภายใต้ Sport Ireland Act ๒๐๑๕ มีสถานะเป็นองค์การตามกฎหมาย (Statutory Authority) ที่มีคณะกรรมการขนาดเล็กแต่งตั้งโดยรัฐบาลและรายงานตรงต่อรัฐมนตรีที่รับผิดชอบด้านกีฬา ลักษณะพิเศษของ Sport Ireland คือเป็นหน่วยงานที่รวมภารกิจการส่งเสริมกีฬาเพื่อมวลชนและการพัฒนากีฬาแข่งขันไว้ในองค์กรเดียว แตกต่างจากโมเดลของสหราชอาณาจักรที่แยกบทบาท

แหล่งเงินทุนของ Sport Ireland มาจากงบประมาณแผ่นดินเป็นหลัก โดยไม่มีกลไกลอตเตอรี่กีฬาเหมือน UK Sport แต่มีการจัดทำแผนระยะยาว (National Sport Policy) ที่มีความต่อเนื่องทางการเมือง ทำให้สามารถวางแผนได้อย่างมั่นคง กลไกการจัดสรรทุนใช้ทั้งรูปแบบรายปีและหลายปี (Multi-year Funding) ให้กับ National Governing Bodies (NGBs) ตามยุทธศาสตร์ชาติ พร้อมระบบ Carding ที่จ่ายทุนตรงให้นักกีฬารายบุคคลโดยแบ่งเป็นรอบครึ่งปี

จุดเด่นเชิงโมเดลของ Sport Ireland คือ การครอบคลุมทุกมิติของระบบนิเวศกีฬาในองค์กรเดียว ทำให้การประสานนโยบายระหว่างกีฬาเพื่อมวลชนและกีฬาแข่งขันเป็นไปอย่างไร้รอยต่อ การมียุทธศาสตร์ชาติด้านกีฬาที่ชัดเจน พร้อมการสนับสนุนจากทุกฝ่ายการเมือง การให้ Multi-year Funding ที่มอบความมั่นคงระยะยาว และการออก Sport Governance Code ที่บังคับให้ NGBs ต้องปฏิบัติตามในฐานะเงื่อนไขการรับทุน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับธรรมาภิบาลของวงการกีฬาทั้งระบบ

๔.๒.๓ Australian Sports Commission และ Australian Institute of Sport (ออสเตรเลีย)

Australian Sports Commission (ASC) ก่อตั้งในปี ค.ศ. ๑๙๘๕ ในฐานะหน่วยงานรัฐบาลตาม Australian Sports Commission Act ๑๙๘๔ โดยมีบอร์ด Commissioner จำนวน ๘ – ๑๓ คน แต่งตั้งโดยรัฐมนตรี ทำหน้าที่กำกับนโยบายและการจัดสรรทุน ขณะที่ Australian Institute of Sport (AIS) ก่อตั้งตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๘๑ ปัจจุบันทำหน้าที่เป็นศูนย์ฝึกและวิจัยวิทยาศาสตร์การกีฬาแห่งชาติ โดยทั้งสององค์กรทำงานเป็นระบบเดียวกันภายใต้ยุทธศาสตร์ Australia's High Performance ๒๐๓๒+ Sport Strategy หรือที่เรียกว่า Win Well Strategy และ Australia's Sport Participation Strategy หรือ Play Well Strategy ซึ่งประกาศเมื่อปี ค.ศ. ๒๐๒๓

ในปี ค.ศ. ๒๐๒๔ รัฐบาลออสเตรเลียประกาศเพิ่มการลงทุนแบบ Generational Shift โดยจัดสรร ๓๘๕ ล้านดอลลาร์ออสเตรเลียใน ๑๘ เดือน (มกราคม ๒๐๒๕ – มิถุนายน ๒๐๒๖) ครอบคลุมทั้งส่วนของ Win Well Investment และ Play Well Investment อย่างครบวงจร รวมทั้งการเพิ่ม

การลงทุนใน Para-sport เป็นสองเท่า และขยายจำนวนกีฬาที่ได้รับการสนับสนุนจาก ๕๔ เป็น ๖๘ Olympic และ Paralympic Programs สะท้อนความมุ่งมั่นของรัฐบาลในการเตรียมความพร้อมสู่ LA ๒๐๒๘ และ Brisbane ๒๐๓๒ ในฐานะประเทศเจ้าภาพ

จุดเด่นเชิงโมเดลของ ASC/AIS ประการแรก คือ การครอบคลุมทั้ง Sport for All และ Elite Sport ในองค์กรเดียวผ่านยุทธศาสตร์ Win Well และ Play Well ที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่สนามเด็กเล่นถึงเวทีโลก ประการที่สอง คือ การมี AIS ในฐานะศูนย์ฝึกและวิจัยระดับโลกที่ผลิตองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและสนับสนุนการฝึกซ้อมของนักกีฬา ประการที่สาม คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวถึงปี ค.ศ. ๒๐๓๒ ครอบคลุมช่วงก่อนและหลังการเป็นเจ้าภาพโอลิมปิก Brisbane ๒๐๓๒ ประการที่สี่ คือ การจัดสรรทุนโดยพิจารณาปัจจัย ๓ ด้านอย่างเป็นระบบ ได้แก่ วิถีความก้าวหน้าสู่มหกรรมกีฬา ต้นทุนที่เหมาะสมของโปรแกรม และคุณภาพของยุทธศาสตร์ที่บูรณาการของแต่ละสมาคม

๔.๒.๔ Sport Canada (แคนาดา)

Sport Canada เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวง Canadian Heritage อยู่ภายใต้การกำกับโดยตรงของรัฐมนตรี โดยผู้อำนวยการเป็นข้าราชการของรัฐ แตกต่างจากโมเดลของ UK Sport และ ASC/AIS ที่เป็นองค์กรอิสระ ลักษณะโครงสร้างดังกล่าวทำให้ Sport Canada มีความใกล้ชิดกับนโยบายของรัฐบาลสูง แต่อาจขาดความยืดหยุ่นเทียบกับองค์กรกึ่งอิสระ

กลไกการจัดสรรทุนของ Sport Canada ดำเนินการผ่าน ๓ โปรแกรมหลัก ได้แก่ Sport Support Program (SSP) ที่สนับสนุน National Sport Organizations, Athlete Assistance Program (AAP) ที่จ่ายทุนตรงแก่นักกีฬา และ Hosting Program ที่สนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ ที่สำคัญ Sport Canada ทำงานร่วมกับ Own the Podium (OTP) ซึ่งเป็นหน่วยงานเชิงเทคนิคที่ทำหน้าที่วิเคราะห์และชี้เป้ากีฬาที่ควรลงทุนเพื่อคว้าเหรียญในโอลิมปิก โมเดลนี้แยกการตัดสินใจเชิงเทคนิคออกจากการตัดสินใจเชิงนโยบายอย่างชัดเจน

จุดเด่นเชิงโมเดลของ Sport Canada คือ การใช้ระบบ Hybrid ที่ให้อิสระ NSOs ในการดำเนินงาน พร้อมสนับสนุนเชิงวิชาการผ่าน OTP การมีบอร์ดอิสระที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสูง และการผสมนโยบายกีฬา สุขภาพ และ Safe Sport เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับ Safe Sport ที่ครอบคลุมการคุ้มครองนักกีฬาจากการล่วงละเมิดทุกรูปแบบ ซึ่งเป็นประเด็นที่มาตรฐานสากลให้ความสำคัญมากขึ้นในช่วงหลัง

๔.๒.๕ Korea Sports Promotion Foundation (เกาหลีใต้)

Korea Sports Promotion Foundation (KSPO) ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๘๙ เป็นมรดกจากการเป็นเจ้าภาพโอลิมปิกโซล ๑๙๘๘ โดยมีภารกิจแรกเริ่มคือการบริหารสถานที่กีฬาที่สร้างขึ้นสำหรับโอลิมปิก ต่อมาได้ขยายภารกิจครอบคลุม ๕ ด้านหลัก ได้แก่ (๑) การระดมทุนและบริหารกองทุน (๒) การสนับสนุนองค์กรกีฬาและธุรกิจ (๓) การส่งเสริมอุตสาหกรรมกีฬา (๔) การวิจัยนโยบายกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬา และ (๕) การจัดการมรดกโอลิมปิก

ลักษณะพิเศษของ KSPO ที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่นอย่างมีนัยสำคัญ คือ แหล่งรายได้หลักมาจาก Sports Toto (พนันกีฬาถูกกฎหมาย) ร่วมกับการแข่งจักรยานและเรือยนต์ ระดมทุนรวมกว่า ๒๒.๗๖ พันล้านดอลลาร์สหรัฐนับตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปี ค.ศ. ๒๐๒๑ โดยรายได้เหล่านี้ทำให้ KSPO รับผิดชอบถึงร้อยละ ๙๐ - ๙๓ ของงบประมาณกีฬาเกาหลี จัดเป็นแหล่งรายได้ที่ใหญ่กว่างบประมาณแผ่นดินที่กระทรวงวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยวจัดสรรให้กับภารกิจกีฬา ข้อมูลจากปี ค.ศ. ๒๐๒๖ แสดงให้เห็นว่า National Sports Promotion Fund ที่ระดมผ่าน Sports Toto มียอดสูงถึง ๑.๘๐๒๘ ล้านล้านวอน สูงกว่างบประมาณกีฬาของกระทรวงที่อยู่ที่ ๑.๖๔๘๗ ล้านล้านวอน

จุดเด่นเชิงโมเดลของ KSPO คือ การมีแหล่งทุนที่ใหญ่และยั่งยืนจากระบบพนันกีฬาถูกกฎหมาย ทำให้สามารถลงทุนกีฬาอย่างเพียงพอทุกระดับ การบูรณาการบทบาทครอบคลุมทั้งระบบนิเวศกีฬาตั้งแต่สถานที่ บุคลากร วิจัย อุตสาหกรรม และการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ รวมถึงการเชื่อมโยงภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ข้อสังเกตสำคัญคือการพึ่งพาพนันกีฬาเป็นหลักทำให้มีความเสี่ยงหากรัฐบาลเปลี่ยนกฎหมายหรือตลาดเข้าสู่จุดอิ่มตัว และแนวโน้มล่าสุดเกาหลีใต้เริ่มหาหรือการขยายประเภทกีฬาใน Sports Toto เพื่อเพิ่มเสถียรภาพของกองทุน

ตารางที่ ๔.๑ เปรียบเทียบลักษณะหน่วยงานต้นแบบต่างประเทศ ๕ แห่ง

ประเด็น	UK Sport(สหราชอาณาจักร)	Sport Ireland(ไอร์แลนด์)	ASC/AIS(ออสเตรเลีย)	Sport Canada(แคนาดา)	KSPO(เกาหลีใต้)
สถานะองค์กร	Non-Departmental Public Body (NDPB) องค์กรมหาชน กึ่งอิสระ สังกัด DCMS	องค์การตามกฎหมาย (Statutory Authority) ตาม Sport Ireland Act ๒๐๑๕	หน่วยงานรัฐบาลตามกฎหมาย Australian Sports Commission Act ๑๙๘๙ พร้อม AIS ในฐานะศูนย์ฝึกแห่งชาติ	ส่วนหนึ่งของกระทรวง Canadian Heritage อยู่ภายใต้การกำกับโดยตรงของรัฐมนตรีแห่งชาติ	องค์กรกึ่งรัฐบาล (Quasi-Governmental Organization) สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว (MCST)
ปีก่อตั้งและบริบทกำเนิด	ก่อตั้ง ๑๙๙๗ หลังการนำ National Lottery มาใช้สนับสนุนกีฬา	ก่อตั้ง ๑๙๙๙ รวมองค์กรปี ๒๐๑๕ ภายใต้กฎหมายเดียว	ก่อตั้ง ๑๙๘๕ เป็นครั้งแรก ตั้ง AIS ปี ๑๙๘๑	เริ่มบทบาทปัจจุบันตั้งแต่ทศวรรษ ๑๙๖๐ ภายใต้การปฏิรูปกีฬาแคนาดา	ก่อตั้ง ๑๙๘๙ เป็นมรดกจากโอลิมปิกโซล ๑๙๘๘
แหล่งเงินทุนหลัก	National Lottery (สัดส่วนหลัก) ร่วมกับงบประมาณแผ่นดิน (Exchequer) รวมรอบ Paris ๒๐๒๔ ประมาณ ๓๘๕ ล้านปอนด์	งบประมาณแผ่นดินเป็นหลัก ไม่มียอดเดอริ์กีฬาโดยตรง	งบประมาณแผ่นดินเป็นหลัก ประกาศลงทุน ๓๘๕ ล้านดอลลาร์ออสเตรเลียใน ๑๘ เดือน (๒๐๒๕-๒๐๒๖) เตรียมเส้นทางสู่ LA ๒๐๒๘ และ Brisbane ๒๐๓๒	งบประมาณแผ่นดินเป็นหลัก ผ่านโปรแกรม SSP, AAP และ Hosting Program	Sports Toto (พนันกีฬาตามกฎหมาย) การแข่งขันจักรยานและเรือยนต์ ระดมทุนรวมกว่า ๒๒.๗๖ พันล้านดอลลาร์สหรัฐ รับผิดชอบ ๙๐-๙๓ เปอร์เซ็นต์ของงบกีฬาเกาหลี
บทบาทและขอบเขต	เน้นกีฬาโอลิมปิกและพาราลิมปิก (Elite Sport) เท่านั้น กีฬาเพื่อมวลชนแยกให้ Sport England	ครอบคลุมทั้งกีฬามวลชนและกีฬาแข่งขันในองค์กรเดียว	ครอบคลุมทั้ง Play Well (กีฬามวลชน) และ Win Well (กีฬาเป็นเลิศ) ในองค์กรเดียว	ส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ (ร่วมกับมณฑล) และพัฒนาทีมชาติผ่าน OTP	ครอบคลุมทุกด้าน การบริหารสถานที่ กีฬาเพื่อสุขภาพ กีฬาเป็นเลิศ และอุตสาหกรรมกีฬา
กลไกจัดสรรทุน	ทุน ๔ ปีตามรอบโอลิมปิก ใช้ No Compromise Approach พิจารณาตามศักยภาพเหรียญ มี Athlete Performance	ทุนรายปีและหลายปีให้ National Governing Bodies ตามยุทธศาสตร์ชาติ มีระบบ Carding ให้นักกีฬารายบุคคล	ทุนตามยุทธศาสตร์ High Performance ๒๐๓๒+ (Win Well Strategy) ตาม NSO/Ds	ทุน ๓ โปรแกรม Sport Support Program (SSP), Athlete Assistance Program (AAP), Hosting Program โดย	จัดสรรผ่าน ๕ ภารกิจหลัก ระดมทุนให้ทุนองค์กรกีฬา ส่งเสริมอุตสาหกรรม วิจัย

ประเด็น	UK Sport(สหราชอาณาจักร)	Sport Ireland(ไอร์แลนด์)	ASC/AIS(ออสเตรเลีย)	Sport Canada(แคนาดา)	KSPO(เกาหลีใต้)
	Awards (APA) จ่ายตรงรายเดือน		เพิ่มการลงทุน Para-sport สองเท่า ครอบคลุม ๗๐ กีฬา	Own the Podium (OTP) ขึ้นเป้ากีฬาที่ควรลงทุน	นโยบายและวิทยาศาสตร์กีฬา และการจัดการมรดกโอลิมปิก
การติดตามและประเมินผล	กำหนดเป้าหมายเหรียญต่อกีฬา มีรีวิวกกลางรอบ ใช้ Code for Sports Governance ที่ NGB ต้องปฏิบัติตาม ผล Paris ๒๐๒๔ ได้ ๖๕ เหรียญ (อันดับ ๗)	ประเมินตามเป้ารัฐบาล ทั้งเหรียญและการออกกำลังกาย ประชาชน ทบทวน Paris Review หลังโอลิมปิก พร้อม Sport Governance Code บังคับ	วัดผลตามเป้าหมายโอลิมปิก และการมีส่วนร่วมของประชาชน รายงาน Annual Report ต่อรัฐสภา ตรวจสอบโดย ANAO	วัดผลตามตัวชี้วัด National Sport Policy และ High Performance Strategy รายงานรัฐสภาประจำปี เน้น Safe Sport	วัดผลตาม KPI ของรัฐ เช่น เหรียญในเอเชียนเกมส์และโอลิมปิก รายงานรัฐบาลประจำปี ตรวจสอบโดย Audit ภาครัฐ
จุดเด่นเชิงโมเดล	ระบบทุนขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และผลงาน (No Compromise Approach) ใช้ลอตเตอรี่แห่งชาติเป็นแหล่งทุนยั่งยืน บริหารแบบ NDPB ยึดหยุ่น โปร่งใสสูง	ครอบคลุมทุกมิติของระบบ นิเวศกีฬา ยุทธศาสตร์ชาติ ชัดเจน สนับสนุนการเมือง ระบบธรรมาภิบาลสมาคมผ่าน Code	ครอบคลุม Sport for All และ Elite ในองค์กรเดียว AIS เป็น ศูนย์ฝึกและวิจัยระดับโลก มี ยุทธศาสตร์ ๒๐๓๒+ ครอบคลุมระยะยาว	ให้อิสระ NSOs ผสานกับ สนับสนุนวิชาการ (Hybrid Model) บอร์ดอิสระ เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม	แหล่งทุนยั่งยืนจากพันธักฎหมาย งบกีฬาเพียงพอทุก ระดับ เชื่อมภาครัฐ เอกชน ชุมชน ดูแลทั้งระบบนิเวศ
จุดที่ควรระวัง	มุ่งเหรียญอย่างเดียว อาจละเลย กีฬาระดับรากฐาน ลอตเตอรี่มีความผันผวน No Compromise อาจตัดกีฬาที่ยังไม่พร้อม	พึ่งงบประมาณแผ่นดิน ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ องค์กรครอบคลุมกว้างอาจขาดจุดเน้น	งบประมาณเติบโตสูงมากอาจสร้างความคาดหวังที่ยากรักษาในระยะยาว	พึ่งงบแผ่นดินทั้งหมด อยู่ภายใต้ รัฐมนตรีโดยตรง อาจกระทบความยืดหยุ่น	พึ่งพาพนักกีฬาเป็นหลัก หากรัฐบาลเปลี่ยนกฎหมายอาจกระทบรายได้ ตลาดอาจเข้าสู่จุดอืดตัว

๔.๓ การศึกษาหน่วยงานต้นแบบในประเทศ ๒ แห่ง

นอกจากการศึกษาหน่วยงานต่างประเทศแล้ว การถอดบทเรียนจากหน่วยงานในประเทศที่บริหารกองทุนภาครัฐประเภท “หน่วยงานของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ” หรือกองทุนหมุนเวียนที่มีลักษณะใกล้เคียง จะช่วยให้กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติสามารถประยุกต์บทเรียนให้เหมาะสมกับบริบททางกฎหมาย ระบบราชการ และวัฒนธรรมองค์กรของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทนี้จึงเลือกศึกษาหน่วยงานในประเทศ ๒ แห่งที่มีจุดเด่นเชิงโมเดลที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

๔.๓.๑ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. ๒๕๔๔ โดยมีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการและมีใช้รัฐวิสาหกิจ มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกองทุน และมีคณะกรรมการกองทุนทำหน้าที่กำกับดูแลเชิงนโยบาย เป็นโมเดลองค์กรด้านสุขภาพรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับมติของสมัชชาสร้างเสริมสุขภาพขององค์การอนามัยโลก

ลักษณะพิเศษที่โดดเด่นและเป็นบทเรียนสำคัญของ สสส. คือ แหล่งรายได้มาจากภาษีสรรพสามิตยาสูบและสุราในอัตราร้อยละ ๒ ต่อปี ซึ่งเป็นกลไก Earmarked Tax ที่ออกแบบโดยการจัดเก็บส่วนเพิ่มโดยตรงจากผู้ผลิตยาสูบและสุรา โดยไม่ลดทอนรายได้ภาษีที่เข้ากระทรวงการคลัง กลไกนี้ทำให้ สสส. มีรายได้ที่ต่อเนื่อง สม่าเสมอ และเป็นอิสระจากความผันผวนทางการเมือง เป็นหนึ่งในกลไกจัดสรรงบประมาณภาครัฐที่ออกแบบเพื่อให้ประเทศไทยสามารถลงทุนด้านการสร้างเสริมสุขภาพได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

รูปแบบการให้ทุนของ สสส. ใช้ยุทธศาสตร์ “ไตรพลัง” ที่เชื่อมั่นนโยบาย วิชาการ และ ขบวนการทางสังคมเข้าด้วยกัน โดยทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม มหาวิทยาลัย และชุมชนท้องถิ่น ส่งเสริมให้เกิด “นวัตกรรมการสร้างเสริมสุขภาพ” มากกว่าการเป็นผู้ปฏิบัติเอง สะท้อนบทบาท Funder/Catalyst ที่ชัดเจน

จุดเด่นเชิงธรรมาภิบาลที่สำคัญยิ่งของ สสส. คือ การแยก “คณะกรรมการประเมินผล” ออกจาก “คณะกรรมการกองทุน” อย่างเป็นอิสระ ตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. ๒๕๔๔ คณะกรรมการประเมินผลทำหน้าที่ประเมินการดำเนินงานของกองทุนในภาพรวม ทั้งด้านนโยบาย ด้านผลกระทบต่อสังคม และด้านการบริหารจัดการ โดยรายงานผลต่อสาธารณะโดยตรง เป็นหลักประกัน Public Accountability ที่แท้จริง ลดความขัดกันของผลประโยชน์ในการประเมินตนเอง และเป็นโมเดลที่หน่วยงานภาครัฐหลายประเทศให้ความสนใจศึกษา อย่างไรก็ตาม สสส. ยังเผชิญความท้าทาย คือ แรงกดดันทางการเมืองเป็นครั้งคราวต่อแหล่ง

รายได้และการใช้จ่ายของกองทุน ส่งผลให้ต้องสื่อสารความคุ้มค่าและผลกระทบเชิงประจักษ์ต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง

๔.๓.๒ กองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ภายใต้ สกสว.

กองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กองทุน ววน.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ ภายใต้การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ซึ่งเป็นองค์กรที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เดิม ภายใต้การปฏิรูประบบวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทยที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๖๒

ลักษณะพิเศษของโมเดล สกสว. ที่เป็นบทเรียนสำคัญ คือ การแยกบทบาทของ “ผู้กำหนดนโยบายและจัดสรรงบประมาณ” ออกจากบทบาทของ “ผู้บริหารและจัดการทุน” (Programme Management Unit หรือ PMU) อย่างชัดเจน โดย สกสว. รับผิดชอบการจัดทำนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานในระบบวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ผ่านกองทุน ววน. ปีละประมาณ ๔,๐๐๐ – ๖,๐๐๐ ล้านบาท ในขณะที่หน่วยบริหารและจัดการทุน (PMU) ทำหน้าที่จัดสรรทุนไปยังโครงการเฉพาะเรื่อง การแยกบทบาทดังกล่าวเป็นการประยุกต์หลักการ Separation of Functions ที่ป้องกันการขัดกันของผลประโยชน์และเพิ่มความโปร่งใส

รูปแบบการให้ทุนของ สกสว. แบ่งเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ Fundamental Fund (FF) สำหรับงานวิจัยมูลฐานที่เสริมสร้างขีดความสามารถของหน่วยงาน และ Strategic Fund (SF) สำหรับงานวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบโจทย์ประเทศ การจัดสรรทุนทั้งสองประเภทดำเนินการผ่านระบบข้อมูลสารสนเทศวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (NRIIS) ซึ่งเป็นระบบดิจิทัลกลางที่ติดตามโครงการทุกโครงการตั้งแต่การยื่นข้อเสนอ การพิจารณา การติดตามความก้าวหน้า ไปจนถึงการรายงานผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ เป็นตัวอย่างของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยกระดับการบริหารกองทุนภาครัฐ

จุดเด่นเชิงโมเดลของ สกสว. คือ การแยกบทบาทผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารทุนอย่างชัดเจน การมีระบบติดตามผลด้วย Result Chain ที่ครอบคลุมตั้งแต่ Input Output Outcome และ Impact การใช้ระบบดิจิทัลกลางในการบริหารกองทุน และการเชื่อมโยงเงินลงทุนสู่ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมที่วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อสังเกตและความท้าทายของ สกสว. คือ การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างจาก สกว. สู่ สกสว. ยังอยู่ในช่วงพัฒนาการบริหารจัดการทุนให้สอดคล้องกับบทบาทใหม่ และความต่อเนื่องของการสนับสนุนข้ามปีงบประมาณยังมีข้อจำกัดจากระบบงบประมาณรายปีของไทย

ตารางที่ ๔.๒ เปรียบเทียบลักษณะหน่วยงานต้นแบบในประเทศ ๒ แห่ง

ประเด็น	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)	กองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กองทุน ววน.) ภายใต้ สกสว.
สถานะองค์กร	หน่วยงานของรัฐที่มีส่วนราชการและมีใช้รัฐวิสาหกิจ จัดตั้งตามพระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. ๒๕๕๔	กองทุนภายใต้ สกสว. จัดตั้งตามพระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ ภายใต้สภานโยบายการอุดมศึกษาฯ
โครงสร้างการกำกับ	นายกรัฐมนตรีเป็นประธานกองทุน มีคณะกรรมการกองทุน และมีคณะกรรมการประเมินผลที่อิสระจากคณะกรรมการกองทุน เพื่อประเมินองค์กรในภาพรวม	คณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กสว.) กำกับทิศทาง สกสว. เป็นหน่วยจัดทำนโยบายและจัดสรรงบประมาณ มีหน่วยบริหารและจัดการทุน (PMU) เป็นผู้ดำเนินการจัดสรร
แหล่งเงินทุน	ภาษีสรรพสามิตยาสูบและสุรา อัตรา ๒ เปอร์เซ็นต์ของภาษีที่จัดเก็บ (Earmarked Tax) จัดเก็บส่วนเพิ่มโดยตรงจากผู้ผลิต เป็นกลไกที่รัฐออกแบบเพื่อความต่อเนื่องของการลงทุนด้านการสร้างเสริมสุขภาพ	งบประมาณแผ่นดินประจำปี ผ่านการอนุมัติจากรัฐสภา จัดสรรผ่าน กสว. ไปสู่หน่วยงานในระบบ ววน. ผ่าน Fundamental Fund และ Strategic Fund จำนวน ๔,๐๐๐ – ๖,๐๐๐ ล้านบาทต่อปี
รูปแบบการให้ทุน	ให้ทุนแบบภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม มหาวิทยาลัย และชุมชนท้องถิ่น ผ่านยุทธศาสตร์ไตรพลังที่เชื่อมโยงนโยบาย วิชาการ และขบวนการทางสังคม	แยก “ผู้กำหนดนโยบาย/จัดสรร” (สกสว.) ออกจาก “ผู้บริหารและจัดการทุน” (PMU) ตามหลักการ Separation of Functions เพื่อให้ผู้ให้ทุนและผู้ประเมินไม่มีความขัดกันของผลประโยชน์
การประเมินผลและธรรมาภิบาล	คณะกรรมการประเมินผลเป็นอิสระจากคณะกรรมการกองทุน ประเมินทั้งด้านนโยบาย ผลกระทบต่อสังคม และการบริหารจัดการ เป็นหลักประกันความรับผิดชอบต่อสาธารณะ	ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (NRIIS) เพื่อติดตามผลทุกโครงการ มีการรายงานผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) เป็นขั้น
จุดเด่นเชิงโมเดล	แหล่งรายได้ยั่งยืนและเป็นอิสระจากการเมือง (Earmarked Tax) โครงสร้างกำกับที่แยกการประเมินผลจากการบริหาร สามารถลงทุนระยะยาวในนวัตกรรมสังคม	แยกบทบาทผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหาร ทุนอย่างชัดเจน มีระบบติดตามผลด้วย Result Chain ที่ชัดเจน เชื่อมเงินลงทุนสู่ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม
ข้อสังเกตและความท้าทาย	เผชิญแรงกดดันทางการเมืองเป็นครั้งคราว ต่อแหล่งรายได้ จำเป็นต้องสื่อสารความคุ้มค่าและผลกระทบเชิงประจักษ์ต่อสาธารณะอย่างต่อเนื่อง	การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างจาก สกสว. สู่ สกสว. ยังต้องพัฒนาการบริหารจัดการทุนต่อเนื่อง ความต่อเนื่องของการสนับสนุนข้ามปีงบประมาณยังมีข้อจำกัด

๔.๔ การสังเคราะห์บทเรียนเชิงเปรียบเทียบ

การสังเคราะห์บทเรียนจากการศึกษาหน่วยงานต้นแบบทั้ง ๗ แห่งทั้งในและต่างประเทศ อาศัยการวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (Cross-Case Analysis) เพื่อระบุหลักการร่วม (Common Principles) ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารกองทุนกีฬาสัมัยใหม่ได้ โดยสามารถสรุปเป็น ๗ ประเด็นสำคัญ

๔.๔.๑ ความยั่งยืนของแหล่งรายได้

แนวโน้มสำคัญของหน่วยงานต้นแบบที่ประสบความสำเร็จคือ การพัฒนาแหล่งรายได้เฉพาะ (Dedicated Revenue) ที่ไม่แย่งชิงทรัพยากรจากงบประมาณแผ่นดินทั่วไป UK Sport ใช้ National Lottery KSPO ใช้ Sports Toto พนันกีฬาถูกกฎหมาย และ สสส. ใช้ภาษีสรรพสามิตแบบ Earmarked Tax กลไกเหล่านี้ล้วนออกแบบเพื่อสร้างความยั่งยืนของการลงทุนในประเด็นสำคัญของสังคม โดยไม่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางการเมืองที่อาจกระทบงบประมาณรายปี

๔.๔.๒ การแยกบทบาท Funder ออกจาก Operator

หน่วยงานต้นแบบที่มีโครงสร้างกำหนดหัวล้านแยกบทบาทของ “ผู้ให้ทุน” ออกจาก “ผู้ปฏิบัติการ” อย่างชัดเจน UK Sport เป็น NDPB ที่แยกจาก DCMS ASC/AIS แยกจากกระทรวงกีฬา ในฐานะองค์กรตามกฎหมาย และ สกสว. แยกบทบาทผู้กำหนดนโยบายออกจาก PMU การแยกบทบาทดังกล่าวลดความขัดกันของผลประโยชน์ในการประเมินตนเอง เพิ่มความโปร่งใส และทำให้การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์เป็นไปบนฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์

๔.๔.๓ ระบบทุนที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและผลลัพธ์

การเปลี่ยนผ่านจากการให้ทุนแบบ Activity-based ไปสู่การให้ทุนแบบ Outcome-based เป็นแนวโน้มสำคัญที่พบในหน่วยงานต้นแบบทั้งหมด UK Sport ใช้ No Compromise Approach ที่ผูกการให้ทุนเข้ากับศักยภาพคว้าเหรียญ Sport Canada ใช้ Own the Podium ในการชี้เป้ากีฬาที่ควรลงทุน ASC ใช้ Win Well Strategy ที่กำหนดเป้าหมายเฉพาะรายกีฬา และ สกสว. ใช้ระบบ NRIIS ติดตาม Result Chain ครบวงจร กลไกเหล่านี้ช่วยพิสูจน์ความคุ้มค่าของการลงทุนและเป็นเหตุผลในการขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม

๔.๔.๔ ระบบธรรมาภิบาลและการกำกับจรรยาบรรณ

การใช้ Sports Governance Code เป็นเครื่องมือยกระดับธรรมาภิบาลของสมาคมกีฬาที่รับทุนเป็นนวัตกรรมเชิงนโยบายที่ UK Sport และ Sport Ireland บุกเบิกและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง การกำหนดให้สมาคมที่ไม่ปฏิบัติตามจะถูกตัดทุนเป็นแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพในการ

ผลักดันการปฏิรูป ในขณะที่การแยกคณะกรรมการประเมินผลออกจากคณะกรรมการกองทุนของ สสส. เป็นนวัตกรรมเชิงสถาบันที่สร้างหลักประกัน Public Accountability ที่แท้จริง

๔.๔.๕ การลงทุนระยะยาวและความต่อเนื่อง

การพัฒนาที่ต้องการการลงทุนระยะยาวที่ต่อเนื่อง หน่วยงานต้นแบบทุกแห่งจึงพัฒนา กลไกการจัดสรรทุนที่ครอบคลุมมากกว่าปีงบประมาณเดียว UK Sport ใช้รอบ ๔ ปีตามรอบโอลิมปิก Sport Ireland ให้ Multi-year Funding ASC ประกาศยุทธศาสตร์ระยะยาว ๒๐๓๒+ ที่ครอบคลุม ๘ ปี กลไกเหล่านี้ให้ความมั่นคงในการวางแผนของสมาคมกีฬาและลดภาระเอกสารจากการต้องขอ ทุนทุกปี

๔.๔.๖ การสนับสนุนภาคีเครือข่ายและการขยายผล

การบริหารกองทุนสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับบทบาทในฐานะ Catalyst ที่ทำให้ภาคี เครือข่ายอื่นสามารถทำได้ดีขึ้น มากกว่าการลงมือดำเนินการเอง ASC เชื่อม AIS กับ State Institutes และ Academies Sport Canada ทำงานผ่าน NSOs และ COC/CPC KSPO บูรณาการ ภาครัฐ เอกชน ชุมชน และ สสส. ใช้ยุทธศาสตร์ไตรพลังเชื่อมนโยบาย วิชาการ และขบวนการทาง สังคม ทำให้ผลลัพธ์ของการลงทุนมีพลังทวีคูณเกินกว่าขีดความสามารถขององค์กรเดียว

๔.๔.๗ การลงทุนในวิทยาศาสตร์การกีฬาและนวัตกรรม

การยกระดับผลการแข่งขันของนักกีฬาในเวทีโลกในยุคปัจจุบันพึ่งพิงวิทยาศาสตร์การกีฬา และนวัตกรรมเทคโนโลยีอย่างเข้มข้น AIS ของออสเตรเลียเป็นต้นแบบของศูนย์ฝึกและวิจัยระดับโลก ที่ผลิตองค์ความรู้และเทคโนโลยีสนับสนุนนักกีฬาทีมชาติ KSPO ลงทุนในงานวิจัยนโยบายกีฬาและ วิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างเป็นระบบ ในขณะที่ สกสว. สนับสนุนงานวิจัยประยุกต์ผ่าน Strategic Fund การผลานการลงทุนในวิทยาศาสตร์การกีฬาเข้ากับการพัฒนานักกีฬาจึงเป็นแนวทางที่กองทุน พัฒนาการกีฬาแห่งชาติควรนำมาปรับใช้

ตารางที่ ๔.๓ การสังเคราะห์บทเรียนเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานต้นแบบทั้งในและต่างประเทศ

ประเด็น	บทเรียนจากต่างประเทศ	บทเรียนจากในประเทศ
๑. ความยั่งยืนของแหล่งรายได้	UK Sport และ KSPO พัฒนากลไกรายได้จากลอตเตอรี่และพนันกีฬาถูกกฎหมาย ซึ่งเป็น Dedicated Revenue Stream ที่ไม่แย่งงบประมาณรัฐอื่น	สสส. ใช้ภาษีสรรพสามิตยาสูบและสุรา อัตรา ๒ เปอร์เซ็นต์ (Earmarked Tax) เป็นแหล่งรายได้ที่ต่อเนื่องและอิสระจากการเมือง
๒. การแยกบทบาท Funder ออกจาก Operator	UK Sport (NDPB) แยกจาก DCMS ชัดเจน ASC/AIS แยกจากกระทรวงกีฬา เป็นหน่วยงานตามกฎหมายที่มีความอิสระในการตัดสินใจเชิงเทคนิค	สกสว. แยกบทบาท “ผู้กำหนดนโยบาย/จัดสรร” ออกจาก “ผู้บริหารและจัดการทุน” (PMU) ตาม Separation of Functions

ประเด็น	บทเรียนจากต่างประเทศ	บทเรียนจากในประเทศ
๓. ระบบทุนที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและผลลัพธ์	UK Sport ใช้ No Compromise Approach, Sport Canada ใช้ Own the Podium (OTP) ทำ Data-driven Targeting, ASC ใช้ Win Well Strategy ที่กำหนดเป้าหมายเฉพาะรายกีฬา	สสว. ใช้ระบบ NRIS ติดตาม Result Chain ครบตั้งแต่ Input Output Outcome และ Impact สสส. ใช้ Evidence-based Policy Making
๔. ระบบธรรมาภิบาล	UK Sport และ Sport Ireland ใช้ Code for Sports Governance บังคับสมาคมกีฬาที่รับทุน ASC/AIS ใช้ Safe Sport เป็นเกณฑ์ และ Sport Canada มี Sport Governance Code	สสส. แยก “คณะกรรมการประเมินผล” ออกจาก “คณะกรรมการกองทุน” เพื่อเป็นหลักประกัน Public Accountability ที่แท้จริง
๕. การลงทุนระยะยาวและความต่อเนื่อง	UK Sport ใช้รอบทุน ๔ ปีตามรอบโอลิมปิก Sport Ireland ให้ Multi-year Funding ASC ประกาศยุทธศาสตร์ ๒๐๓๒+ ครอบคลุมการลงทุนระยะยาวสู่ Brisbane ๒๐๓๒	สสส. ลงทุนในขบวนการสร้างเสริมสุขภาพแบบต่อเนื่องกว่า ๒๐ ปี สกสว. มีการวางแผนงาน ววน. ตามยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว
๖. การสนับสนุนภาคีเครือข่ายและการขยายผล	ASC เชื่อม AIS กับ State Institutes และ Academies Sport Canada ทำงานกับ NSOs และ COC/CPC KSPO บูรณาการภาครัฐ เอกชน ชุมชน อย่างเต็มระบบ	สสส. ใช้ยุทธศาสตร์ไตรพลังเชื่อมโยงนโยบายวิชาการ และภาคีเครือข่าย ทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม มหาวิทยาลัย และชุมชน
๗. การลงทุนในวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม	AIS เป็นศูนย์ฝึกและวิจัยระดับโลก KSPO ลงทุนในงานวิจัยนโยบายกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างเป็นระบบ Sport Canada สนับสนุน CSI และ INS ใน Olympic Regions	สกสว. ให้ทุน Fundamental Fund และ Strategic Fund เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่ตอบโจทย์ประเทศ มีการวางตัวชี้วัดผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมที่ชัดเจน

๔.๕ การประยุกต์บทเรียนสู่กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

บทเรียนที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษาหน่วยงานต้นแบบทั้ง ๗ แห่ง สามารถนำมาประยุกต์เป็นแนวทางพัฒนากองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติในระยะ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ จำนวน ๑๐ ประการ ที่ครอบคลุมมิติโครงสร้าง การเงิน กระบวนการ ธรรมาภิบาล และเครือข่าย โดยในการประยุกต์ใช้ ต้องคำนึงถึงบริบททางกฎหมาย ระบบราชการ และเงื่อนไขเชิงสถาบันของประเทศไทย เป็นสำคัญ มิใช่การลอกแบบอย่างโดยไม่พิจารณาความเหมาะสม

ตารางที่ ๔.๔ การประยุกต์บทเรียนสู่กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

บทเรียนที่ถอดได้	การประยุกต์ใช้กับกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ
๑. แสวงหาแหล่งรายได้ใหม่นอกเหนือจากงบประมาณรายปี	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาแหล่งรายได้เฉพาะ (Dedicated Revenue) เช่น การจัดเก็บส่วนเพิ่มจากสลากกีฬา การร่วมทุน PPP ในการจัดอีเวนต์กีฬาลิขสิทธิ์การถ่ายทอด การใช้มรดกของมหรรมกีฬาที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพให้สอดคล้องกับบริบททางกฎหมายและนโยบายรัฐบาลไทย

บทเรียนที่ถอดได้	การประยุกต์ใช้กับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
๒. แยกบทบาท Funder และ Operator ให้ชัดเจน	กำหนดหน้าที่ของกองทุนในฐานะ “Funder/Strategic Allocator” ที่กำหนดทิศทางการลงทุนและประเมินผลลัพธ์ ขณะที่ กกท. สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาแห่งจังหวัดทำหน้าที่ “Operator” ผู้ปฏิบัติการ ลดความทับซ้อนในบทบาทที่เป็นจุดอ่อนหลักในปัจจุบัน
๓. นำระบบ Data-driven Targeting มาใช้ในการจัดสรรทุน	พัฒนาโมเดลที่ได้ต้นแบบจาก UK Sport (No Compromise) และ Own the Podium ของแคนาดา โดยจัดพอร์ตกีฬาเป้าหมายเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่ High Performance, Medal Contender, Development และ Grassroot ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจจัดสรรทุนรายกีฬา และผูกพันเข้ากับ Performance Contract
๔. ยกระดับระบบติดตามประเมินผลตาม Result Chain	ออกแบบระบบที่เชื่อมโยง Input – Output – Outcome – Impact ครบวงจร โดยเรียนรู้จาก NRIIS ของ สกสว. พัฒนา Open Performance Dashboard เปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ เพื่อยกระดับความโปร่งใสและความเชื่อมั่น
๕. สร้าง Sports Governance Code สำหรับสมาคมกีฬา	พัฒนา Sports Governance Code ในลักษณะเดียวกับ UK Sport และ Sport Ireland เป็นเงื่อนไขในการรับทุน ครอบคลุมโครงสร้างคณะกรรมการระบบบัญชี ระบบตรวจสอบ และการรายงานผลต่อสาธารณะ
๖. แยกคณะกรรมการประเมินผลออกจากคณะกรรมการบริหาร	ศึกษาโมเดลของ สสส. ที่แยก “คณะกรรมการประเมินผล” จาก “คณะกรรมการกองทุน” เพื่อเป็นหลักประกัน Public Accountability และลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในการประเมินตนเอง
๗. พัฒนา Multi-year Funding Cycle	ผลักดันกรอบการจัดสรรทุนที่ยืดหยุ่นข้ามปีงบประมาณ สอดคล้องกับรอบการเตรียมทีมสู่มหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ โดยเรียนรู้จาก UK Sport ที่ใช้รอบ ๔ ปี ตามรอบโอลิมปิก และ ASC ๒๐๓๒+ ที่วางกรอบ ๘ ปี
๘. ลงทุนในวิทยาศาสตร์การกีฬาและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	พัฒนาเครือข่ายศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาตามโมเดล AIS ของออสเตรเลีย ร่วมกับการสนับสนุนงานวิจัยประยุกต์เชิงสมรรถนะ (Applied Performance Research) ที่ผูกการใช้งบประมาณเข้ากับผลการแข่งขันที่วัดได้ของนักกีฬา
๙. พัฒนากลไกขยายผลผ่านภาคีเครือข่ายทั้งระบบ	เรียนรู้จากยุทธศาสตร์ไตรพลังของ สสส. บูรณาการภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม มหาวิทยาลัย และชุมชน เพื่อขยายผลลัพธ์ของการลงทุนกีฬาให้เกินขอบเขตของกองทุน ทำบทบาท Catalyst มากกว่า Operator
๑๐. สร้างความสมดุลระหว่างกีฬาเป็นเลิศกับกีฬามวลชน	เลือกใช้แนวทางผสมของ ASC (Win Well + Play Well) และ KSPO ที่ครอบคลุมทุกด้าน แต่ให้สอดคล้องกับการแบ่งบทบาทตามมาตรา ๔๒ แห่งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ที่ให้กองทุนรับผิดชอบการส่งเสริมและสนับสนุน ส่วนกีฬามวลชนในระดับประชาชนทั่วไปอาจอยู่ภายใต้ภารกิจของกรมพลศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การประยุกต์บทเรียนทั้ง ๑๐ ประการข้างต้นไม่ใช่กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในเวลาเดียวกัน หากแต่ต้องจัดลำดับความสำคัญและความเป็นไปได้ โดยกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติสามารถเริ่มดำเนินการในประเด็นที่อยู่ภายใต้อำนาจของคณะกรรมการบริหารกองทุนและผู้จัดการกองทุนโดยตรงก่อน ได้แก่ ประเด็นที่ ๒ การแยกบทบาท Funder และ Operator ประเด็นที่ ๓ การนำระบบ Data-driven Targeting มาใช้ ประเด็นที่ ๔ การยกระดับระบบติดตามประเมินผล ประเด็นที่

๕ การจัดทำ Sports Governance Code ประเด็นที่ ๗ การพัฒนา Multi-year Funding Cycle และประเด็นที่ ๙ การพัฒนากลไกขยายผลผ่านภาคีเครือข่าย

ในขณะที่ประเด็นที่ ๑ การแสวงหาแหล่งรายได้ใหม่ ประเด็นที่ ๖ การแยกคณะกรรมการ ประเมินผล และประเด็นที่ ๑๐ การสร้างความสมดุลระหว่างกีฬาเป็นเลิศกับกีฬามวลชน ต้องการการประสานนโยบายและการปรับปรุงกฎหมายในระยะกลางและระยะยาว ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคู่กับการปรับปรุงพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องทั้งสี่ฉบับ เพื่อให้สามารถรองรับบทบาทใหม่ของกองทุนในฐานะกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศได้อย่างเต็มรูปแบบ

๔.๖ สรุปผลการวิเคราะห์และถอดบทเรียน

การวิเคราะห์และถอดบทเรียนจากหน่วยงานต้นแบบในบทที่ ๔ นี้ ได้สร้างฐานวิชาการสำหรับการออกแบบยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ โดยมีข้อสรุปสำคัญ ๕ ประการ

ประการที่หนึ่ง โมเดลการบริหารกองทุนกีฬาภาครัฐในระดับสากลมีความหลากหลายอย่างมีนัยสำคัญ ตั้งแต่โมเดลที่แยกบทบาท Elite Sport ออกจาก Sport for All อย่างชัดเจน เช่น UK Sport ไปจนถึงโมเดลที่ครอบคลุมทุกด้านในองค์กรเดียว เช่น Sport Ireland และ ASC/AIS การเลือกโมเดลที่เหมาะสมต้องคำนึงถึงขนาดของประเทศ ระบบราชการ และบริบททางกฎหมาย

ประการที่สอง ความยั่งยืนของแหล่งรายได้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่สุดของกองทุนกีฬาระดับโลก หน่วยงานที่มีผลงานโดดเด่นล้วนมีกลไก Dedicated Revenue ที่ไม่พึ่งพางบประมาณแผ่นดินรายปีเท่านั้น ซึ่งเป็นบทเรียนสำคัญที่กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติควรนำมาศึกษาความเป็นไปได้ในบริบทของประเทศไทย

ประการที่สาม การเปลี่ยนผ่านจากระบบทุนแบบ Activity-based ไปสู่ระบบทุนแบบ Outcome-based ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เป็นแนวโน้มที่หน่วยงานต้นแบบทุกแห่งเคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นหัวใจของการเปลี่ยนผ่านหลักคิดของกองทุนจาก “แหล่งทุน” สู่ “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์”

ประการที่สี่ ธรรมาภิบาลและการกำกับจรรยาบรรณผ่าน Sports Governance Code เป็นเครื่องมือเชิงสถาบันที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในวงการกีฬาของประเทศต้นแบบได้อย่างเป็นรูปธรรม การนำเครื่องมือนี้มาประยุกต์ใช้กับสมาคมกีฬาของไทยจะช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารและเพิ่มความน่าเชื่อถือของทั้งระบบ

ประการที่ห้า บทเรียนจากหน่วยงานในประเทศทั้ง สสส. และ สกสว. มีคุณค่าเฉพาะที่ไม่ควรมองข้าม โดยเฉพาะกลไก Earmarked Tax การแยกคณะกรรมการประเมินผล และการแยกบทบาทผู้กำหนดนโยบายออกจาก PMU ซึ่งเป็นนวัตกรรมเชิงสถาบันที่ไทยพัฒนาขึ้นและสามารถประยุกต์ใช้กับกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติได้โดยไม่ต้องสร้างจากศูนย์

ข้อสรุปดังกล่าวเป็นฐานสำคัญของการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติในบทที่ ๕ ต่อไป การประยุกต์บทเรียนอย่างเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยจะทำให้กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติสามารถก้าวขึ้นเป็นต้นแบบของการบริหารกองทุนภาครัฐในภูมิภาคอาเซียน และเป็นกลไกขับเคลื่อนความสำเร็จของวงการกีฬาไทยในเวทีโลกได้อย่างยั่งยืน

บทที่ ๕ แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ ดำเนินการภายใต้เจตนารมณ์ที่จะเปลี่ยนผ่านกองทุนจากการเป็น "แหล่งทุน" ที่สนับสนุนระบบนิเวศกีฬาโดยกว้าง สู่การเป็น "กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศ" (Strategic Sports Investment Mechanism) ที่จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม และพิสูจน์ความคุ้มค่าของทุกบาทที่ลงทุนได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในบทที่ ๒ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในบทที่ ๓ ทั้งการวิเคราะห์ PESTEL Analysis การวิเคราะห์ SWOT Framework การสังเคราะห์ SWOT และการแปลผลสู่ TOWS Matrix ตลอดจนบทเรียนเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานต้นแบบทั้งในและต่างประเทศในบทที่ ๔ เป็นฐานหลัก และสอดคล้องกับฐานกฎหมายสี่ชั้น ได้แก่ พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒ พระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕ และพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ รวมถึงยึดโยงกับนโยบายรัฐบาลผ่านกรอบ Thailand ๑๐ Plus และ Sport Plus ที่ประกอบด้วยเสายุทธศาสตร์ ๔ เสาหลัก คือ Sport Health, Sport Wealth, Sport Pride และ Sport Future ตลอดจนแผนใหม่ ๙ แผนงานที่ได้ผ่านการหารือและปรับปรุงร่วมกับสำนักงานงบประมาณ อันเป็นโครงสร้างหลักในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

๕.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศที่ทุกบาทพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ โปร่งใส เป็นธรรม และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ สร้างมูลค่าเศรษฐกิจการกีฬา และขยายโอกาสอย่างทั่วถึงในระบบนิเวศกีฬาของชาติอย่างยั่งยืน

๕.๒ คำสำคัญเชิงปฏิบัติการ (Keywords)

เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกันในความหมายและขอบเขตของคำสำคัญในวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ คำสำคัญเชิงปฏิบัติการของแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ประกอบด้วย

กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Investment Mechanism) หมายถึง บทบาทใหม่ของกองทุนในฐานะ Funder/Strategic Allocator ที่จัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ใช้หลักพอร์ตโฟลิโอการลงทุน (Strategic Portfolio Approach) และผูกเงินลงทุนกับผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ (Outcome-based) แทนการรับคำขอจากผู้มีสิทธิเสนอโครงการโดยปริยาย

พิสูจน์ความคุ้มค่าได้ (Value for Money) หมายถึง การที่เงินทุกบาทที่กองทุนจัดสรรสามารถสืบสาวกลับ (Traceable) ไปถึงผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact) ที่เกิดขึ้นต่อนักกีฬา สมาคมกีฬา ระบบกีฬา และประเทศ ผ่านห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Result Chain) ที่เชื่อมโยง Input → Activity → Output → Outcome → Impact อย่างเป็นระบบ

โปร่งใส (Transparency) หมายถึง การดำเนินงานที่เปิดเผยข้อมูลการตัดสินใจ การจัดสรร
ทุน การเบิกจ่าย และผลการดำเนินงานต่อสาธารณะอย่างสม่ำเสมอ ตรวจสอบได้ มีช่องทางการ
อุทธรณ์ที่เข้าถึงได้ และอยู่ภายใต้ระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็ง

เป็นธรรม (Equity) หมายถึง การจัดสรรทุนที่คำนึงถึงความแตกต่างของศักยภาพและความ
พร้อมของผู้ขอรับทุน โดยเฉพาะสมาคมกีฬาขนาดเล็ก กีฬาคนพิการ กีฬาเฉพาะกลุ่ม และกีฬาใน
ภูมิภาคห่างไกล ให้สามารถเข้าถึงทุนได้อย่างสมเหตุสมผล ผ่านกลไก Equity Quota และ
Simplified Application

ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven) หมายถึง การตัดสินใจจัดสรรทุน การออกแบบเกณฑ์
การติดตามความก้าวหน้า และการประเมินผล ดำเนินการบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-
Based) ผ่านระบบสารสนเทศกลาง ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และ Open
Performance Dashboard ที่ผู้บริหารและสาธารณะสามารถเข้าถึงได้

สมรรถนะกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (Sport Performance Excellence) หมายถึง การ
ยกระดับผลการแข่งขันของนักกีฬาไทยในเวทีมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ ทั้งเอเชียนเกมส์ โอลิมปิก
เกมส์ และพาราลิมปิกเกมส์ ผ่านการพัฒนาเส้นทางนักกีฬา (Athlete Pathway) ตั้งแต่ระดับ
รากฐานจนถึงระดับสูงสุด ควบคู่กับการพัฒนาระบบวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

มูลค่าเศรษฐกิจการกีฬา (Sport Economic Value) หมายถึง ผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจที่
เกิดขึ้นจริงและสามารถวัดได้จากกิจกรรมกีฬา ทั้งในด้านอุตสาหกรรมกีฬา การท่องเที่ยวเชิงกีฬา
(Sport Tourism) การเป็นเจ้าภาพมหกรรมกีฬาระดับโลก การส่งเสริมกีฬาอาชีพ และการขับเคลื่อน
แบรนด์มวยไทยสู่เวทีโลก

ระบบนิเวศกีฬา (Sport Ecosystem) หมายถึง โครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ
ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬา ประกอบด้วย นักกีฬา บุคลากรกีฬา สมาคมกีฬา สถานกีฬา
ระบบการฝึกซ้อมและแข่งขัน วิทยาศาสตร์การกีฬา ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม สื่อมวลชน และ
หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งล้วนมีบทบาทและส่งผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ

ความยั่งยืน (Sustainability) หมายถึง ความสามารถของกองทุนในการรักษาสภาพคล่อง
ทางการเงิน ความชอบธรรมทางสังคม ความต่อเนื่องของภารกิจ และการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อ
วงการกีฬาของประเทศในระยะยาว ภายใต้เงื่อนไขของบริบทการเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่
เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๕.๓ พันธกิจ (Mission)

๕.๓.๑ พันธกิจเชิงกฎหมาย

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติดำเนินการกิจกรรมตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๔๒ ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ของกองทุนไว้ ๘ ประการ ประกอบด้วย

- (๑) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมกีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
- (๒) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา นักกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬา
- (๓) ส่งเสริมและสนับสนุนการเตรียมนักกีฬาเพื่อให้เป็นนักกีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
- (๔) สนับสนุนเงินรางวัลแก่นักกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬาที่ใช้คำว่า "แห่งประเทศไทย" ซึ่งประกอบคุณความดีแก่การกีฬาของชาติหรือนำชื่อเสียงเกียรติภูมิมาสู่ประเทศไทย
- (๕) สนับสนุนทุนการศึกษาแก่นักกีฬาและบุคลากรกีฬา
- (๖) ช่วยเหลือด้านสวัสดิการแก่นักกีฬา บุคลากรกีฬา และผู้ซึ่งประสบอุบัติเหตุหรือได้รับความเสียหายหรืออันตรายจากการแข่งขันกีฬา และกรณีอื่นอันควรแก่การสงเคราะห์
- (๗) ส่งเสริมและสนับสนุนกีฬามวยตามกฎหมายว่าด้วยกีฬามวย และกีฬาอาชีพตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมกีฬาอาชีพ
- (๘) เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน

พันธกิจตามมาตรา ๔๒ ข้างต้นเป็นฐานอำนาจทางกฎหมาย (Legal Mandate) ของกองทุน โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกีฬามวย ให้ดำเนินการภายใต้กรอบพระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒ โดยเฉพาะมาตรา ๙ มาตรา ๑๒ และมาตรา ๑๓ ที่กำหนดเรื่องการส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ และคุ้มครองสวัสดิการของนักมวย ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน และหัวหน้าค่ายมวย ส่วนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกีฬาอาชีพ ให้ดำเนินการภายใต้กรอบพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ โดยเฉพาะมาตรา ๔๐ และมาตรา ๔๔ ที่กำหนดเรื่องการช่วยเหลือ สงเคราะห์ สวัสดิการ การส่งเสริม และการพัฒนานักกีฬาอาชีพ บุคลากรกีฬาอาชีพ สโมสรและสมาคมกีฬาอาชีพ และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองความสะอาดและความปลอดภัยของการแข่งขัน ให้ดำเนินการภายใต้กรอบพระราชบัญญัติควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕ โดยผูกเงื่อนไขการสนับสนุนทุนเข้ากับการปฏิบัติตามมาตรฐาน Anti-Doping เพื่อยึดโยงกับยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านธรรมาภิบาลและ Safe Sport การเชื่อมโยงฐานกฎหมายทั้งสี่ฉบับเข้าด้วยกันจึงเป็นหัวใจของการออกแบบยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อให้ทุกพันธกิจสามารถยึดโยงกลับไปยังฐานอำนาจทางกฎหมายได้อย่างครบถ้วน

๕.๓.๒ พันธกิจเชิงยุทธศาสตร์

จากฐานพันธกิจเชิงกฎหมาย ประกอบกับผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนผ่านหลักคิดของกองทุน ได้กำหนดพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ไว้ ๕ ประการที่เชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ดังนี้

พันธกิจที่ ๑ การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาไทยอย่างเป็นระบบ จัดสรรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการเตรียมและพัฒนานักกีฬาดังแต่ระดับเยาวชนสู่ความเป็นเลิศ ครอบคลุมกีฬาอาชีพและกีฬามวย รวมถึงการสนับสนุนเงินรางวัล สวัสดิการ ทุนการศึกษา การบูรณาการวิทยาศาสตร์การกีฬาและนวัตกรรม โดยเชื่อมโยงการจัดสรรกับเป้าหมายสมรรถนะที่วัดผลได้ สู่ผลลัพธ์อย่างคุ้มค่า

พันธกิจที่ ๒ เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรกีฬาและเพิ่มโอกาสอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมหรือสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรกีฬา พร้อมขยายโอกาสการเข้าถึงอย่างเป็นธรรม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ สร้างรากฐานบุคลากรกีฬาที่เข้มแข็ง และเปิดเส้นทางสู่อาชีพทางการกีฬาอย่างยั่งยืน

พันธกิจที่ ๓ ส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจการกีฬาของประเทศ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมกีฬา กีฬาอาชีพ และกีฬามวย เพื่อพัฒนาทุนทางวัฒนธรรมไปสู่อิทธิพลเชิงเศรษฐกิจและสังคม โดยเลือกลงทุนในกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเศรษฐกิจ รายได้ และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้อย่างเป็นรูปธรรม"

พันธกิจที่ ๔ ดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และส่งเสริมให้มีการประเมินผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ และความคุ้มค่าอย่างเป็นระบบ บริหารจัดการกองทุนตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยกระบวนการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การดำเนินงานทุนหมุนเวียน พร้อมสร้างระบบติดตามประเมินผลเชิงผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้กองทุนเป็นแหล่งทุนภาครัฐที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนเชื่อมั่น

พันธกิจที่ ๕ ยกระดับสมรรถนะองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูล เพื่อเป็นฐานการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ พัฒนาระบบบริหารจัดการภายใน บุคลากร และโครงสร้างดิจิทัลของกองทุน ให้สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเป็นฐานในการจัดสรรทุน ติดตามผล และตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความรวดเร็ว คล่องตัว และพร้อมรองรับภารกิจที่ซับซ้อนขึ้นในอนาคต

พันธกิจกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ



รูปที่ ๕.๑ ภาพรวมพันธกิจของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

๕.๔ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๑ เพื่อให้การลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศและระบบสนับสนุนนักกีฬาเกิดผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ ยกระดับอันดับของประเทศไทยในมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ สร้างหลักประกันชีวิตและเส้นทางอาชีพที่มั่นคงแก่นักกีฬาและบุคลากรกีฬา พร้อมผูกการใช้งบประมาณเข้ากับ Performance Contract ที่มีตัวชี้วัดชัดเจน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๒ เพื่อเสริมสร้างกำลังคนด้านกีฬาทั้งผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้จัดการกีฬา และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และขยายโอกาสการเข้าถึงทุนอย่างเป็นธรรมทั่วทุกภูมิภาค ลดความเหลื่อมล้ำเชิงโอกาสระหว่างส่วนกลางและภูมิภาค ระหว่างกีฬาหลักและกีฬาเฉพาะกลุ่ม และระหว่างกีฬาทั่วไปและกีฬาคนพิการ ผ่านกลไก Equity Quota และ Simplified Application

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจการกีฬา กีฬาอาชีพ และกีฬามวยให้เป็น Economic Driver ของประเทศตามกรอบ Sport Wealth พัฒนามวยไทยให้เป็นแบรนด์ระดับโลกและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการเป็นเจ้าภาพมหกรรมกีฬาระดับโลก และเชื่อมโยงกีฬาเข้ากับการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมกีฬาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๔ เพื่อดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และยกระดับระบบวัดผลที่เชื่อมโยงเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์ตลอด Result Chain สร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียน ๖ มิติของกรมบัญชีกลาง และยกระดับกองทุนให้เป็นต้นแบบองค์กรภาครัฐที่บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลเชิงรุก

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๕ เพื่อยกระดับสมรรถนะองค์กร ปฏิรูปกระบวนการ และสร้างฐานดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ ตามกรอบ ๕T Transformation ครอบคลุม Organizational, Digital, Workforce, Risk และ Service Transformation ให้กองทุนสามารถรองรับบทบาทใหม่ในฐานะกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ และเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) อย่างเต็มรูปแบบ



รูปที่ ๕.๒ ภาพรวมวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

๕.๕ การปรับโครงสร้างแผนงานจาก ๑๓ แผนงานเดิม สู่ ๙ แผนงานใหม่

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการ ปรับโครงสร้างแผนงาน เพื่อให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์นโยบายของรัฐบาล และสอดคล้องกับกรอบ Sport Plus ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ในห้วงที่ผ่านมา กองทุน

พัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้ดำเนินงานภายใต้กรอบ ๑๓ แผนงาน ซึ่งจัดทำขึ้นตามแผนยุทธศาสตร์ฉบับก่อนหน้า ครอบคลุมตั้งแต่การส่งเสริมตามนโยบายรัฐบาล การจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ การกำกับดูแลกีฬาอาชีพ การพัฒนาสถานที่ฝึกซ้อม การสนับสนุนวิทยาศาสตร์การกีฬา ทุนการศึกษา สวัสดิการ เงินรางวัล การพัฒนาบุคลากร และการบริหารงาน

จากการนำกรอบ ๑๓ แผนงานเดิมไปปฏิบัติจริง ประกอบกับ การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับสำนักงบประมาณ อันเป็นกระบวนการที่ยกระดับคุณภาพของยุทธศาสตร์ฉบับนี้ อย่างมีนัยสำคัญ ได้นำไปสู่ข้อสรุปร่วมกันว่า โครงสร้างแผนงานเดิมมีข้อจำกัดเชิงโครงสร้างในหลายประการ ที่ต้องได้รับการปรับปรุง

๕.๕.๑ เหตุผลของการปรับโครงสร้างแผนงาน

การทบทวนและปรับโครงสร้างแผนงานในครั้งนี้มีเหตุผลรองรับเชิงนโยบายและเชิงบริหาร ๖ ประการที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้

ประการที่หนึ่ง กรอบ ๑๓ แผนงานเดิมยัง กระจายตัวเกินไป บางแผนงานทับซ้อนกัน เช่น แผนงานที่ ๕ การสร้างกระแสจากการแข่งขันกีฬา กับ แผนงานที่ ๒ การส่งเสริมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน หรือ แผนงานที่ ๓ การจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ กับ แผนงานที่ ๔ การกำกับดูแลกีฬาอาชีพ ส่งผลให้การจัดสรรทรัพยากรไม่มีจุดเน้น (Lack of Focus) และเกิดปัญหา Strategic Focus Challenge ที่ระบุไว้ในบทที่ ๓

ประการที่สอง กรอบเดิม ไม่ได้สะท้อนนโยบายรัฐบาลและกรอบยุทธศาสตร์กีฬาของประเทศในรูปแบบ Sport Plus ที่กระทรวงกีฬาและการกีฬาแห่งประเทศไทยกำหนดขึ้นใหม่ภายใต้ Thailand ๑๐ Plus ครอบคลุม Sport Health, Sport Wealth, Sport Pride และ Sport Future ซึ่งต้องการการจัดกลุ่มแผนงานใหม่ที่ผูกโยงกับเสายุทธศาสตร์เหล่านี้อย่างเป็นระบบ

ประการที่สาม กรอบเดิมยัง ไม่แยกบทบาทผู้ดำเนินการกิจ (Operator) อย่างชัดเจน โดยเฉพาะระหว่างสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย (สำหรับกีฬาระดับชาติ/นานาชาติ) และสมาคมกีฬาแห่งจังหวัด (สำหรับกีฬาระดับภูมิภาค) ทำให้เกิดความสับสนในขั้นตอนการพิจารณาและจัดสรรทุน และเกิดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงงบประมาณระหว่างส่วนกลางและภูมิภาค

ประการที่สี่ กรอบเดิม ขาดการรวมหมวดสนับสนุนรายบุคคล ทั้งทุนการศึกษา สวัสดิการ และเงินรางวัล เข้าเป็นชุดที่ชัดเจน ส่งผลให้นักกีฬาและบุคลากรกีฬาเข้าถึงสิทธิประโยชน์ได้ยาก และระบบการจ่ายเงินกระจายตัวอยู่ในหลายแผนงานพร้อมหลายขั้นตอน ตอบโจทย์ Outcome & Value Challenge ได้ไม่เต็มที่

ประการที่ห้า กรอบเดิมยัง ไม่มีแผนงานที่อุทิศให้กับมิติการบริหารและการเพิ่มศักยภาพของกองทุน ในฐานะองค์กรอย่างเป็นเอกเทศ แม้จะมีแผนงานที่ ๑๓ การบริหารงาน แต่ยังไม่ครอบคลุม

มิติ Digital, AI ธรรมชาติเชิงรุก และการปฏิรูปองค์กรตามกรอบ ๕T Transformation ที่เป็นทิศทางใหม่ของกองทุน

ประการที่หก การหารือร่วมกับ สำนักงานประมาณ ในฐานะหน่วยงานกลางที่กลั่นกรองการจัดสรรงบประมาณภาครัฐ ได้สะท้อนความคาดหวังที่แผนงานต้องสามารถ ผูกโยงกับนโยบายรัฐบาลได้โดยตรง สามารถสื่อสารต่อสาธารณะได้อย่างกระชับ และสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ ซึ่งกรอบ ๑๓ แผนงานเดิมยังไม่สามารถตอบโจทย์เหล่านี้ได้อย่างเต็มที่

๕.๕.๒ หลักการในการปรับโครงสร้างแผนงาน

การปรับโครงสร้างจาก ๑๓ แผนงานเดิม สู่ ๙ แผนงานใหม่ ดำเนินการภายใต้หลักการสำคัญ ๔ ประการ คือ

- (๑) หลักการยึดโยงนโยบายรัฐบาลและ Sport Plus ทุกแผนงานต้องสามารถยึดโยงกลับไปยังนโยบายของรัฐบาลและกรอบ Sport Plus (Sport Health, Sport Wealth, Sport Pride, Sport Future) ได้อย่างชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารต่อรัฐบาล สำนักงานประมาณ และสาธารณะมีน้ำเสียงเดียวกัน
- (๒) หลักการแยกบทบาทผู้ดำเนินการกิจ (Operator Differentiation) แยกแผนงานตามผู้ดำเนินการกิจอย่างชัดเจน ระหว่างสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย (ระดับชาติ/นานาชาติ) สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย (ระดับภูมิภาค) วงการมวยไทย วงการกีฬาอาชีพ และตัวกองทุนเอง
- (๓) หลักการรวมหมวดสนับสนุนรายบุคคล (Personal Benefits Consolidation) รวมแผนงานที่สนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรกีฬาเป็นรายบุคคล ทั้ง ทุนการศึกษา สวัสดิการ และเงินรางวัล เป็น ๓ แผนงานเฉพาะที่แยกออกมาอย่างชัดเจน เพื่อยกระดับการเข้าถึงสิทธิประโยชน์และการจ่ายที่ทันเวลา
- (๔) หลักการแยกแผนงานบริหารองค์กร (Institutional Capability) ยกระดับแผนงานการบริหารและเพิ่มศักยภาพของกองทุนเป็นแผนงานเฉพาะ ครอบคลุมการปฏิรูปตามกรอบ ๕T Transformation, Digital, AI, ธรรมชาติเชิงรุก และความยั่งยืน เพื่อให้เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ขับเคลื่อนแผนงานอื่นได้

๕.๕.๓ ตารางเปรียบเทียบระหว่าง ๑๓ แผนงานเดิม และ ๙ แผนงานใหม่

เพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเปรียบเทียบ ๑๓ แผนงานเดิมและ ๙ แผนงานใหม่ พร้อมทั้งระบุการจัดกลุ่ม การควบรวม และการยกระดับใหม่ ได้ดังตารางที่ ๕.๒

ตารางที่ ๕.๒ การเปรียบเทียบระหว่าง ๑๓ แผนงานเดิม และ ๙ แผนงานใหม่

๑๓ แผนงานเดิม	การปรับโครงสร้าง	๙ แผนงานใหม่
แผนงานที่ ๑ การส่งเสริมหรือสนับสนุนตามนโยบายของรัฐบาล	ยกระดับเป็นแผนงานหลัก	แผนที่ ๑ การสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์การกีฬาของประเทศ
แผนงานที่ ๒ การส่งเสริมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ ระดับชาติ และจัดกิจกรรมอื่น แผนงานที่ ๕ การสร้างกระแสจากการแข่งขันกีฬาแผนงานที่ ๖ การยกระดับมาตรฐานสถานที่ฝึกซ้อม/แข่งขัน แผนงานที่ ๗ การสนับสนุนระบบพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศระดับชาติ/นานาชาติ แผนงานที่ ๘ การสนับสนุนวิทยาศาสตร์การกีฬา นวัตกรรมเทคโนโลยีกีฬา	ควบรวม + จัดกลุ่มตามผู้ดำเนินการกิจ (สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย)	แผนที่ ๒ การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพกีฬาระดับชาติและนานาชาติ ครอบคลุมถึงกีฬาคนพิการ ภายใต้การกำกับโดยสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย
(รวมอยู่ในแผนงานที่ ๗ เดิม โดยไม่แยกบทบาทระดับจังหวัด)	เพิ่มเป็นแผนงานใหม่ + แยกบทบาทผู้ดำเนินการกิจ (สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย)	แผนที่ ๓ การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพกีฬาในระดับจังหวัด ภายใต้การกำกับโดยสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย
แผนงานที่ ๓ การสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ แผนงานที่ ๔ การกำกับดูแลกีฬาอาชีพให้ปฏิบัติตามกฎหมาย	ควบรวมและยกระดับเป็นแผนงานเศรษฐกิจการกีฬา	แผนที่ ๔ การส่งเสริมกีฬาอาชีพและอุตสาหกรรมกีฬาเพื่อเศรษฐกิจสร้างสรรค์
(เดิมมวยไทยอยู่กระจายในหลายแผนงาน)	แยกออกมาเป็นแผนงานเฉพาะ	แผนที่ ๕ การส่งเสริมการพัฒนาระบบนิเวศกีฬามวยไทยสู่แบรนด์ระดับโลก
แผนงานที่ ๙ การสนับสนุนทุนการศึกษาควบคู่ความเป็นเลิศ	คงไว้และเสริมความชัดเจน	แผนที่ ๖ การสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อพัฒนานักกีฬาและเยาวชนกีฬา
แผนงานที่ ๑๐ การสนับสนุนระบบสวัสดิการที่มั่นคงและช่วยเหลือสวัสดิการ ตอบแทนผู้ทำคุณประโยชน์	คงไว้และยกระดับ	แผนที่ ๗ การสนับสนุนสวัสดิการและการคุ้มครองผู้ทำคุณประโยชน์ทางการกีฬา
แผนงานที่ ๑๑ การสนับสนุนเงินรางวัลเพื่อแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพ	คงไว้และยกระดับ	แผนที่ ๘ การสนับสนุนเงินรางวัลและสิทธิประโยชน์ตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจทางการกีฬา

๑๓ แผนงานเดิม	การปรับโครงสร้าง	๙ แผนงานใหม่
แผนงานที่ ๑๒ การพัฒนาบุคลากร กีฬา สุขภาพเป็นเลิศ/อาชีพ/มวย/ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา	กระจายเข้าไปแฝงในแผนที่ ๒, ๓, ๔, ๕ ตามผู้ดำเนินการกิจ	(กระจายฝังในแผนที่ ๒-๕ แทน)
แผนงานที่ ๑๓ การบริหารงาน	ยกระดับให้ครอบคลุม Digital, AI, ธรรมชาติ, ๕T	แผนที่ ๙ การบริหารและเพิ่ม ศักยภาพกองทุนพัฒนาการกีฬา แห่งชาติ

๕.๕.๔ การเชื่อมโยง ๙ แผนงานใหม่ กับนโยบาย Sport Plus และฐานกฎหมาย

แผนงานใหม่ทั้ง ๙ แผนงาน ได้รับการออกแบบให้ผูกโยงโดยตรงกับนโยบายรัฐบาล กรอบ Sport Plus ของการกีฬาแห่งประเทศไทย และฐานกฎหมายสี่ชั้น เพื่อให้ทุกแผนงานสามารถสืบสาว กลับ (Traceable) ไปยังฐานอำนาจและทิศทางเชิงนโยบายได้อย่างชัดเจน ดังตารางที่ ๕.๓

ตารางที่ ๕.๓ การเชื่อมโยง ๙ แผนงานใหม่ กับ Sport Plus และฐานกฎหมาย

แผนงานใหม่	สาระสำคัญ	นโยบาย Sport Plus	ฐานกฎหมาย
แผนที่ ๑ สนับสนุนการดำเนินงาน ตามนโยบายรัฐบาลและ ยุทธศาสตร์การกีฬาของประเทศ	กลไกตอบสนองนโยบายเชิง รุกของรัฐบาลและกรอบ ยุทธศาสตร์ระดับชาติ	ครอบคลุมทั้ง ๔ เสา	พ.ร.บ.การกีฬาฯ ๒๕๕๘ ม.๔๘ ทุกข้อ
แผนที่ ๒ พัฒนาศักยภาพกีฬา ระดับชาติและนานาชาติ ครอบคลุมกีฬาคนพิการ ภายใต้ สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย	กีฬาเป็นเลิศ เจริญรางวัล Athlete Pathway วิทยาศาสตร์การกีฬา	Sport Pride	พ.ร.บ.การกีฬาฯ ๒๕๕๘ ม.๔๘ (๑) (๒) (๓)
แผนที่ ๓ พัฒนาศักยภาพกีฬาใน ระดับจังหวัด ภายใต้สมาคมกีฬา แห่งจังหวัด	ขยายโอกาสกีฬาสู่ภูมิภาค ลดความเหลื่อมล้ำ	Sport Pride, Sport Health	พ.ร.บ.การกีฬาฯ ๒๕๕๘ ม.๔๘ (๑) (๒)
แผนที่ ๔ ส่งเสริมกีฬาอาชีพและ อุตสาหกรรมกีฬาเพื่อเศรษฐกิจ สร้างสรรค์	กีฬาอาชีพ Sport Industry Sport Tourism	Sport Wealth	พ.ร.บ.ส่งเสริมกีฬาอาชีพ ๒๕๕๖ ม.๔๐, ๔๔
แผนที่ ๕ ส่งเสริมการพัฒนาระบบ นิเวศกีฬามวยไทยสู่แบรนด์ระดับโลก	มวยไทย Soft Power แบบ รันด์ระดับโลก อุตสาหกรรม มวยไทย	Sport Pride, Sport Wealth	พ.ร.บ.กีฬามวย ๒๕๔๒ ม.๙, ๑๒, ๑๓
แผนที่ ๖ สนับสนุนทุนการศึกษา เพื่อการพัฒนาเด็กกีฬาและ เยาวชนกีฬา	ทุนการศึกษา Dual Career	Sport Pride, Sport Future	พ.ร.บ.การกีฬาฯ ๒๕๕๘ ม.๔๘ (๕)
แผนที่ ๗ สนับสนุนสวัสดิการและ การคุ้มครองผู้ทำคุณประโยชน์ ทางการศึกษา	สวัสดิการ คุ้มครอง การ ช่วยเหลือ	Sport Pride	พ.ร.บ.การกีฬาฯ ๒๕๕๘ ม.๔๘ (๖), พ.ร.บ.กีฬา มวย ๒๕๔๒, พ.ร.บ. ส่งเสริมกีฬาอาชีพ ๒๕๕๖
แผนที่ ๘ สนับสนุนเงินรางวัลและ สิทธิประโยชน์ตอบแทน	เงินรางวัล แรงจูงใจ	Sport Pride	พ.ร.บ.การกีฬาฯ ๒๕๕๘ ม.๔๘ (๔)

แผนงานใหม่	สาระสำคัญ	นโยบาย Sport Plus	ฐานกฎหมาย
แผนที่ ๙ การบริหารและเพิ่มศักยภาพกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ	Digital AI ธรรมชาติ ๕T Transformation ความยั่งยืน	Sport Future	พ.ร.บ.การกีฬาฯ ๒๕๕๘ ม.๔๘ (๘)

๕.๕.๕ ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับโครงสร้างแผนงาน

การปรับจาก ๑๓ แผนงานเดิม สู่ ๙ แผนงานใหม่ คาดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงนโยบายและเชิงบริหารใน ๕ ประการสำคัญ คือ

- (๑) ความชัดเจนเชิงนโยบาย ทุกแผนงานสามารถสื่อสารต่อรัฐบาล สำนักงานประมาณ และสาธารณชนได้กระชับ เข้าใจง่าย ผูกโยงกับ Sport Plus ทั้ง ๔ เสาหลักอย่างชัดเจน
- (๒) ความชัดเจนเชิงบทบาท ผู้ดำเนินภารกิจทุกฝ่าย ทั้งสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย วุฒิสภา วุฒิสภา วุฒิสภา และกองทุนเอง รับทราบบทบาทและขอบเขตของตนเองอย่างไม่มีทับซ้อน
- (๓) ประสิทธิภาพในการจัดสรร การลดจำนวนแผนงานช่วยลดความซับซ้อนของกระบวนการพิจารณาคำขอทุน รวมหมวดสนับสนุนรายบุคคล (ทุนการศึกษา สวัสดิการ เงินรางวัล) เข้าเป็น ๓ แผนงานเฉพาะที่จัดการได้ทันทั่วถึง
- (๔) รายกระดับมิติบริหารองค์กร การมีแผนที่ ๙ ที่อุทิศให้กับการบริหารและเพิ่มศักยภาพกองทุน ครอบคลุมกรอบ ๕T Transformation อย่างเต็มรูปแบบ ทำให้กองทุนสามารถลงทุนในตัวเองได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- (๕) การยอมรับจากสำนักงานประมาณ กรอบ ๙ แผนงานใหม่ผ่านการหารือร่วมกับสำนักงานประมาณ จะช่วยลดข้อขัดข้องในการพิจารณาคำขอของงบประมาณรายปี และเป็นฐานในการเจรจาประมาณอย่างมีน้ำหนัก

โครงสร้าง ๙ แผนงานใหม่นี้จะเป็น กลไกหลักในการแปลงยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ประเด็น สู่การปฏิบัติ โดยทุกยุทธศาสตร์จะถูกผูกโยงเข้ากับแผนงานหนึ่งหรือหลายแผนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้

๙ แผนงานใหม่กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ



แผนที่ ๑
การสนับสนุนการดำเนินงาน
ตามนโยบายรัฐบาลและ
ยุทธศาสตร์การกีฬาของประเทศ



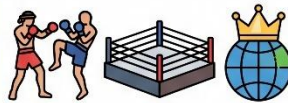
แผนที่ ๒
การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ
กีฬาระดับชาติและนานาชาติ
ครอบคลุมถึงกีฬาคณพิการ
ภายใต้การกำกับโดยสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย



แผนที่ ๓
การสนับสนุนการพัฒนา
ศักยภาพกีฬาในระดับจังหวัด
ภายใต้การกำกับโดยสมาคม
กีฬาแห่งจังหวัด



แผนที่ ๔
การส่งเสริมกีฬาอาชีพ
และอุตสาหกรรมกีฬาเพื่อ
เศรษฐกิจสร้างสรรค์



แผนที่ ๕
การส่งเสริมการพัฒนา
ระบบนิเวศกีฬามวยไทย
สู่แบรนด์ระดับโลก



แผนที่ ๖
การสนับสนุนทุนการศึกษา
เพื่อพัฒนานักกีฬา
และเยาวชนกีฬา



แผนที่ ๗
การสนับสนุนสวัสดิการและ
การคุ้มครองผู้ทำคุณประโยชน์
ทางการกีฬา



แผนที่ ๘
การสนับสนุนเงินรางวัลและ
สิทธิประโยชน์ตอบแทนเพื่อ
สร้างแรงจูงใจทางการกีฬา



แผนที่ ๙
การบริหารและเพิ่มศักยภาพ
กองทุนพัฒนาการกีฬา
แห่งชาติ

รูปที่ ๕.๓ แผนงานใหม่ ๙ แผนงานกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

๕.๖ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กล่าวข้างต้น กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กร จำนวน ๕ ประเด็น โดยแต่ละประเด็นจะเชื่อมโยงโดยตรงกับแผนใหม่ ๙ แผนงานที่ผ่านการหารือและปรับปรุงร่วมกับสำนักงานงบประมาณ มีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาเป็นเลิศและสร้างหลักประกันชีวิตนักกีฬา

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เป็นภารกิจแกน (Core Mandate) ของกองทุนในการสนับสนุนการพัฒนา นักกีฬาเป็นเลิศตั้งแต่ระดับเยาวชนสู่ทีมชาติ ผ่านการจัดสรรทุนเชิงยุทธศาสตร์ การสนับสนุน สวัสดิการและเงินรางวัลอย่างเป็นธรรมและทันเวลา ทุนการศึกษาที่เชื่อมโยงกับเส้นทางอาชีพ (Dual

Career) และการส่งเสริมวิทยาศาสตร์การกีฬาและนวัตกรรมเทคโนโลยี โดยเปลี่ยนจากการรับคำขอแบบเดิมสู่การผูกการใช้งบประมาณเข้ากับ Performance Contract รายกีฬาที่มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ชัดเจน

- ความเชื่อมโยงกับแผนใหม่ ๙ แผนงาน: แผนที่ ๒ (กีฬาระดับชาติ/นานาชาติภายใต้สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย), แผนที่ ๖ (ทุนการศึกษา), แผนที่ ๗ (สวัสดิการ), แผนที่ ๘ (เงินรางวัล)
- ความเชื่อมโยงกับ Sport Plus: Sport Pride (กีฬาเพื่อศักดิ์ศรีชาติและเหรียญรางวัล)

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๑

(๑) นักกีฬาทีมชาติไทยทุกประเภทมีผลการแข่งขันในมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติที่ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและวัดได้ ทั้งซีเกมส์ เอเชียนเกมส์ โอลิมปิกเกมส์ พาราลิมปิกเกมส์ และการแข่งขันชิงแชมป์โลกรายการชนิดกีฬา

(๒) นักกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬาที่ใช้คำว่า "แห่งประเทศไทย" ได้รับการสนับสนุนสวัสดิการและเงินรางวัลอย่างเป็นธรรม ทันเวลา และโปร่งใส สามารถตรวจสอบสถานะการเบิกจ่ายได้แบบ Real-Time

(๓) นักกีฬาและบุคลากรกีฬาได้รับทุนการศึกษาที่เชื่อมโยงกับเส้นทางอาชีพ (Dual Career) อย่างเป็นระบบ ลดความเสี่ยงเมื่อสิ้นสุดการเป็นนักกีฬาอาชีพ

(๔) ระบบวิทยาศาสตร์การกีฬาและนวัตกรรมเทคโนโลยีของประเทศได้รับการยกระดับให้เทียบเคียงมาตรฐานสากล สนับสนุนการฝึกซ้อมและการแข่งขันของนักกีฬาทีมชาติอย่างเต็มรูปแบบ

(๕) การใช้งบประมาณกองทุนในด้านการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศผูกเข้ากับ Performance Contract ที่มีตัวชี้วัดชัดเจน สามารถพิสูจน์ความคุ้มค่าของทุกบาทได้

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ (Goal-level KPI) ยุทธศาสตร์ที่ ๑

G๑.๑ จำนวนเหรียญรางวัลรวมที่นักกีฬาทีมชาติไทยได้รับจากซีเกมส์ เอเชียนเกมส์ โอลิมปิก และการแข่งขันชิงแชมป์โลกรายการชนิดกีฬา เพิ่มขึ้นหรือไม่ต่ำกว่าค่าฐานปีล่าสุดในแต่ละรอบการแข่งขัน โดยตั้งเป้ารักษาเหรียญทองโอลิมปิกอย่างน้อย ๑ เหรียญ และเพิ่มเหรียญรวมในเอเชียนเกมส์/ซีเกมส์อย่างต่อเนื่อง

๑๑.๒ ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินรางวัลและสวัสดิการที่เข้าเงื่อนไข สามารถจ่ายได้ภายใน ๓๐ วันนับจากวันที่เอกสารครบถ้วน ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ภายในปี ๒๕๖๓ (จากปัจจุบันที่ใช้เวลาเฉลี่ยหลายเดือน)

๑๑.๓ จำนวนสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่ลงนาม Performance Contract กับกองทุน และมีการทบทวนผลกลางวงจร เพิ่มขึ้นต่อเนื่องจนครอบคลุมสมาคมกีฬาในกลุ่มกีฬาเป้าหมาย (High Performance และ Medal Contender) ครบทุกสมาคมภายในปี ๒๕๖๒

กลยุทธ์เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ ๑

(๑) กลยุทธ์การจัดพอร์ตกีฬาเป้าหมาย (Sport Portfolio Strategy) จัดกลุ่มชนิดกีฬาออกเป็น ๔ ระดับ ได้แก่ High Performance (กีฬาที่มีศักยภาพคว้าเหรียญโอลิมปิกและเหรียญชิงแชมป์โลก) Medal Contender (กีฬาที่มีศักยภาพเหรียญระดับเอเชีย/ภูมิภาคและรอบชิงชนะเลิศชิงแชมป์โลก) Development (กีฬากำลังพัฒนาที่มีแนวโน้มสดใส) และ Grassroot (กีฬาฐานราก) พร้อมกำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณและตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน ตามแนวทาง No Compromise Approach ของ UK Sport และ Own the Podium ของแคนาดา

(๒) กลยุทธ์ผูกเงินลงทุนกับผลสัมฤทธิ์ผ่าน Performance Contract จัดทำสัญญาผลสัมฤทธิ์รายกีฬา (Sport-Specific Performance Contract) ระหว่างกองทุนและสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย โดยระบุเป้าหมายเหรียญรางวัล การพัฒนาเส้นทางนักกีฬา แผนการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาและการแพทย์ทางการกีฬาในการเตรียมนักกีฬา (เป็นองค์ประกอบบังคับ) มาตรฐานธรรมาภิบาลของสมาคม และกรอบเวลาที่ชัดเจน พร้อมกลไกทบทวนกลางวงจร (Mid-Cycle Review) เพื่อปรับการจัดสรรทุนตามผลการดำเนินงาน

(๓) กลยุทธ์ปฏิรูประบบสวัสดิการและเงินรางวัลให้ทันเวลาและเป็นธรรม พัฒนาระบบ e-Payment เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลนักกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬา เพื่อให้การจ่ายสวัสดิการและเงินรางวัลเป็นไปอย่างอัตโนมัติเมื่อเงื่อนไขครบถ้วน ลดขั้นตอนเอกสารและกรอบเวลาการจ่ายจากหลายเดือนสู่ภายในไม่เกิน ๓๐ วัน

(๔) กลยุทธ์ทุนการศึกษาเชิงบูรณาการ (Dual Career Scholarship) ออกแบบทุนการศึกษาที่เชื่อมโยงกับเส้นทางอาชีพของนักกีฬาและบุคลากรกีฬา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ครอบคลุมสาขาที่สอดคล้องกับวงการกีฬา (เช่น วิทยาศาสตร์การกีฬา Sport Management, Sports Medicine) และสาขาที่รองรับชีวิตหลังเกษียณจากการเป็นนักกีฬา

(๕) กลยุทธ์ยกระดับวิทยาศาสตร์การกีฬาและนวัตกรรม สนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาระดับชาติตามแบบ AIS ของออสเตรเลีย รวมถึงการลงทุนในเทคโนโลยี

Wearable Device, Biofeedback, AI Training Analysis และ Performance Data Platform ที่ผูกผลการใช้งบประมาณเข้ากับผลการแข่งขันที่วัดได้ ทั้งนี้ กำหนดให้สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่ขอรับการสนับสนุนทุนเพื่อการพัฒนากีฬาเป็นเลิศ ต้องบรรจุแผนงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไว้ในคำขอรับทุนเป็นองค์ประกอบบังคับ และให้น้ำหนักด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาจัดสรรทุน

(๖) กลยุทธ์รอบการจัดสรรทุนแบบ Multi-year Cycle ผลักดันกรอบการจัดสรรทุนที่ยืดหยุ่นข้ามปีงบประมาณตามรอบการเตรียมทีมสู่มหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ (เช่น รอบ ๒ ปีสำหรับซีเกมส์/เอเชียนเกมส์ รอบ ๔ ปีสำหรับโอลิมปิก รอบ ๒ ปี/ทุกปี สำหรับรายการแข่งขันชิงแชมป์โลก) เรียนรู้จากโมเดล Olympic Cycle Funding ของ UK Sport

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (KPIs)

(๑) อันดับของประเทศไทยในโอลิมปิกเกมส์ เอเชียนเกมส์ ซีเกมส์ และการแข่งขันชิงแชมป์โลก (World Championships) รายชนิดกีฬา ปรับตัวดีขึ้นจากฐานปี ๒๕๖๙ โดยตั้งเป้าคว้าเหรียญโอลิมปิกเพิ่มขึ้นอย่างน้อย ๑-๒ เหรียญในรอบการแข่งขัน LA ๒๐๒๘

(๒) ร้อยละ ๑๐๐ ของเงินรางวัลและสวัสดิการที่เข้าเงื่อนไขได้รับการเบิกจ่ายภายใน ๓๐ วันนับจากวันที่เอกสารครบถ้วน (เทียบกับสถานะปัจจุบันที่ใช้เวลาเฉลี่ยหลายเดือน)

(๓) ร้อยละของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่ลงนาม Performance Contract กับกองทุนและมีการทบทวนผลการดำเนินงานกลางวงจรร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๗๒

(๔) มีระบบข้อมูลนักกีฬาเชื่อมโยงกับศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาแห่งชาติครอบคลุมนักกีฬาทิမ်ชาติทุกประเภท และมีการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจจัดสรรทุนในทุกกรอบการพิจารณา

(๕) สัดส่วนงบประมาณที่จัดสรรภายใต้ Performance Contract ต้องบประมาณรวมของยุทธศาสตร์ที่ ๑ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ ภายในปี ๒๕๗๒

(๖) ร้อยละของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้รับทุนและมีแผนงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬารรจในคำขอ/Performance Contract ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐๐ ภายในปี ๒๕๗๒

(๗) จำนวนเหรียญรางวัลและจำนวนชนิดกีฬาที่นักกีฬาทิမ်ชาติไทยคว้าเหรียญ/ขึ้นถึงรอบชิงชนะเลิศในการแข่งขันชิงแชมป์โลก (World Championships) เพิ่มขึ้นจากฐานปี ๒๕๖๙ โดยกำหนดค่าเป้าหมายรายปีตลอดช่วงแผน (พ.ศ. ๒๕๗๐ / ๒๕๗๑ / ๒๕๗๒ / ๒๕๗๓)

แผนงาน/โครงการหลักภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ๑

โครงการที่ ๑.๑ โครงการเตรียมนักกีฬาทีมชาติสู่มหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ (เก็บตัวฝึกซ้อม/ส่งแข่งขัน)

โครงการที่ ๑.๒ โครงการจ้างผู้ฝึกสอนและผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศประจำทีมชาติ

โครงการที่ ๑.๓ โครงการพัฒนาเส้นทางนักกีฬา (Athlete Pathway) ตั้งแต่เยาวชนสู่ทีมชาติ

โครงการที่ ๑.๔ โครงการสวัสดิการนักกีฬาและบุคลากรกีฬาระดับชาติ

โครงการที่ ๑.๕ โครงการเงินรางวัลมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติและระดับชาติ

โครงการที่ ๑.๖ โครงการทุนการศึกษาแบบ Dual Career ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

โครงการที่ ๑.๗ โครงการสนับสนุนการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาและการแพทย์ทางการกีฬาในสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย (เชื่อมระบบข้อมูลสมรรถนะนักกีฬากับศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาแห่งชาติ)

โครงการที่ ๑.๘ โครงการพัฒนาเครือข่ายศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาแห่งชาติ (National Sport Science Network)

โครงการที่ ๑.๙ โครงการดำเนินการด้านสารต้องห้ามทางการกีฬา (Anti-Doping)

โครงการที่ ๑.๑๐ โครงการสนับสนุนการพัฒนานักกีฬาสมรรถนะสูง (High Performance Athlete Support)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสริมสร้างกำลังคนด้านกีฬาและขยายโอกาสการเข้าถึงทุนอย่างเป็นธรรมทั่วทุกภูมิภาค

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เป็นการตอบโจทย์ Governance & Trust Challenge โดยมุ่งแก้ไขปัญหที่สมาคมกีฬาขนาดเล็ก กีฬาคนพิการ กีฬาเฉพาะกลุ่ม และกีฬาในภูมิภาคห่างไกลเข้าถึงทุนได้ยากผ่านกลไก Equity Quota และการพัฒนาเกณฑ์การจัดสรรทุนเชิงบริบท (Context-based Allocation) ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเมืองกีฬา (Sports City) ที่คำนึงถึงพื้นที่ ขนาดประชากร ศักยภาพรายชนิดกีฬา และจุดแข็งที่แตกต่างกันของแต่ละจังหวัด และการเสริมสร้างกำลังคนด้านกีฬาทั้งผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้จัดการกีฬา และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ให้ครอบคลุมทั่วประเทศและทุกระดับ

- ความเชื่อมโยงกับแผนใหม่ ๙ แผนงาน: แผนที่ ๓ (กีฬาระดับจังหวัดภายใต้สมาคมกีฬาแห่งจังหวัด), แผนที่ ๑ บางส่วน (การสนับสนุนตามนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์กีฬาของประเทศ)
- ความเชื่อมโยงกับ Sport Plus: Sport Pride (กีฬาเพื่อศักดิ์ศรีชาติในระดับจังหวัด) และ Sport Health บางส่วน (การขยายโอกาสสู่ประชาชน)

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๒

(๑) สมาคมกีฬาแห่งจังหวัดและสมาคมกีฬาท้องถิ่นทุกภูมิภาคได้รับโอกาสการเข้าถึงทุนอย่างเป็นธรรม โดยมีสัดส่วนการจัดสรรที่สะท้อนศักยภาพ บริบท และความต้องการของพื้นที่ ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเมืองกีฬา (Sports City)

(๒) สมาคมกีฬาขนาดเล็ก กีฬาคนพิการ และกีฬาเฉพาะกลุ่ม มีกลไก Equity Quota ที่สามารถเข้าถึงทุนได้อย่างสมเหตุสมผลและมีขั้นตอนที่เรียบง่ายผ่าน Simplified Application

(๓) บุคลากรกีฬาในระดับจังหวัดและท้องถิ่น ทั้งผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้จัดการกีฬา และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้รับการพัฒนาศักยภาพและมีระบบรับรองสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง

(๔) มีฐานข้อมูลความต้องการด้านการกีฬาในระดับพื้นที่ (Local Sport Needs Database) ที่ใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการจัดสรรทุนและการวางแผนพัฒนากีฬาภูมิภาค

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ (Goal-level KPI) ยุทธศาสตร์ที่ ๒

G๒.๑ ร้อยละของจังหวัดที่สมาคมกีฬาแห่งจังหวัดได้รับการสนับสนุนทุนจากกองทุนอย่างน้อยปีละ ๑ โครงการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕ ภายในปี ๒๕๗๒

G๒.๒ จำนวนสมาคมกีฬาขนาดเล็ก กีฬาคนพิการ และกีฬาเฉพาะกลุ่ม ที่ได้รับทุนผ่านกลไก Equity Quota เพิ่มขึ้นจากค่าฐานปี ๒๕๖๙ อย่างต่อเนื่องทุกปี

G๒.๓ จำนวนบุคลากรกีฬาระดับจังหวัด (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้จัดการกีฬา) ที่ผ่านการอบรมและได้รับการรับรองสมรรถนะ สะสมไม่น้อยกว่า ๑,๐๐๐ คน ภายในปี ๒๕๗๓

กลยุทธ์เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ ๒

(๑) กลยุทธ์ Equity Quota และ Simplified Application กำหนดสัดส่วนงบประมาณขั้นต่ำที่สงวนไว้สำหรับสมาคมกีฬาขนาดเล็ก กีฬาคนพิการ กีฬาเฉพาะกลุ่ม และสมาคมกีฬาในภูมิภาคห่างไกล (เช่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๕-๒๐ ของงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ ๒) พร้อมออกแบบกระบวนการยื่นคำขอแบบเรียบง่ายที่ลดภาระเอกสารและมีเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือเฉพาะ (Facilitator)

(๒) กลยุทธ์พัฒนาฐานข้อมูลความต้องการด้านกีฬาในระดับพื้นที่ จัดทำระบบฐานข้อมูลความต้องการและศักยภาพด้านกีฬาในระดับจังหวัด เชื่อมฐานข้อมูลนี้เข้ากับการจัดกลุ่ม Sports City Tier เพื่อให้การจัดสรรเชิงบริบทมีฐานข้อมูลรองรับ

(๓) กลยุทธ์หลักสูตรและมาตรฐานกลางสำหรับบุคลากรกีฬา พัฒนาหลักสูตรการอบรมผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้จัดการกีฬา และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ได้มาตรฐานสากล พร้อมระบบรับรองสมรรถนะ (Competency Certification) และเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Pathway) ที่สร้างแรงจูงใจระยะยาว

(๔) กลยุทธ์เครือข่ายความร่วมมือระดับพื้นที่ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาคมกีฬาแห่งจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษาในพื้นที่ และภาคเอกชน เพื่อขยายผลทุนกองทุนให้มีพลังทวีคูณในระดับพื้นที่ ทำบทบาท Catalyst มากกว่าการลงมือดำเนินการเอง

(๕) กลยุทธ์การส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันระดับจังหวัดและระดับชาติ สนับสนุนการเตรียมและส่งนักกีฬาจังหวัดเข้าร่วมมหกรรมกีฬาระดับชาติ (เช่น กีฬาแห่งชาติ กีฬาเยาวชนแห่งชาติ กีฬาคนพิการแห่งชาติ) โดยกำหนดเกณฑ์ที่เป็นธรรมระหว่างจังหวัดขนาดใหญ่และขนาดเล็ก

(๖) กลยุทธ์การจัดสรรทุนเชิงบริบทตามแนวคิดเมืองกีฬา (Context-based Allocation & Sports City) พัฒนาหลักเกณฑ์การจัดสรรทุนสมาคมกีฬาแห่งจังหวัดที่จำแนกตามบริบทของแต่ละพื้นที่ ได้แก่ ขนาดประชากร สภาพภูมิศาสตร์ ศักยภาพรายชนิดกีฬา และจุดแข็งเชิงพื้นที่ โดยจัดกลุ่มจังหวัดตามระดับความพร้อมในการเป็นเมืองกีฬา (Sports City Tier) พร้อมกำหนดตัวชี้วัดและน้ำหนักการจัดสรรที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อให้การจัดสรรสะท้อนศักยภาพจริงของพื้นที่ ลดการจัดสรรแบบ One-size-fits-all

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (KPIs)

(๑) ร้อยละของจังหวัดที่สมาคมกีฬาแห่งจังหวัดได้รับการสนับสนุนทุนจากกองทุนอย่างน้อยปีละ ๑ โครงการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕ ภายในปี ๒๕๗๒

(๒) สัดส่วนงบประมาณที่จัดสรรให้สมาคมกีฬาขนาดเล็ก กีฬาคนพิการ และกีฬาเฉพาะกลุ่มภายใต้ Equity Quota ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๕ ของงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ ๒

(๓) จำนวนบุคลากรกีฬาในระดับจังหวัดที่ได้รับการอบรมและได้รับการรับรองสมรรถนะ ไม่น้อยกว่า ๕,๐๐๐ คนสะสมภายในปี ๒๕๗๓

(๔) มีระบบฐานข้อมูลความต้องการด้านกีฬาในระดับพื้นที่ (Local Sport Needs Database) ที่ครอบคลุมทุกจังหวัด พร้อมใช้งานภายในปี ๒๕๗๑

(๕) ระยะเวลาเฉลี่ยในการพิจารณาและอนุมัติคำขอทุนจากสมาคมกีฬาแห่งจังหวัดลดลงจาก
ฐานปี ๒๕๖๙ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ ภายในปี ๒๕๗๒

(๖) มีหลักเกณฑ์การจัดสรรทุนเชิงบริบท (Context-based Allocation Criteria) ภายใต้
แนวคิดเมืองกีฬา ที่ประกาศใช้อย่างเป็นทางการ โปร่งใส และตรวจสอบได้ พร้อมระบบประเมินผลที่
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับ ภายในปี ๒๕๗๑

(๗) ร้อยละของจังหวัดที่ได้รับการจัดกลุ่มตามระดับความพร้อมเมืองกีฬา (Sports City Tier)
และได้รับการจัดสรรทุนตามหลักเกณฑ์เชิงบริบท ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐๐ ภายในปี ๒๕๗๒

แผนงาน/โครงการหลักภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ๒

โครงการที่ ๒.๑ โครงการสนับสนุนการเตรียมและส่งนักกีฬาระดับจังหวัดเข้าร่วมกีฬาแห่งชาติและ
กีฬาเยาวชนแห่งชาติ

โครงการที่ ๒.๒ โครงการจ้างผู้ฝึกสอนและผู้เชี่ยวชาญระดับจังหวัด

โครงการที่ ๒.๓ โครงการพัฒนาบุคลากรของสมาคมกีฬาแห่งจังหวัด

โครงการที่ ๒.๔ โครงการพัฒนาบุคลากรของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

โครงการที่ ๒.๕ โครงการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในระดับภูมิภาค

โครงการที่ ๒.๖ โครงการ Equity Fund สนับสนุนกีฬาขนาดเล็ก กีฬาคนพิการ และกีฬาเฉพาะกลุ่ม

โครงการที่ ๒.๗ โครงการพัฒนาฐานข้อมูลความต้องการด้านกีฬาระดับพื้นที่ (Local Sport Needs
Database)

โครงการที่ ๒.๘ โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์การจัดสรรทุนเชิงบริบทและการจัดระดับเมืองกีฬา
(Context-based Allocation & Sports City Tiering)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสนับสนุนกีฬาอาชีพ กีฬามวย และการท่องเที่ยวเชิงกีฬา ในฐานะเครื่องมือ
ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ**

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เป็นการขยายบทบาทของกองทุนจากการสนับสนุนกีฬาเป็นเลิศไปสู่การเป็น
กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจการกีฬาของประเทศ ตอบรับกรอบ Sport Wealth และนโยบาย Soft
Power ของรัฐบาล ครอบคลุมการสนับสนุนกีฬาอาชีพตามพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ.

๒๕๕๖ การพัฒนาระบบนิเวศมวยไทยตามพระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒ การสนับสนุนการเป็นเจ้าภาพมหกรรมกีฬาระดับโลก และการเชื่อมโยงกีฬาเข้ากับการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมกีฬา

- ความเชื่อมโยงกับแผนใหม่ ๙ แผนงาน: แผนที่ ๔ (กีฬาอาชีพ), แผนที่ ๕ (ระบบนิเวศมวยไทย), แผนที่ ๑ บางส่วน (การสนับสนุนนโยบายรัฐบาล Sport Wealth)
- ความเชื่อมโยงกับ Sport Plus: Sport Wealth (กีฬาเพื่อเศรษฐกิจ, Sport Industry, Sport Tourism) และ Sport Pride บางส่วน (แบรนด์มวยไทยระดับโลก)

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๓

(๑) อุตสาหกรรมกีฬาและกีฬาอาชีพของประเทศเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีมูลค่าทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายระดับชาติ (จากฐาน ๑๘๔,๗๒๓ ล้านบาทในปี ๒๕๖๖ สู่เป้าหมาย ๒๑๘,๐๐๐ ล้านบาทในปี ๒๕๗๐)

(๒) ระบบนิเวศมวยไทยได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบครบวงจร ตั้งแต่การกำกับดูแลตามกฎหมาย การยกระดับมาตรฐานสากล การเผยแพร่และอนุรักษ์ การสวัสดิการและคุ้มครอง ไปจนถึงการส่งเสริมเป็นอุตสาหกรรมกีฬาและ Soft Power

(๓) ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการเป็นเจ้าภาพมหกรรมกีฬาระดับโลกที่สร้างมูลค่าเศรษฐกิจทวีคูณและสร้างภาพลักษณ์ของประเทศในเวทีระดับโลก

(๔) นักกีฬาอาชีพ บุคลากรกีฬาอาชีพ สโมสรและสมาคมกีฬาอาชีพ ได้รับการสนับสนุนและคุ้มครองตามพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ อย่างครอบคลุม

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ (Goal-level KPI) ยุทธศาสตร์ที่ ๓

G๓.๑ จำนวนมหกรรมกีฬาระดับโลก (World Class Events) ที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ ภายใต้การสนับสนุนของกองทุน ไม่น้อยกว่า ๑๕ รายการในรอบ ๔ ปีของแผน พร้อมรายงานประเมินความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจทุกรายการ

G๓.๒ จำนวนค่ายมวยและนักมวยที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน และความก้าวหน้าในการผลักดันมวยไทยสู่การรับรองของ IOC/สหพันธ์กีฬานานาชาติ เพิ่มขึ้นจากค่าฐานปี ๒๕๖๙ อย่างต่อเนื่อง

๓.๓ จำนวนนักกีฬาอาชีพ บุคลากร สโมสร และสมาคมกีฬาอาชีพที่ขึ้นทะเบียน ซึ่งได้รับการสนับสนุนหรือคุ้มครองตามพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพฯ ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่ขึ้นทะเบียนครบถ้วน

กลยุทธ์เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ ๓

(๑) กลยุทธ์พัฒนาแบรนด์มวยไทยสู่ระดับโลก (Muaythai Global Branding) ดำเนินงาน ๖ ภารกิจหลักแบบบูรณาการ ได้แก่ (ก) การกำกับดูแลตามพระราชบัญญัติกีฬามวย (ข) การยกระดับมาตรฐานสากล (ค) การเผยแพร่และอนุรักษ์ (ง) การส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม (จ) การสวัสดิการและคุ้มครองบุคลากรมวย และ (ฉ) การส่งเสริมให้เป็นอุตสาหกรรมกีฬาและ Soft Power พร้อมผลักดันมวยไทยสู่การรับรองของคณะกรรมการโอลิมปิกสากล (IOC) และสหพันธ์กีฬานานาชาติ

(๒) กลยุทธ์สนับสนุนกีฬาอาชีพตามกฎหมายเฉพาะ จัดสรรทุนสนับสนุนนักกีฬาอาชีพ บุคลากรกีฬาอาชีพ สโมสร และสมาคมกีฬาอาชีพตามกรอบมาตรา ๔๐ และมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ ครอบคลุมทั้งการช่วยเหลือ การสงเคราะห์ สวัสดิการ การส่งเสริม และการพัฒนา

(๓) กลยุทธ์สนับสนุนการเป็นเจ้าภาพมหกรรมกีฬาระดับโลก (World Class Event Hosting) สนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาระดับโลกตามมติคณะรัฐมนตรี โดยประเมินความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจล่วงหน้า (Pre-Event Economic Impact Assessment) และติดตามผลหลังการจัดงาน (Post-Event Evaluation) อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจลงทุนในอนาคต

(๔) กลยุทธ์กีฬาเชิงการท่องเที่ยว (Sport Tourism Integration) บูรณาการกับแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ ๓ โดยสนับสนุนโครงการ Amazing Thailand Grand Tourism & Sports และอีเวนต์กีฬาที่เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว เช่น งานวิ่งมาราธอน กีฬาทางน้ำ และกีฬาผจญภัย

(๕) กลยุทธ์ส่งเสริมการลงทุนภาคเอกชนและ PPP ในอุตสาหกรรมกีฬา พัฒนาระบบมาตรการจูงใจและกลไกร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnership) ในธุรกิจศูนย์ฝึก กีฬาเชิงสร้างสรรค์ และการท่องเที่ยวเชิงกีฬา เพื่อลดภาระงบประมาณแผ่นดินและขยายผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ

(๖) กลยุทธ์การสื่อสารและสร้าง Soft Power ผ่านกีฬา ส่งเสริมการผลิตและเผยแพร่เนื้อหาสื่อสร้างสรรค์ และกิจกรรมเชิงวัฒนธรรมที่ใช้กีฬาไทย โดยเฉพาะมวยไทยและศิลปะการป้องกันตัว เป็นเครื่องมือสร้าง Soft Power และถ่ายทอดอัตลักษณ์ไทยสู่เวทีโลก

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (KPIs)

(๑) มูลค่าทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมกีฬาไทย (Sport GDP) เติบโตสอดคล้องกับเป้าหมายระดับชาติ (เป้าหมายปี ๒๕๗๐ ที่ประมาณ ๒๑๘,๐๐๐ ล้านบาท)

(๒) จำนวนมหกรรมกีฬาระดับโลก (World Class Events) ที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพภายใต้การสนับสนุนของกองทุน ไม่น้อยกว่า ๑๕ รายการในรอบ ๔ ปีของแผน พร้อมรายงานผลการประเมินความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจทุกรายการ

(๓) จำนวนค่ายมวยและนักมวยที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลภายใต้โครงการยกระดับมาตรฐานมวยไทย (MISO หรือมาตรฐานเทียบเคียง) เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากฐานปี ๒๕๖๙

(๔) จำนวนนักกีฬาอาชีพและบุคลากรกีฬาอาชีพที่ได้รับการสนับสนุนและคุ้มครองตามพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดที่ขึ้นทะเบียน

(๕) มูลค่าการลงทุนร่วม (Co-investment) จากภาคเอกชนในโครงการกีฬาที่กองทุนสนับสนุน ไม่น้อยกว่า ๑ : ๑ เมื่อเทียบกับเงินทุนของกองทุนในโครงการที่เปิดให้ PPP

แผนงาน/โครงการหลักภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ๓

โครงการที่ ๓.๑ โครงการขับเคลื่อนมวยไทยและสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยมาตรฐานจากท้องถิ่นสู่ระดับโลก (Local to Global)

โครงการที่ ๓.๒ โครงการสนับสนุนและส่งเสริมมวยไทยสู่การรับรองของ IOC

โครงการที่ ๓.๓ โครงการกำกับดูแลกีฬามวยให้เป็นไปตามกฎหมายและสวัสดิการนักมวย

โครงการที่ ๓.๔ โครงการสนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาระดับโลก (World Class Event)

โครงการที่ ๓.๕ โครงการกีฬาเชิงการท่องเที่ยว Amazing Thailand Grand Tourism & Sports

โครงการที่ ๓.๖ โครงการสนับสนุนเงินอุดหนุนสโมสรและสมาคมกีฬาอาชีพ

โครงการที่ ๓.๗ โครงการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬาอาชีพ

โครงการที่ ๓.๘ โครงการส่งเสริมสนับสนุนนักกีฬากลุ่ม Elite เพื่อสร้างศักยภาพของประเทศ (Domestic Power)

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และระบบวัดผลที่เชื่อมเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เป็นกลไกหลักในการสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน และเป็นเงื่อนไขจำเป็นที่ทำให้ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ๒ และ ๓ สามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีน้ำหนักและมีความน่าเชื่อถือได้ ยุทธศาสตร์นี้ครอบคลุมการปฏิรูประบบติดตามและประเมินผลให้ครอบคลุม Result Chain ตลอดจนการพัฒนาระบบ Open Performance Dashboard ที่เปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ การพัฒนา Sports Governance Code สำหรับสมาคมกีฬาที่รับทุน การยกระดับระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงเชิงองค์กร (ERM) และการสร้างกลไกรับฟังและตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

- ความเชื่อมโยงกับแผนใหม่ ๙ แผนงาน: แผนที่ ๙ (การบริหารและเพิ่มศักยภาพกองทุนฯ) และกลไกกำกับข้ามทุกแผน
- ความเชื่อมโยงกับ Sport Plus: Sport Future (ธรรมาภิบาล การบริหารงบประมาณตามผลสัมฤทธิ์ และความยั่งยืน)

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๔

(๑) กองทุนมีระบบติดตามและประเมินผลที่เชื่อมโยง Result Chain ตั้งแต่ Input → Activity → Output → Outcome → Impact ครบวงจร และรายงานผลต่อสาธารณะอย่างสม่ำเสมอ

(๒) กองทุนและสมาคมกีฬาที่รับทุนดำเนินงานภายใต้ Sports Governance Code ที่กำหนดมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการ การเปิดเผยข้อมูล และการรายงานผล

(๓) กองทุนได้รับคะแนนการประเมินทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลางในระดับดีเลิศทั้ง ๖ มิติ และเป็นต้นแบบองค์กรภาครัฐที่บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลเชิงรุก

(๔) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นในความโปร่งใสและความเป็นธรรมของการจัดสรรทุน วัดผ่านการสำรวจความพึงพอใจและการร้องเรียนที่ลดลง

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ (Goal-level KPI) ยุทธศาสตร์ที่ ๔

G๔.๑ คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง (๖ มิติ) อยู่ในระดับ "ดี" ขึ้นไป และรักษาระดับดังกล่าวตลอดช่วงแผน

G๔.๒ จำนวนสมาคมกีฬาที่รับทุนซึ่งมีนโยบายคุ้มครองความปลอดภัยทางการกีฬา (Safe Sport) และผ่านเกณฑ์ Sports Governance Code เพิ่มขึ้นจนครอบคลุมสมาคมที่รับทุนหลักภายใน ปี ๒๕๗๓

G๔.๓ ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ได้รับการตอบสนองภายในกรอบเวลาที่กำหนด ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๕ และผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕

G๔.๔ มีแผนบริหารความเสี่ยงและกำหนดเจ้าภาพความเสี่ยง (Risk Owner) ครบทั้ง ๖ ประเภทความเสี่ยง พร้อมทบทวนอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ภายในปี ๒๕๗๒

กลยุทธ์เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ ๔

(๑) กลยุทธ์ระบบติดตามผลเชิง Result Chain พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่ เชื่อมโยงเงินลงทุน (Input) กิจกรรม (Activity) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และ ผลกระทบ (Impact) ครบวงจร ตามโมเดล NRIS ของ สกสว. โดยแต่ละชั้นของ Result Chain ต้อง มีตัวชี้วัดและวิธีการวัดที่ชัดเจน

(๒) กลยุทธ์ Open Performance Dashboard พัฒนา Dashboard ที่เปิดเผยข้อมูลการ จัดสรรทุน ความก้าวหน้าของโครงการ และผลสัมฤทธิ์ต่อสาธารณะแบบ Real-Time ครอบคลุม ข้อมูลที่ไม่เป็นความลับตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ เพื่อยกระดับความโปร่งใสและความ เชื่อมมั่นของสาธารณชน

(๓) กลยุทธ์ Sports Governance Code สำหรับสมาคมกีฬา พัฒนาและบังคับใช้ Sports Governance Code สำหรับสมาคมกีฬาที่รับทุนจากกองทุน ครอบคลุมโครงสร้างคณะกรรมการ ระบบบัญชี ระบบตรวจสอบภายใน การเปิดเผยข้อมูล การคุ้มครองนักกีฬา (Safe Sport) และการ รายงานผลต่อสาธารณะ โดยการใช้การปฏิบัติตาม Code เป็นเงื่อนไขในการรับทุน ตามแบบอย่างของ UK Sport และ Sport Ireland

(๔) กลยุทธ์ระบบบริหารความเสี่ยงเชิงองค์กร (Enterprise Risk Management) ยกระดับ ระบบ ERM ให้ครอบคลุมความเสี่ยง ๖ ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงเชิงนโยบาย ด้านการเงิน เชิง ปฏิบัติการ ด้านชื่อเสียง ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และด้านไซเบอร์ พร้อมกำหนดเจ้าภาพความ เสี่ยง (Risk Owner) มาตรการควบคุม และกรอบการทบทวนที่ชัดเจน

(๕) กลยุทธ์กลไกรับฟังและตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดตั้งช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและ ข้อเสนอแนะที่เป็นทางการ พร้อมกลไกการอุทธรณ์ (Appeal Mechanism) สำหรับผู้ขอรับทุนที่ไม่ได้ รับการสนับสนุน และกรอบเวลาในการตอบสนองที่ชัดเจน

(๖) กลยุทธ์ศึกษาการแยกคณะกรรมการประเมินผลออกจากคณะกรรมการบริหารกองทุน ศึกษาโมเดลของ สสส. ที่แยก "คณะกรรมการประเมินผล" จาก "คณะกรรมการกองทุน" เพื่อเป็นหลักประกัน Public Accountability ที่แท้จริง (ข้อเสนอเชิงวิเคราะห์ ที่ต้องมีการปรับปรุงกฎหมาย ในระยะกลาง-ยาว)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (KPIs)

(๑) มีระบบติดตามผลเชิง Result Chain ที่เปิดใช้งานครบถ้วน ครอบคลุม Input → Impact สำหรับทุกยุทธศาสตร์ภายในปี ๒๕๗๑

(๒) มี Open Performance Dashboard ที่เปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ Real-Time ภายในปี ๒๕๗๑ และได้รับการอัปเดตอย่างน้อยเดือนละครั้ง

(๓) สัดส่วนสมาคมกีฬาที่ปฏิบัติตาม Sports Governance Code ครบถ้วน ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๗๓

(๔) คะแนนการประเมินทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลางใน ๖ มิติ อยู่ในระดับ "ดีเลิศ" หรือ เทียบเคียงตลอดช่วงแผน

(๕) จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการตอบสนองภายในกรอบเวลาที่กำหนด ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕

แผนงาน/โครงการหลักภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ๔

โครงการที่ ๔.๑ โครงการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลเชิง Result Chain (Input-Impact)

โครงการที่ ๔.๒ โครงการ Open Performance Dashboard เปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ

โครงการที่ ๔.๓ โครงการจัดทำและบังคับใช้ Sports Governance Code สำหรับสมาคมกีฬาที่รับทุน

โครงการที่ ๔.๔ โครงการยกระดับระบบบริหารความเสี่ยงเชิงองค์กร (Enterprise Risk Management)

โครงการที่ ๔.๕ โครงการกลไกรับฟัง ตอบสนอง และอุทธรณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงการที่ ๔.๖ โครงการประเมินความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงการที่ ๔.๗ โครงการศึกษาการแยกคณะกรรมการประเมินผลออกจากคณะกรรมการบริหารกองทุน (ข้อเสนอเชิงวิเคราะห์)

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การยกระดับสมรรถนะองค์กร ปฏิรูปกระบวนการ และสร้างฐานดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ เป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Foundation Strategy) ที่ต้องลงทุนก่อนหรือคู่ขนาน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ถึง ๔ สามารถขับเคลื่อนได้จริง ครอบคลุมการปฏิรูปโครงสร้างและบทบาทของกองทุน การปรับกระบวนการตามหลัก Lean Process การพัฒนาระบบสารสนเทศกลางและระบบ ERP การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลภายใต้กรอบ ๕T Transformation ของผู้จัดการกองทุน ที่ประกอบด้วย Organizational, Digital, Workforce, Risk และ Service Transformation

- ความเชื่อมโยงกับแผนใหม่ ๙ แผนงาน: แผนที่ ๙ (การบริหารและเพิ่มศักยภาพกองทุนฯ) เป็นหลัก พร้อมเชื่อมโยงข้ามทุกแผนงาน
- ความเชื่อมโยงกับ Sport Plus: Sport Future (Digital, AI, ธรรมชาติ และความยั่งยืน)

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕

(๑) โครงสร้างและบทบาทของกองทุนได้รับการปฏิรูปให้แยกชัดจากการกีฬาแห่งประเทศไทย ในฐานะ Funder/Strategic Allocator ที่ไม่ทับซ้อนกับบทบาท Operator/Regulator ของ กกท. และสมาคมกีฬา

(๒) กระบวนการพิจารณาและอนุมัติคำขอทุนดำเนินการตามหลัก Lean Process ผู้ขอทุนทราบสถานะทุกขั้นตอนแบบ Real-Time และระยะเวลาเฉลี่ยในการอนุมัติลดลงอย่างมีนัยสำคัญจากฐานเดิม

(๓) กองทุนมีระบบสารสนเทศกลางที่ทดแทนระบบงานกระดาษ พร้อม ERP ที่เสถียร ระบบ HRIS ที่ทดแทนการใช้ Excel และ Data Analytics Platform ที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

(๔) บุคลากรกองทุนมีทักษะด้านดิจิทัล Data Analytics Sports Economics และ Strategic Investment ที่สอดคล้องกับบทบาทใหม่ของกองทุน

(๕) กองทุนมีวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังหลักคิด Value for Money, Equity, Service Mindset และ Evidence-Based Decision Making อย่างเต็มรูปแบบ

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ (Goal-level KPI) ยุทธศาสตร์ที่ ๕

G๕.๑ ระยะเวลาเฉลี่ยในการพิจารณาและอนุมัติคำขอทุน ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ เทียบกับค่าฐานปี ๒๕๖๔

G๕.๒ ร้อยละของคำขอทุนที่ดำเนินการผ่านระบบดิจิทัล ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐๐ ภายในปี ๒๕๗๑

กลยุทธ์เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ ๕

(๑) กลยุทธ์ปฏิรูปโครงสร้างและบทบาท (Organizational Transformation) ทบทวนและปรับโครงสร้างองค์กรของกองทุนให้สอดคล้องกับบทบาทใหม่ในฐานะ Strategic Allocator แยกบทบาทอย่างชัดเจนระหว่างกองทุน (Funder) และ กทท./สมาคมกีฬา (Operator) จัดทำ RACI Matrix ระดับภารกิจ และศึกษาความเป็นไปได้ในการยกระดับกองทุนให้มีความเป็นอิสระในการบริหารมากขึ้นในระยะยาว

(๒) กลยุทธ์ดิจิทัลและ AI (Digital Transformation) พัฒนาระบบ "NSDF Connect" เป็นแพลตฟอร์มกลางที่เชื่อมโยงผู้ขอรับทุน กองทุน กทท. และสมาคมกีฬา รองรับการยื่นคำขอ การพิจารณา การอนุมัติ การเบิกจ่าย การติดตามผล และการรายงาน แบบ End-to-End พร้อมการใช้ AI ในการคัดกรองคำขอ การประเมินความเสี่ยง และการพยากรณ์ผลลัพธ์

(๓) กลยุทธ์ปรับกระบวนการ Lean Process ทบทวนทุกกระบวนการพิจารณาและอนุมัติคำขอทุนด้วยหลัก Lean Six Sigma ลดขั้นตอนที่ไม่เพิ่มคุณค่า (Non-Value Added Steps) กำหนด Service Level Agreement (SLA) รายขั้นตอน และเปิดเผยสถานะคำขอต่อผู้ยื่นในรูปแบบ Real-Time

(๔) กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพบุคลากร (Workforce Transformation) จัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Competency Development Plan) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ครอบคลุมทักษะด้านดิจิทัล Data Analytics Sports Economics Strategic Investment Portfolio Management และ Performance Contract Design พร้อมสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และระบบการประเมินผลแบบ Performance-Based

(๕) กลยุทธ์ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Transformation) ยกระดับ ERP ระบบควบคุมภายใน และระบบรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ให้เป็นมาตรฐานสากล ครอบคลุมการปฏิบัติตาม

พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และจัดทำ Business Continuity Plan รองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน

(๖) กลยุทธ์ยกระดับการให้บริการ (Service Transformation) สร้างวัฒนธรรม Service Mindset ในทุกระดับของกองทุน โดยมองผู้ถือหุ้นในฐานะ "ผู้รับบริการ" ที่ต้องได้รับการดูแลอย่างเป็นธรรม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จัดตั้ง One-Stop Service ทั้งในรูปแบบกายภาพและดิจิทัล

(๗) กลยุทธ์พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture Transformation) ผนวกค่านิยมใหม่ Value for Money, Equity, Service Mindset และ Evidence-Based Decision Making เข้าสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ ตั้งแต่การรับบุคลากร การปฐมนิเทศ การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง และการให้รางวัล

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (KPIs)

(๑) กองทุนมีระบบ "NSDF Connect" แบบ End-to-End ใช้งานได้จริงภายในปี ๒๕๗๑ ครอบคลุมการยื่นคำขอทุนของสมาคมกีฬาทั้งหมด

(๒) ระยะเวลาเฉลี่ยการพิจารณาและอนุมัติคำขอทุนลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ เทียบกับฐานปี ๒๕๖๙

(๓) ร้อยละของบุคลากรกองทุนที่ผ่านการอบรมตาม Competency Development Plan ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ภายในปี ๒๕๗๒

(๔) ระบบ ERP และ HRIS ใช้งานได้เต็มรูปแบบ ข้อมูลเชื่อมโยงข้ามหน่วยงานภายในกองทุน และไม่มีปัญหา Data Silo

(๕) คะแนนวัฒนธรรมองค์กรด้าน Data-Driven Decision Making จากการสำรวจภายใน ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๗๓

(๖) ไม่มีเหตุการณ์ละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล (Data Breach) ตลอดช่วงของแผน

แผนงาน/โครงการหลักภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ๕

โครงการที่ ๕.๑ โครงการปฏิรูปโครงสร้างองค์กรและการแยกบทบาท Funder/Operator (Organizational Transformation)

โครงการที่ ๕.๒ โครงการพัฒนาระบบ NSDF Connect เป็นแพลตฟอร์มกลางแบบ End-to-End (Digital Transformation)

โครงการที่ ๕.๓ โครงการ Lean Process การพิจารณาและอนุมัติคำขอรุณ

โครงการที่ ๕.๔ โครงการยกระดับระบบ ERP, HRIS และ Data Analytics Platform

โครงการที่ ๕.๕ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ตาม Competency Development Plan (Workforce Transformation)

โครงการที่ ๕.๖ โครงการยกระดับระบบรักษาความปลอดภัยไซเบอร์และ PDPA Compliance (Risk Transformation)

โครงการที่ ๕.๗ โครงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร Data-Driven และ Service Mindset (Service & Culture Transformation)

๕.๗ ภาพรวมการเชื่อมโยงของ ๕ ยุทธศาสตร์

โครงสร้างของยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ประเด็นนี้ได้เป็นการจัดเรียงแบบขนานที่ไม่เกี่ยวข้องกัน หากแต่มีตรรกะเชิงลำดับความสำคัญและความสัมพันธ์ที่ชัดเจน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ และ ๒ เป็น ภารกิจแกน (Core Mandate) ของกองทุนในฐานะกลไกการลงทุนด้านกีฬา ครอบคลุมทั้งมิติ "ความเป็นเลิศ" และ "ความเป็นธรรม" อันเป็นพันธกิจหลักตาม มาตรา ๔๘ แห่งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เป็น การขยายบทบาท (Expanded Mandate) ของกองทุนไปสู่มิติ เศรษฐกิจเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลภายใต้กรอบ Sport Wealth ครอบคลุมกีฬาอาชีพตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ และมวยไทยตาม พ.ร.บ. กีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เป็น กลไกกำกับ (Governance Enabler) ที่ทำให้ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ๒ และ ๓ สามารถดำเนินงานได้อย่างโปร่งใส เป็นธรรม และพิสูจน์ความคุ้มค่าของทุกบาทได้

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ เป็น โครงสร้างพื้นฐาน (Foundation) ที่ต้องลงทุนก่อนหรือคู่ขนาน เพื่อให้ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ถึง ๔ สามารถขับเคลื่อนได้จริงในทางปฏิบัติ

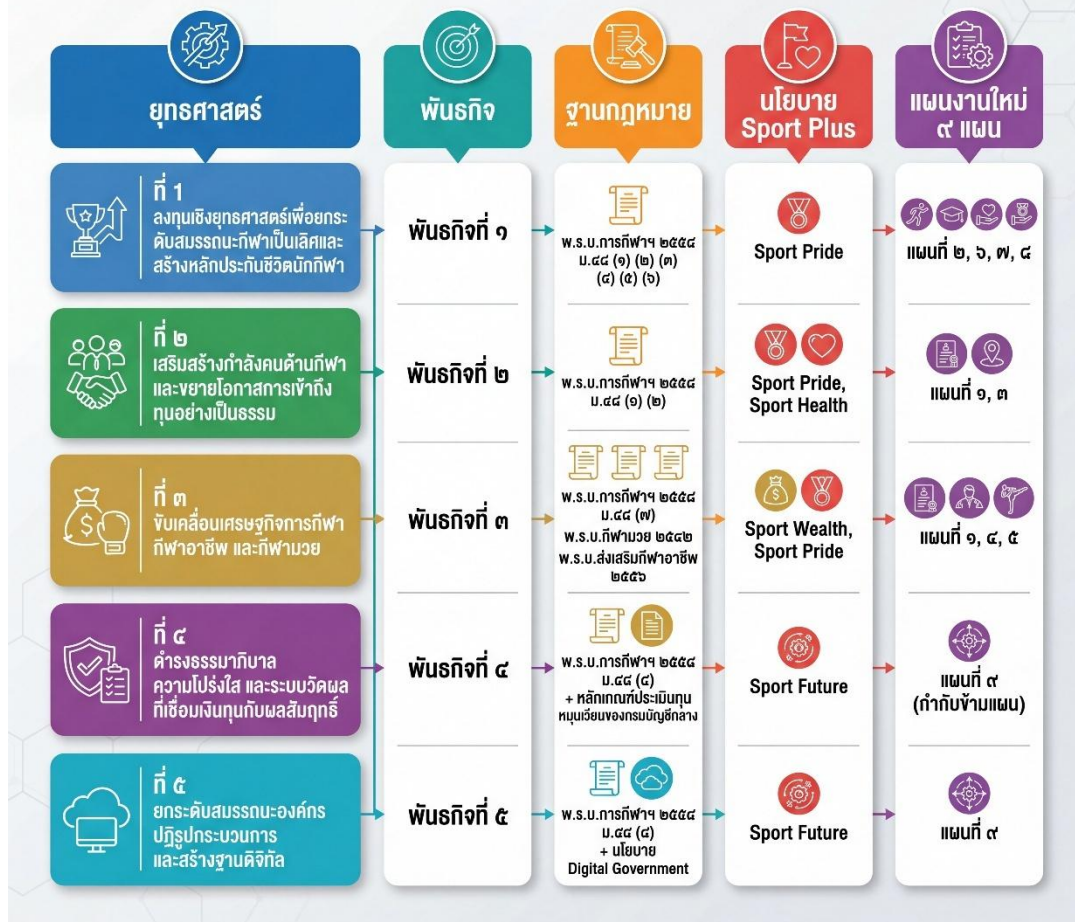
๕.๘ ตารางสรุปความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อให้เห็นภาพรวมการยึดโยงของยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ประเด็นกับกรอบนโยบายระดับชาติ ฐานกฎหมาย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ของแผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย และแผนใหม่ ๙ แผนงาน สามารถสรุปได้ดังตารางที่ ๕.๔ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าทุก ยุทธศาสตร์ของกองทุนสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ กกท. โดยตรง ในฐานะ ทุนหมุนเวียนที่ทำหน้าที่สนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของ กกท. มิได้ดำเนินการแยกอิสระจากกัน

ตารางที่ ๕.๔ ภาพรวมการเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์	พันธกิจ	ฐานกฎหมาย	นโยบาย Sport Plus	SO แผนวิสาหกิจ กกท.	แผนใหม่ ๙ แผนงาน
ที่ ๑ ลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬา เป็นเลิศและสร้าง หลักประกันชีวิตนักกีฬา	พันธกิจที่ ๑	พ.ร.บ.การกีฬา ๒๕๕๘ ม.๔๒ (๑) (๒) (๓) (๔) (๕) (๖)	Sport Pride	SO๑ (G๑) กีฬา เป็นเลิศ / SAT-๑, SAT-๒	แผนที่ ๒, ๖, ๗, ๘
ที่ ๒ เสริมสร้างกำลังคน ด้านกีฬาและขยายโอกาส การเข้าถึงทุนอย่างเป็น ธรรม	พันธกิจที่ ๒	พ.ร.บ.การกีฬา ๒๕๕๘ ม.๔๒ (๑) (๒)	Sport Pride, Sport Health	SO๑ บางส่วน (พัฒนานุเคราะห์)	แผนที่ ๑, ๓
ที่ ๓ การสนับสนุนกีฬา อาชีพ กีฬามวย และการ ท่องเที่ยวเชิงกีฬา ในฐานะ เครื่องมือขับเคลื่อน เศรษฐกิจของประเทศ	พันธกิจที่ ๓	พ.ร.บ.การกีฬา ๒๕๕๘ ม.๔๒ (๓), พ.ร.บ.กีฬามวย ๒๕๔๒, พ.ร.บ. ส่งเสริมกีฬาอาชีพ ๒๕๕๖	Sport Wealth, Sport Pride	SO๒, SO๓ (G๒, G๓) / SAT-๓, SAT-๔, SAT-๕	แผนที่ ๑, ๔, ๕
ที่ ๔ ดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และระบบวัด ผลที่เชื่อมโยงเงินทุนกับ ผลสัมฤทธิ์	พันธกิจที่ ๔	มาตรา ๔๒ (๘) ค่าใช้จ่ายบริหาร กองทุน + มาตรา ๔๘ การจัดทำบัญชีและ การตรวจสอบโดย สดง. + หลักเกณฑ์ ประเมินทุนหมุนเวียน กรมบัญชีกลาง	Sport Future	SO๕ (G๕) / SAT- ๖ Core Business Enablers (มิติธรร มาภิบาล)	แผนที่ ๙ (กำกับข้าม แผน)
ที่ ๕ ยกระดับสมรรถนะ องค์กร ปฏิรูปกระบวนการ และสร้างฐานดิจิทัล	พันธกิจที่ ๕	พ.ร.บ.การกีฬา ๒๕๕๘ ม.๔๒(๘) + นโยบาย Digital Government	Sport Future	SO๕ (G๕) / SAT- ๖ Core Business Enablers (มิติ ดิจิทัล/องค์กร)	แผนที่ ๙

ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ พันธกิจ ฐานกฎหมาย นโยบาย Sport Plus และแผนงานใหม่ ๙ แผน กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ



รูปที่ ๕.๔ ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ พันธกิจ ฐานกฎหมายหลัก นโยบาย Sport Plus และแผนงานใหม่ ๙ แผนงาน

แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2570 - 2573



วิสัยทัศน์

เป็นกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศที่ทุกคนพิสูจน์ความคุ้มค่าได้
โปร่งใส เป็นธรรม และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เพื่อยกระดับ
สมรรถนะกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ สร้างมูลค่าเศรษฐกิจการกีฬา
และขยายโอกาสอย่างทั่วถึงในระบบนิเวศกีฬาของชาติอย่างยั่งยืน



พันธกิจ

การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์
เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาไทย
อย่างเป็นระบบ



เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรกีฬา
และเพิ่มโอกาสอย่างเป็นธรรม



ส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อน
เศรษฐกิจการกีฬาของประเทศ



ดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส
และส่งเสริมให้มีการประเมินผลลัพธ์
ผลสัมฤทธิ์ และความคุ้มค่าอย่างเป็นระบบ



ยกระดับสมรรถนะองค์กรด้วย
ดิจิทัลและข้อมูล เพื่อเป็นฐาน
การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์



ลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ
และระบบสนับสนุนนักกีฬาเกิดผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้



เสริมสร้างกำลังคนด้านกีฬา และขยายโอกาส
การเข้าถึงอย่างเป็นธรรมทั่วทุกภูมิภาค



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ขับเคลื่อนเศรษฐกิจการกีฬา กีฬาอาชีพ และกีฬาคนวัย
ให้เป็น Economic Driver ของประเทศ



ดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และ
ยกระดับระบบวัดผลเชื่อมโยงเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์



ยกระดับสมรรถนะองค์กร ปฏิรูปกระบวนการ
และสร้างฐานดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ



แผนงาน



แผนที่ 1
การสนับสนุนการดำเนินงาน
ตามนโยบายรัฐบาล
และยุทธศาสตร์การกีฬา
ของประเทศ



แผนที่ 2
การสนับสนุนการพัฒนา
ศักยภาพกีฬาทุพพลภาพ
ภายใต้การกำกับโดย
สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย



แผนที่ 3
การสนับสนุนการพัฒนา
ศักยภาพกีฬาในระดับจังหวัด
ภายใต้การกำกับโดย
สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย



แผนที่ 4
การส่งเสริมกีฬาอาชีพ
และอุตสาหกรรมกีฬา
เพื่อเศรษฐกิจสร้างสรรค์



แผนที่ 5
การส่งเสริมการพัฒนา
ระบบนิเวศกีฬาคนไทย
สู่แบรนด์ระดับโลก



แผนที่ 6
การสนับสนุนการศึกษา
เพื่อพัฒนากีฬา
และเยาวชนกีฬา



แผนที่ 7
การสนับสนุนสวัสดิการ
และการคุ้มครอง
ทำคุณประโยชน์ทางกีฬา



แผนที่ 8
การสนับสนุนเงินรางวัล
และสิทธิประโยชน์ตอบแทน
เพื่อสร้างแรงจูงใจ
ทางการกีฬา



แผนที่ 9
การบริหารและ
เพิ่มศักยภาพกองทุน
พัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

รูปที่ ๕.๕ แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓ (วิสัยทัศน์, พันธกิจ, วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ แผนงาน)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาเป็นเลิศและสร้างหลักประกันชีวิตนักกีฬา

ภารกิจแกนในการสนับสนุนการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศตั้งแต่ระดับเยาวชนสู่ทีมชาติ ผ่านการจัดสรรทุนอิงผลสัมฤทธิ์และสวัสดิการที่เป็นธรรม

เป้าประสงค์หลัก (Core Objectives)

1. ผลการแข่งขันติดขั้นในมหกรรมกีฬานานาชาติ (โอลิมปิก, เอเชียนเกมส์, ซีเกมส์)
2. สวัสดิการและเงินรางวัลเป็นธรรม ทันเวลา โปร่งใส (ตรวจสอบได้ Real-Time)
3. การศึกษา Dual Career เชื่อมโยงเส้นทางอาชีพ
4. วิทยาศาสตร์การกีฬาและนวัตกรรมระดับสากล
5. การใช้งบประมาณผูกพัน Performance Contract (พิสูจน์ความคุ้มค่า)

กลยุทธ์สนับสนุน (Supporting Strategies)

1. Sport Portfolio Strategy (จัดกลุ่มกีฬา 4 ระดับ: High Performance, Medal Contender, Development, Grassroot)
2. Performance Contract (สัญญาสนับสนุนทรัพยากรกีฬาผูกพันงบประมาณ)
3. ปฏิรูประบบสวัสดิการและเงินรางวัล (e-Payment ภายใน 30 วัน)
4. Dual Career Scholarship (ทุนการศึกษาบูรณาการรองรับชีวิตหลังเกษียณ)
5. ยุทธศาสตร์วิทยาศาสตร์การกีฬาและนวัตกรรม (ศูนย์แห่งชาติ, AI, Wearable)
6. Multi-year Funding Cycle (รอบการจัดสรรแบบยึดหยุ่นข้ามปี)

ความเชื่อมโยง (Connections)

เชื่อมโยงกับแผนใหม่ ๙ แผนงาน:
แผนที่ 2 (กีฬาระดับชาติ), แผนที่ 6 (ทุนการศึกษา),
แผนที่ 7 (สวัสดิการ), แผนที่ 8 (เงินรางวัล)

เชื่อมโยงกับ Sport Plus: Sport Pride
(กีฬาเพื่อศักดิ์ศรีชาติและเหรียญรางวัล)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (KPIs & Targets)

1. อันดับโอลิมปิก/เอเชียนเกมส์ติดขั้น (เป้าเพิ่ม 1-2 เหรียญโอลิมปิก LA 2028)
2. เบิกจ่ายเงินรางวัล/สวัสดิการ 100% ภายใน 30 วัน
3. สมาคมกีฬาฯ ลงนาม Performance Contract ไม่น้อยกว่า 80% (ปี 2572)
4. มีระบบข้อมูลนักกีฬาเชื่อมโยงศูนย์วิทยาศาสตร์ฯ (ใช้ประกอบการตัดสินใจ)
5. สัดส่วนงบประมาณภายใต้ Performance Contract ไม่น้อยกว่า 70% (ปี 2572)

รูปที่ ๕.๖ รายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ ๑ ประกอบด้วย เป้าประสงค์, กลยุทธ์สนับสนุน, ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย และความเชื่อมโยงกับแผนงานและนโยบาย

ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การเสริมสร้างกำลังคนด้านกีฬาและขยายโอกาสการเข้าถึงทุนอย่างเป็นธรรมทั่วทุกภูมิภาค

ตอบโจทย์ Governance & Trust Challenge มุ่งแก้ปัญหการเข้าถึงทุนของสมาคมขนาดเล็ก/ภูมิภาค ผ่านกลไก Equity Quota และพัฒนาศูนย์กลางกีฬาทั่วประเทศ

เป้าประสงค์หลัก (Core Objectives)

1. สมาคมกีฬาจังหวัด/ท้องถิ่นเข้าถึงทุนเป็นธรรม (สัดส่วนสะท้อนศักยภาพพื้นที่)
2. มีกลไก Equity Quota & Simplified Application สำหรับสมาคมขนาดเล็ก/คนพิการ/เฉพาะกลุ่ม
3. พัฒนาศักยภาพและรับรองสมรรถนะบุคลากรกีฬาในระดับจังหวัด/ท้องถิ่น
4. มีฐานข้อมูลความต้องการกีฬาพื้นที่ (Local Sport Needs Database) ใช้ประกอบการจัดสรรทุน

กลยุทธ์สนับสนุน (Supporting Strategies)

1. Equity Quota & Simplified App (กันงบฯ 15-20% + ลดขั้นตอนเอกสาร + มี Facilitator)
2. Local Sport Needs Database (พัฒนาฐานข้อมูลความต้องการ/ศักยภาพกีฬาจังหวัด)
3. หลักสูตร & มาตรฐานกลางบุคลากร (พัฒนาหลักสูตร มาตรฐานสากล + Competency Certification + Career Pathway)
4. เครือข่ายความร่วมมือพื้นที่ (ส่งเสริมความร่วมมือสมาคมกีฬาจังหวัด-อปท.-ศึกษา-เอกชน เป็น Catalyst)
5. สนับสนุนการแข่งขันระดับจังหวัด/ชาติ (เกณฑ์เป็นธรรมสำหรับจังหวัดใหญ่-เล็ก โบนัสพิเศษ/เยาวชน/คนพิการ)

ความเชื่อมโยง (Connections)

เชื่อมโยงกับแผนใหม่ ๙ แผนงาน:
แผนที่ 3 (กีฬาในระดับจังหวัด), แผนที่ 1 บางส่วน
(นโยบายรัฐ/ยุทธศาสตร์กีฬา)

เชื่อมโยงกับ Sport Plus: Sport Pride (กีฬาศักดิ์ศรี, Sport Health บางส่วน (ขยายโอกาสสู่ประชาชน)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (KPIs & Targets)

1. สมาคมกีฬาจังหวัดได้รับทุนอย่างน้อย 1 โครงการ/ปี ไม่น้อยกว่า 95% (ปี 2572)
2. สัดส่วนงบฯ Equity Quota (ขนาดเล็ก/คนพิการ/เฉพาะกลุ่ม) ไม่น้อยกว่า 15%
3. บุคลากรกีฬาจังหวัดผ่านการอบรม/รับรองสมรรถนะ สัสม ไม่น้อยกว่า 5,000 คน (ปี 2573)
4. มีฐานข้อมูล Local Sport Needs Database ครอบคลุมทุกจังหวัด พร้อมใช้ (ปี 2571)
5. เวลาอนุมัติทุนสมาคมกีฬาจังหวัดลดลง 50% จากฐานปี 2569 (ปี 2572)



รูปที่ ๕.๗ รายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ ๒ ประกอบด้วย เป้าประสงค์, กลยุทธ์สนับสนุน, ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย และความเชื่อมโยงกับแผนงานและนโยบาย

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสนับสนุนกีฬาอาชีพ กีฬามวย และการท่องเที่ยวเชิงกีฬา ในฐานะเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

ขยายบทบาทกองทุนสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจกีฬา (Sport Wealth) ตอบโจทย์ พ.ร.บ.กีฬาอาชีพ/มวย และการเป็นเจ้าภาพระดับโลก

เป้าประสงค์หลัก (Core Objectives)

1. อุตสาหกรรมกีฬา/อาชีพเติบโตยั่งยืน (เป้าหมาย Sport GDP 218,000 ล้านบาท ปี 2570)
2. พัฒนาระบบนิเวศมวยไทยทรงบวงจร (กำกับดูแล, มาตรฐาน, อนุรักษ์, สวัสดิการ, อุตสาหกรรม) Soft Power) พหุ-สมรรถนะ
3. ประสบความสำเร็จในการเป็นเจ้าภาพมหกรรมกีฬาระดับโลก (สร้างมูลค่าเศรษฐกิจวิถุ)
4. นักกีฬา/บุคลากร/สโมสรอาชีพได้รับการสนับสนุนและคุ้มครองตาม พ.ร.บ.

กลยุทธ์สนับสนุน (Supporting Strategies)

1. Muaythai Global Branding (6 การกิจ: กำกับ, มาตรฐาน, เผยแพร่, ส่งเสริม, สวัสดิการ, Soft Power + ผลิตภัณฑ์ IDC)
2. สนับสนุนกีฬาอาชีพตามกฎหมาย (จัดสรรงบประมาณ 40, 44 พ.ร.บ.กีฬาอาชีพ)
3. World Class Event Hosting (ประเมินสมาคมกีฬา, เศรษฐกิจ Pre/Post-Event)
4. Sport Tourism Integration (บูรณาการแพคเกจทัวร์ Amazing Thailand, อีเวนต์กีฬาไทย)
5. PPP ในอุตสาหกรรมกีฬา (ส่งเสริมการลงทุนร่วมรัฐ-เอกชน: คู่มือฝึก, กีฬาสร้างสรรค์, กองทุน)
6. สื่อสารและสร้าง Soft Power ผ่านกีฬา (ผลิตเนื้อหา/สื่อสร้างสรรค์/กิจกรรมวัฒนธรรมบันเทิงไทย)

ความเชื่อมโยง (Connections)

เชื่อมโยงกับแผนใหม่ ๙ แผนงาน:
แผนที่ 4 (กีฬาอาชีพ), แผนที่ 5 (ระบบนิเวศมวยไทย), แผนที่ 1 บางส่วน (นโยบายรัฐ/Sport Wealth)

เชื่อมโยงกับ Sport Plus: Sport Wealth (เศรษฐกิจ/อุตสาหกรรม/ท่องเที่ยว), Sport Pride บางส่วน (แบรนด์มวยไทยโลก)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (KPIs & Targets)

1. มูลค่าเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกีฬา (Sport GDP) เติบโตตามเป้าหมาย (ประมาณ 218,000 ล้านบาท ปี 2570)
2. เจ้าภาพมหกรรมกีฬาระดับโลก (World Class Events) ไม่น้อยกว่า 15 รายการใน 4 ปี พร้อมรายงานความคุ้มค่า
3. ค่าใช้จ่าย/ต้นทุนที่ได้มาตรฐานสากล (MISO/เทียบเคียง) เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
4. นักกีฬา/บุคลากรอาชีพได้รับการสนับสนุน/คุ้มครองครบตามกลุ่มเป้าหมายที่ขึ้นทะเบียน (100%)
5. มูลค่าการลงทุนร่วม (Co-investment) จากเอกชนในโครงการ PPP ไม่น้อยกว่า 1:1

รูปที่ ๕.๘ รายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ ๓ ประกอบด้วย เป้าประสงค์, กลยุทธ์สนับสนุน, ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย และความเชื่อมโยงกับแผนงานและนโยบาย

ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และระบบวัดผลที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์

กลไกสร้างความเชื่อมั่นและเงื่อนไขสำคัญให้ยุทธศาสตร์ที่ 1-3 สัมฤทธิ์ผล ผ่านการปฏิรูประบบติดตาม ประเมินผล และเปิดเผยข้อมูล



รูปที่ ๕.๙ รายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ ๔ ประกอบด้วย เป้าประสงค์, กลยุทธ์สนับสนุน, ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย และความเชื่อมโยงกับแผนงานและนโยบาย

ยุทธศาสตร์ที่ ๕: การยกระดับสมรรถนะองค์กร ปฏิรูปกระบวนการ และสร้างฐานดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ

โครงสร้างพื้นฐาน (Foundation Strategy) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 1-4 ผ่านการปฏิรูปองค์กร, Lean Process, และ Digital Transformation (5T)

เป้าประสงค์หลัก (Core Objectives)

1. ปฏิรูปโครงสร้าง/บทบาทกองทุน (Funder/Strategic Allocator) แยกชัดจาก กกน. (Operator/Regulator)
2. กระบวนการพิจารณาทุนแบบ Lean Process (รู้สถานะ Real-Time, ลดเวลาอนุมัติ)
3. มีระบบสารสนเทศกลาง/ERP/HRIS ทดแทนกระดาษ และ Data Analytics Platform
4. บุคลากรมีทักษะดิจิทัล, Data Analytics, Sports Economics, Strategic Investment
5. วัฒนธรรมองค์กรขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Value for Money, Equity, Service Mindset, Evidence-Based)

กลยุทธ์สนับสนุน (Supporting Strategies)

- | Organizational | Digital & AI | Process (Lean) |
|---|--|---|
| 1. ปฏิรูปโครงสร้างและบทบาท (แยก Funder/Operator, RACI Matrix, ศึกษาอิสระ-ระยะยาว) | 2. "NSDF Connect" Platform (เชื่อมโยง End-to-End: ยื่น, พิจารณา, อนุมัติ, เบิกจ่าย, ติดตาม, รายงาน + AI คิดกรอง/พยากรณ์) | 3. ปรับกระบวนการ Lean Process (ผนวกด้วย Lean Six Sigma, ลดขั้นตอน, กำหนด SLA, เปิดเผยสถานะ Real-Time) |
- 5T Transformation
- | Workforce | Risk | Service | Culture |
|---|--|---|--|
| 4. พัฒนาศักยภาพบุคลากร (Competency Development Plan: ศักยภาพ, Data, Investment, Portfolio, Contract Design + Career Path) | 5. ระบบบริหารความเสี่ยง (ยกระดับ ERP/ควบคุมภายใน/Cybersecurity, PDPA, BCP) | 6. ยกระดับการให้บริการ (สร้าง Service Mindset, มองผู้ลงทุนเป็นพันธมิตร, One-Stop Service) | 7. วัฒนธรรมองค์กร (ผนวกค่านิยมใหม่สู่ HR ทั้งระบบ: สรรหา, ประเมิน, รางวัล) |

ความเชื่อมโยง (Connections)

เชื่อมโยงกับแผนใหม่ ๙ แผนงาน:
แผนที่ 9 (การบริหารและเพิ่มศักยภาพกองทุนฯ)
เป็นหลัก และเชื่อมโยงข้ามทุกแผน

เชื่อมโยงกับ Sport Plus: Sport Future
(Digital, AI, ธรรมชาติ, ความยั่งยืน)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (KPIs & Targets)

1. ระบบ "NSDF Connect" End-to-End ใช้งานจริงภายในปี 2571
2. เวลาพิจารณาอนุมัติทุนลดลง $\geq 50\%$ เทียบฐานปี 2569
3. บุคลากรผ่านการอบรมตามแผนพัฒนา $\geq 90\%$ (ปี 2572)
4. ระบบ ERP และ HRIS ใช้งานเต็มรูปแบบ ข้อมูลเชื่อมโยงไร้ Data Silo
5. คะแนนวัฒนธรรม Data-Driven Decision Making $\geq 80\%$ (ปี 2573)
6. ไม่มีเหตุการณ์ละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล (Data Breach) ตลอดช่วงแผน

รูปที่ ๕.๑๐ รายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ ๕ ประกอบด้วย เป้าประสงค์, กลยุทธ์สนับสนุน, ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย และความเชื่อมโยงกับแผนงานและนโยบาย

๕.๙ ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ฯ กับระเบียบ แผนยุทธศาสตร์ พ.ร.บ. และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในบทที่ ๒ ดำเนินการศึกษาทบทวน วิเคราะห์ และสังเคราะห์สาระสำคัญของเอกสารนโยบาย แผนแม่บท และข้อตกลงการดำเนินงานที่มีผลผูกพันต่อการบริหารกองทุนฯ รวมทั้งสิ้น ๑๑ ฉบับ โดยจำแนกเอกสารออกเป็น ๓ ระดับตามลำดับชั้นของการถ่ายทอดนโยบาย (Policy Cascade) จากระดับชาติ ระดับกระทรวงและภาคส่วนกีฬา ลงสู่ระดับองค์กร ตลอดจนกรอบกฎหมายที่เป็นรากฐานอำนาจหน้าที่ของกองทุนฯ เพื่อให้การวางทิศทางยุทธศาสตร์ในระยะ ๔ ปีข้างหน้ามีความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ทั้งในแนวดิ่งและแนวระนาบ โดยลำดับชั้นการถ่ายทอดนโยบาย สามารถเรียงตามดังต่อไปนี้

ระดับนโยบายและแผนชาติ (National-Level Policy) เอกสารในระดับนี้เป็นกรอบทิศทางสูงสุดที่หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องถือปฏิบัติ ประกอบด้วย

- ๑) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)
- ๒) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๘๐) ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม
- ๓) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)
- ๔) นโยบายรัฐบาลด้านการกีฬา “Sport+” (Sport Health, Sport Wealth, Sport Pride, Sport Future)

ระดับกระทรวงและภาคส่วนกีฬา (Sectoral Policy) เอกสารในระดับนี้กำหนดบทบาทของระบบนิเวศกีฬาและถ่ายทอดนโยบายชาติสู่ภาคปฏิบัติ ประกอบด้วย

- ๑) นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- ๒) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)
- ๓) แผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓

ระดับองค์กร (Organizational Policy) เอกสารในระดับนี้เป็นกรอบปฏิบัติการเฉพาะของกองทุนฯ ที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานในระดับจุลภาค ประกอบด้วย

- ๑) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙
- ๒) แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (แนวทาง ๕T: Trust, Technology, Team, Transparency, Transformation)’

กรอบกฎหมายรากฐาน (Legal Foundation) กฎหมายที่เป็นฐานอำนาจหน้าที่และพันธกิจของกองทุนฯ ประกอบด้วย

- ๑) พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๔๘ (ฐานจัดตั้งกองทุนและกำหนดวัตถุประสงค์หลัก)
- ๒) พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒ (รองรับภารกิจด้านกีฬามวยไทยและการคุ้มครองสวัสดิภาพบุคลากรมวย)
- ๓) พระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ (รองรับภารกิจด้านกีฬาอาชีพและการคุ้มครองนักกีฬาอาชีพ)

จากการสังเคราะห์สาระสำคัญของเอกสารทั้ง ๑๑ ฉบับ สามารถสรุปความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ (๕ ประเด็นยุทธศาสตร์) กับเอกสารนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๕.๕ ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ กับเอกสารนโยบายและกรอบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

เอกสารนโยบาย / กรอบกฎหมาย	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาเป็นเลิศและสร้างหลักประกันชีวิตนักกีฬา	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสริมสร้างกำลังคนด้านกีฬาและขยายโอกาสการเข้าถึงทุนอย่างเป็นธรรมทั่วทุกภูมิภาค	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสนับสนุนกีฬาอาชีพกีฬามวย และการท่องเที่ยวเชิงกีฬา ในฐานะเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ ๔-๕ การดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และระบบวัดผลที่เชื่อมเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์และการยกระดับสมรรถนะองค์กร ปฏิรูปกระบวนการและสร้างฐานดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ
ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	ยศ.๓ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการกีฬา	ยศ.๔ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	ยศ.๒ สร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยศ.๖ ปรับสมดุระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็น ๑๔ ศักยภาพการกีฬา (แผนย่อย ๒) และประเด็น ๐๔ สุขภาวะ	ประเด็น ๑๔ (แผนย่อย ๓) และประเด็น ๑๕ พลังทางสังคม	ประเด็น ๐๕ การท่องเที่ยว Sport Tourism	ประเด็น ๒๐ การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ ฉบับที่ ๑๓	หมวดหมู่ ๑๒ กำลังคนสมรรถนะสูง	หมวดหมู่ ๙ ลดความยากจนและความเหลื่อมล้ำ	หมวดหมู่ ๒ และการท่องเที่ยวคุณภาพและสุขภาพมูลค่าสูง	หมวดหมู่ ๑๓ ภาครัฐที่ทันสมัย
นโยบาย Sport+	Sport Pride เจริญรางวัล	Sport Health กีฬาเพื่อประชาชน	Sport Wealth เศรษฐกิจการกีฬา	Sport Future ดิจิทัลและยั่งยืน

เอกสารนโยบาย / กรอบกฎหมาย	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การลงทุนเชิง ยุทธศาสตร์เพื่อ ยกระดับสมรรถนะ กีฬาเป็นเลิศและ สร้างหลักประกัน ชีวิตนักกีฬา	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสริมสร้าง กำลังคนด้านกีฬา และขยายโอกาส การเข้าถึงทุนอย่าง เป็นธรรมทั่วทุก ภูมิภาค	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การ สนับสนุนกีฬาอาชีพ กีฬามวย และการ ท่องเที่ยวเชิงกีฬา ใน ฐานะเครื่องมือ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ของประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ ๔-๕ การ ดำรงธรรมาภิบาล ความ โปร่งใส และระบบวัดผลที่ เชื่อมเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์ และการยกระดับสมรรถนะ องค์กร ปฏิรูปกระบวนการ และสร้างฐานดิจิทัลเพื่อ การตัดสินใจ
กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา	ยุทธศาสตร์กีฬา ความเป็นเลิศและ อาชีพ	ยุทธศาสตร์กีฬา มวลชนและ บุคลากร	ยุทธศาสตร์ Sports Tourism	ยุทธศาสตร์ยกระดับการ บริหารองค์กร
แผนพัฒนาการ กีฬาแห่งชาติ ฉบับ ที่ ๗	ยศ.๒ และ ๓ ความ เป็นเลิศ อาชีพ วิทย กีฬา	ยศ.๑ และ ๕ มวลชน บุคลากร กีฬา	ยศ.๔ อุตสาหกรรม กีฬา	ยศ.๖ เทคโนโลยีและบริหาร จัดการ
แผนวิสาหกิจ กกท. (๒๕๖๙- ๒๕๗๓)	SO๑ (G๑) กีฬา เป็นเลิศ SAT-๑, SAT-๒	SO๑ บางส่วน (พัฒนาบุคลากร)	SO๒, SO๓ (G๒, G๓) SAT-๓, SAT-๔, SAT- ๕	SO๕ (G๕) SAT-๖ Core Business Enablers
บันทึกข้อตกลง ประเมินผลทุน หมุนเวียน	มิติการเงิน: ผลสัมฤทธิ์การ แข่งขันและเบิกจ่าย สวัสดิการ	มิติผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย: ความพึงพอใจ สมาคม/ภูมิภาค	มิติการเงิน: ROI และ ความคุ้มค่าการใช้จ่าย	มิติการดำเนินงาน: ITA, Digital Maturity, HR
แผน ผจก. ปิงป ๒๕๖๙ (๕T + ๙ แผนงาน)	Trust / Service: แผน ๒, ๓, ๖, ๗, ๘ (เงินรางวัล สวัสดิการ ทุนการศึกษา)	Team: แผน ๓ และกลไก NSDF Clinic ขยายสู่ ภูมิภาค	Transformation: แผน ๔ และ ๕ กีฬา อาชีพและมวยไทย Soft Power	Technology + Transparency: แผน ๙ E- Grant ๑๐๐% + Open Data + AI
พ.ร.บ. กีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒	คุ้มครองสวัสดิภาพ คำปรึกษา ทุนการศึกษ นักมวย	จัดระเบียบบุคลากร มวย ค่ายมวย ผู้ ฝึกสอน	อนุรักษ์และผลักดัน มวยไทยสู่ Soft Power	ฐานข้อมูลบุคลากรมวยเพื่อ การให้ทุนโปร่งใส
พ.ร.บ. ส่งเสริม กีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖	สิทธิและสวัสดิการ นักกีฬาอาชีพ คุ้มครองสัญญา	กระจายสโมสรกีฬา อาชีพสู่ภูมิภาค	สนับสนุนลีกอาชีพ สร้างมูลค่าเพิ่ม ป้องกันการล้มกีฬา	กำกับดูแลการรับทุนตาม มาตรฐานจริยธรรมวิชาชีพ
พระราชบัญญัติ ควบคุมการใช้สาร ต้องห้ามทางการ กีฬา พ.ศ. ๒๕๕๕	การพัฒนานักกีฬา เป็นเลิศ	-	-	ธรรมาภิบาล/Safe Sport

การถ่ายทอดนโยบาย (Policy Cascade) จากระดับชาติสู่ระดับองค์กร (ระยะ ๕ ปีข้างหน้า)

๑. ระดับนโยบายและแผนชาติ (National-Level Policy) : กรอบทิศทางสูงสุด

- (1) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)
- (2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๘๐) ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม
- (3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๘๐)
- (4) นโยบายรัฐบาลด้านการกีฬา “Sport+” (Sport Health, Wealth, Pride, Future)

๒. ระดับกระทรวงและภาคส่วนกีฬา (Sectoral Policy) : บทบาทระบบนิเวศกีฬา

- (1) นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- (2) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)
- (3) แผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓

๓. ระดับองค์กร (Organizational Policy) : รอบปฏิบัติการเฉพาะ

- (1) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทบทวนเวียนประจำปีบัญชี ๒๕๖๙
- (2) แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุนฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (แนวทาง 5T: Trust, Technology, Team, Transparency, Transformation)

กรอบกฎหมายรากฐาน (Legal Foundation) : ฐานอำนาจและพันธกิจ

- (1) พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๔๘ (ฐานจัดตั้ง, วัตถุประสงค์หลัก)
- (2) พระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๕๒ (กีฬามวยไทย, คู่ครองบุคลากร)
- (3) พระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ (กีฬาอาชีพ, คู่ครองนักกีฬา)

รูปที่ ๕.๑๑ แสดงทิศทางการถ่ายทอดนโยบายจากระดับชาติสู่ระบบองค์กร

การขับเคลื่อนทิศทางของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ในระยะ ๔ ปีข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓) มิได้เป็นการกำหนดเป้าหมายที่แยกส่วนหรือเป็นอิสระจากทิศทางของประเทศ แต่เป็นการออกแบบยุทธศาสตร์ที่วางรากฐานอยู่บน “การถ่ายทอดนโยบายจากบนลงล่าง” (Top-Down Policy Cascade) อย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการยกระดับพันธกิจเชิงกฎหมายของกองทุนฯ จาก “การให้ทุนเชิงรับ” สู่ “การลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” ที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์และพิสูจน์ความคุ้มค่าได้อย่างชัดเจน โดยสามารถอธิบายความเชื่อมโยงของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

มิติที่ ๑ การลงทุนเพื่อยกระดับสมรรถนะกีฬาเป็นเลิศและหลักประกันชีวิตนักกีฬา

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ของกองทุนฯ มุ่งเน้นการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับสมรรถนะนักกีฬาและระบบกีฬาเป็นเลิศ ครอบคลุมการพัฒนานักกีฬาดังแต่ว่ารากฐานของเยาวชนสู่ความเป็นเลิศ และกีฬาอาชีพ การจัดสวัสดิการ เงินรางวัล ทุนการศึกษา และการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ยุทธศาสตร์นี้เป็นการตอบสนองโดยตรงต่อยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (ยุทธศาสตร์ที่ ๓) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ประเด็นที่ ๑๔ ศักยภาพการกีฬา แผนย่อย ๒) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (หมวดหมายที่ ๑๒ กำลังคนสมรรถนะสูง)

ในระดับภาคส่วนกีฬา ยุทธศาสตร์นี้บูรณาการอย่างเหนียวแน่นกับนโยบาย Sport Pride+ ของรัฐบาล แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (ยุทธศาสตร์ที่ ๒ และ ๓) และแผนวิสาหกิจ กกท. (SO๑ และ SAT-๑, SAT-๒) โดยกองทุนฯ ทำหน้าที่เป็น “แหล่งทุนเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Funder) ที่สร้างหลักประกันในอาชีพนักกีฬาผ่านการเบิกจ่ายเงินรางวัลและสวัสดิการที่รวดเร็วและเป็นธรรม สอดรับกับตัวชี้วัดมิติการเงินของบันทึกข้อตกลงฯ กับกรมบัญชีกลาง และแนวทาง ๕T: Trust ในแผนผู้จัดการกองทุนฯ

ในมิติของพันธกิจเชิงกฎหมาย ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เป็นการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๔๘ (๑) (๓) (๔) (๕) และ (๖) โดยตรง ครอบคลุมการส่งเสริมกิจกรรมกีฬา การเตรียมนักกีฬา การสนับสนุนเงินรางวัล การสนับสนุนทุนการศึกษา และการช่วยเหลือด้านสวัสดิการ

มิติที่ ๒ การเสริมสร้างกำลังคนด้านกีฬาและขยายโอกาสอย่างเป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ มุ่งเน้นการขยายโอกาสการเข้าถึงทุนสู่ภูมิภาค การเสริมสร้างบุคลากรกีฬา (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน) และการลดความเหลื่อมล้ำระหว่างองค์กรกีฬาขนาดใหญ่กับขนาดเล็ก ผ่านกลไก Equity Quota และ Simplified Application ถือเป็นการอุดช่องโหว่ความเหลื่อมล้ำทางสังคม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (ยุทธศาสตร์ที่ ๔) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาค

ทางสังคม แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ประเด็นที่ ๑๕ พลังทางสังคม) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ ฉบับที่ ๑๓ (หมวดหมู่ที่ ๙ การลดความยากจนและความเหลื่อมล้ำ)

ยุทธศาสตร์นี้เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (ยุทธศาสตร์ที่ ๑ และ ๕) และแผนวิสาหกิจ กกท. (SO๑ บางส่วน) โดยกองทุนฯ ปรับบทบาทจากการกระจุกตัวของงบประมาณในส่วนกลาง สู่การกระจายงบประมาณลงสู่ภูมิภาค เพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานและลานกีฬาที่ได้มาตรฐาน การเป็นพี่เลี้ยงให้แก่สมาคมกีฬาแห่งจังหวัด และการพัฒนาบุคลากรกีฬาตามแนวทาง ๕T: Team ของผู้จัดการกองทุนฯ จะนำไปสู่การลดช่องว่างและยกระดับมาตรฐานกีฬาทั่วประเทศ

ในมิติของพันธกิจเชิงกฎหมาย ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เป็นการปฏิบัติตามมาตรา ๔๘ (๒) พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ด้านการพัฒนา กีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬา อีกทั้งยังตอบสนองพันธกิจตามพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ ในการกระจายการสนับสนุนสโมสรกีฬาอาชีพในระดับภูมิภาค ข้อเสนอเชิงวิเคราะห์ที่สำคัญคือ ยุทธศาสตร์นี้เป็น “พื้นที่เชิงยุทธศาสตร์” ที่กองทุนฯ สร้างคุณค่าเพิ่มให้ระบบกีฬาโดยไม่ทับซ้อนกับ กกท. เนื่องจาก กกท. ไม่ได้กำหนดกลไก “ความเป็นธรรมในการเข้าถึงทุน” อย่างเป็นระบบ

มิติที่ ๓ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจกีฬา กีฬาอาชีพ และมวยไทย

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ถือเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ครั้งสำคัญของกองทุนฯ จาก “ผู้จ่ายเงินสนับสนุน” สู่ “นักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Investor) ที่ผลักดันระบบนิเวศกีฬาให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจและกีฬามวยไทย ทิศทางนี้สอดคล้องอย่างสมบูรณ์กับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (ยุทธศาสตร์ที่ ๒) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ประเด็นที่ ๐๕ การท่องเที่ยว) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ ฉบับที่ ๑๓ (หมวดหมู่ที่ ๒ และ ๔ การท่องเที่ยวคุณภาพและสุขภาพมูลค่าสูง)

การจัดสรรงบประมาณเชิงรุกของกองทุนฯ ในการดึงดูดอีเวนต์กีฬาระดับโลก (Mega Events) เป็นการรับลูกต่อนโยบาย Sport Wealth ของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ Sports Tourism ของกระทรวง แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (ยุทธศาสตร์ที่ ๔) แผนวิสาหกิจ กกท. (SO๒, SO๓ และ SAT-๔, SAT-๕) การบูรณาการในยุทธศาสตร์นี้กำหนดให้งบประมาณทุกบาทที่กองทุนฯ อนุมัติต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ผ่านเครื่องมือ Economic Impact Assessment, Leverage Ratio และ SROI ≥ 1.22 เท่า ซึ่งตอบสนองโดยตรงต่อมิติการเงินในบันทึกข้อตกลงฯ

ในมิติของพันธกิจเชิงกฎหมาย ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เป็นการปฏิบัติตามมาตรา ๔๘ (๓) พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ที่กำหนดให้กองทุนฯ ส่งเสริมสนับสนุนกีฬามวยและกีฬาอาชีพ ตามพระราชบัญญัติกีฬามวย พ.ศ. ๒๕๔๒ และพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ

พ.ศ. ๒๕๕๖ โดยเฉพาะการผลักดันมวยไทยเป็นอุตสาหกรรมกีฬาระดับโลกและการสนับสนุนลีกอาชีพเพื่อสร้างห่วงโซ่มูลค่าและการจ้างงาน

มิติที่ ๔ และ ๕ การยกระดับธรรมาภิบาล สมรรถนะองค์กร และฐานดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ (ธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์) และยุทธศาสตร์ที่ ๕ (การยกระดับสมรรถนะองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูล) ถูกออกแบบให้เป็น “โครงสร้างพื้นฐาน” ที่รองรับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ทั้ง ๓ ด้านข้างต้น การยกระดับระบบบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัย โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven) เป็นการตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (ยุทธศาสตร์ที่ ๖) แผนแม่บทฯ (ประเด็นที่ ๒๐) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ ฉบับที่ ๑๓ (หมวดหมู่ที่ ๑๓ ภาครัฐที่ทันสมัย)

ในมิติของการกำกับดูแลองค์กร ยุทธศาสตร์นี้มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และภาพลักษณ์ของกองทุนฯ เนื่องจากมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับบันทึกข้อตกลงการประเมินผลของกรมบัญชีกลางที่ใช้เป็นเกณฑ์ชี้ขาดความสำเร็จของการบริหารทุนหมุนเวียน ทั้งในด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) การพัฒนาระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัล (Digital Maturity) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทุนฯ จึงได้กำหนดแนวทางผ่านแผนผู้จัดการกองทุนฯ (๕T: Technology + Transparency + Transformation) สอดรับกับแผนวิสาหกิจ กทท. (SO๕ และ SAT-๖ Core Business Enablers) เพื่อก้าวสู่ “SMART SAT” ผ่านการปรับโครงสร้างการทำงานสู่ระบบไร้กระดาษด้วย E-Grant แบบ ๑๐๐% การนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้วิเคราะห์การให้ทุน การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Open Data และการ Upskill/Reskill บุคลากรให้เป็นนักวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

ในมิติพันธกิจเชิงกฎหมาย ยุทธศาสตร์ที่ ๔ และ ๕ เป็นการปฏิบัติตามมาตรา ๔๒ (๘) ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน ควบคู่กับมาตรา ๔๘ ว่าด้วยการจัดทำบัญชี โดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และการรายงานต่อคณะรัฐมนตรี อันเป็นฐานกฎหมายด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสทางการเงิน และเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ทำให้การปฏิบัติตามพันธกิจทั้ง ๗ ประการก่อนหน้าเกิดผลสัมฤทธิ์จริง

๕.๑๐ สรุป

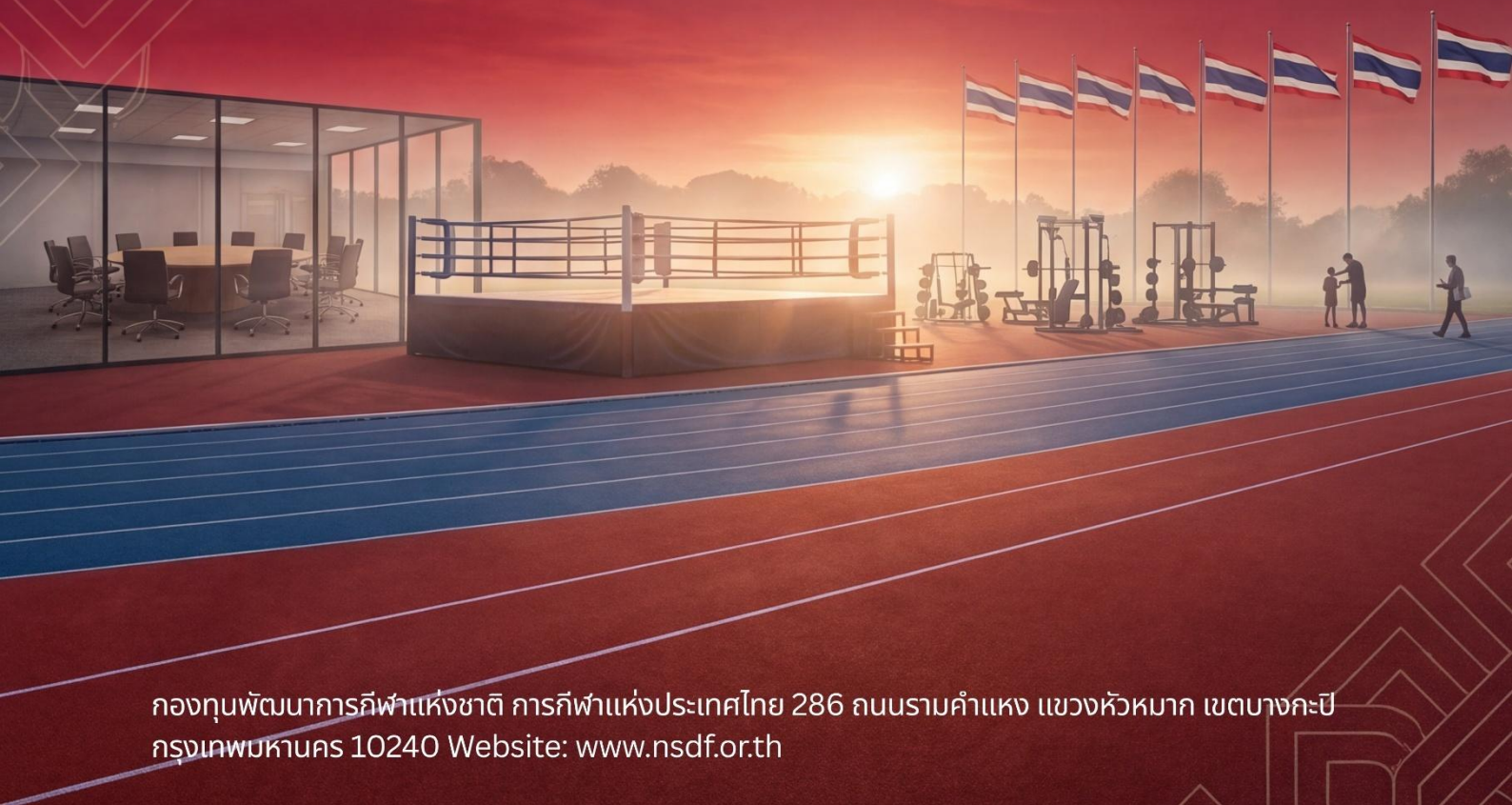
แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งภารกิจแกน การขยายบทบาท กลไกกำกับ และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โดยมีตรรกะเชิงบริหารที่ชัดเจน ทุกยุทธศาสตร์ยึดโยงกับฐานกฎหมายสี่ชั้น เชื่อมโยงโดยตรงกับแผนใหม่ ๙

แผนงานที่ผ่านการหารือกับสำนักงบประมาณ และสอดคล้องกับกรอบ Sport Plus ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

สาระสำคัญของบทนี้สะท้อน การเปลี่ยนผ่านหลักคิด ของกองทุนอย่างเด็ดขาด จาก "แหล่งทุน" ที่ตอบรับคำขออย่างกว้างขวาง สู่ "กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์" ที่จัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ ผูกเงินกับผลสัมฤทธิ์ และพิสูจน์ความคุ้มค่าของทุกบาทได้ ทั้งนี้เพื่อยกระดับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้เป็นต้นแบบองค์กรภาครัฐที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนเชื่อมั่น และขับเคลื่อนวงการกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ ความเป็นธรรม และความยั่งยืนอย่างแท้จริงในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓



ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
ปี พ.ศ. 2570 - 2573 จะเป็นกลไกการลงทุน
เชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศ ที่ทุกภาค
พิสูจน์ความคุ้มค่าได้ โปร่งใส เป็นธรรม
และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล



กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ การกีฬาแห่งประเทศไทย 286 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ
กรุงเทพมหานคร 10240 Website: www.nsdf.or.th