

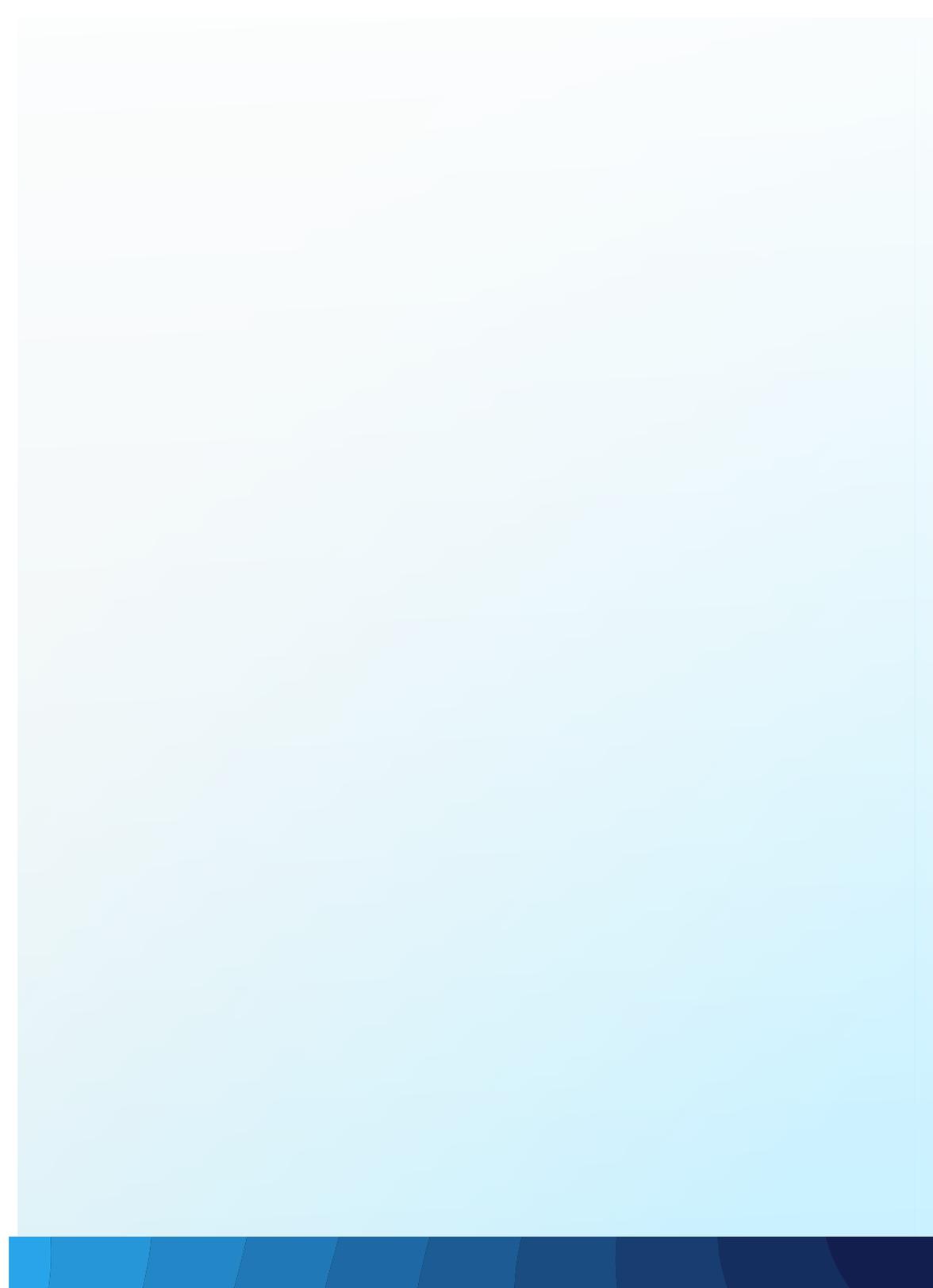


# คู่มือการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

การกีฬาแห่งประเทศไทย  
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา





## คำนำ

การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงโดยนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยงการกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท ตลอดจนบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเข้าใจเห็นความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) และการควบคุมภายในซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของ กกท. ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง กำหนด โดยเป็นการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ การแข่งขันความต้องการของผู้ใช้บริการและบริบทที่เปลี่ยนแปลงเตรียมพร้อมในการรองรับนโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย/จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจในระดับหนึ่งว่าเป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน

# สารบัญ

<b>บทนำ</b>	<b>6</b>
<b>ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของ กกท.</b>	<b>7-9</b>
1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของ กกท.	7-8
1.2 เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานตามยุทธศาสตร์ กกท. พ.ศ. 2564-2570	9
<b>ส่วนที่ 2</b>	
<b>การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</b>	<b>10-15</b>
2.1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	10
2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	10
2.3 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	11
2.4 มาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	12-15
<b>ส่วนที่ 3</b>	
<b>การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กกท.</b>	<b>16-43</b>
3.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร	16-24
3.2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	24-27
3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	27-37
3.4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	38-41
3.5 ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล	42-43

## ส่วนที่ 4

### การควบคุมภายในของ กทท.

44-66

- 4.1 ความเป็นมาของระบบควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง **44-46**  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561
- 4.2 มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ **46-47**
- 4.3 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน (5 องค์ประกอบ 17 หลักการ) **47-49**
- 4.4 วัตถุประสงค์และการวางระบบการควบคุมภายใน **50-51**
- 4.5 แบบประเมินองค์ประกอบควบคุมภายในด้วยตนเอง **52-55**
- 4.6 รายงานการประเมินการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ **56-57**
- แบบประเมินการควบคุมภายใน (ปก.1) **58-59**
  - แบบประเมินการควบคุมภายใน (ปก.4) **60-61**
  - แบบประเมินการควบคุมภายใน (ปก.5) **62-63**
  - แบบประเมินการควบคุมภายใน (ปก.6) **64-65**

### ภาคผนวก

67-75

- ผังโครงสร้างแผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564 - 2570 **68-69**
  - การพิจารณาปัจจัยนำเข้าแผนการบริหารความเสี่ยงปี 2564 **70**
  - แผนที่ความเสี่ยงของ กทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 **71**
  - การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยง **72**
    - แบบประเมินประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการฯ ของ กทท. (บส-1)
  - การพิจารณาความเสี่ยง การประเมินการควบคุมภายใน **72-73**
    - แบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน (บส-2)
  - การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน **74-75**
    - แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (บส-3)
- เอกสารอ้างอิง **76**

## บทนำ

การกีฬาแห่งประเทศไทย เรียกโดยย่อว่า “กกท.” มีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า “Sports Authority of Thailand” เรียกโดยย่อว่า “SAT” จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 102 ตอนที่ 149 ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2528 เพื่อจัดตั้ง “การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) แทน “องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย” (องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย จัดตั้ง เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2507) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อยกระดับให้มีการบริหารงานอย่างเพียงพอต่อการขยายตัวของกีฬาในชาติ และเมื่อมีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ได้จัดตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาขึ้น เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 และให้การกีฬาแห่งประเทศไทย โอนไปสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาแทนสำนักนายกรัฐมนตรี ตั้งแต่วันที่ 9 ตุลาคม 2545 เป็นต้นไป

ต่อมาได้มีการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการกีฬาแห่งประเทศไทย เนื่องจากมีบทบัญญัติบางประการไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยยกเลิกพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 และมีการตราพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 ขึ้นซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 132 ตอนที่ 21ก ลงวันที่ 26 มีนาคม 2558 โดยนัยแห่งพระราชบัญญัตินี้ ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติขึ้นในการกีฬาแห่งประเทศไทย กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจดทะเบียนจัดตั้งสมาคมกีฬา และมาตรการในการกำกับดูแลการดำเนินการของสมาคม คณะกรรมการสมาคมกีฬาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และให้การกีฬาแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง ดังนี้

1. ส่งเสริมกีฬา
2. ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเกี่ยวกับการกีฬา
3. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำโครงการ แผนงาน และสถิติเกี่ยวกับการส่งเสริมการกีฬารวมทั้งประเมินผล
4. จัดช่วยเหลือ แนะนำ และร่วมมือในการจัดและดำเนินกิจกรรมกีฬา
5. สำรวจ จัดสร้าง และบูรณะสถานที่สำหรับกีฬา
6. ติดต่อร่วมมือกับองค์การหรือสมาคมกีฬาทั้งในและนอกราชอาณาจักร
7. สอดส่องและกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรมกีฬา
8. ริเริ่ม พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการกีฬาคนพิการ
9. ประกอบกิจการอื่นๆ อันเกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์ของการกีฬา

# ส่วนที่ 1

## ข้อมูลทั่วไปของ กกท.

### 1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ของ กกท.

#### วิสัยทัศน์ของ กกท.

“พัฒนาการกีฬาเพื่อเป็นกลุ่มผู้นำทางการกีฬาระดับเอเชีย  
และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ”

#### พันธกิจของ กกท.

1

ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนากีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และ  
กีฬามวย เพื่อสรรหาและพัฒนานักกีฬา และบุคลากรกีฬาให้  
ประสบความสำเร็จในระดับชาติ และนานาชาติ

2

พัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีการกีฬาให้มีมาตรฐาน  
เพื่อรองรับการพัฒนา นักกีฬาบุคลากรกีฬา และบุคลากรด้าน  
วิทยาศาสตร์การกีฬา

3

ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรม และการแข่งขันกีฬา  
เพื่อสร้างโอกาส และประสบการณ์ ให้กับนักกีฬา  
และบุคลากรกีฬา รวมทั้งสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ

4

ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างกระแสความตื่นตัวของประชาชน  
ในการออกกำลังกาย เล่นกีฬา และการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬา

5

พัฒนาองค์กรด้วยระบบการบริหารจัดการสู่องค์กร  
สมรรถนะสูง ให้มีประสิทธิภาพโปร่งใส  
ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรให้ได้ตามมาตรฐาน กกท. ได้เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 และได้พัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมเป็นรูปธรรมสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริงโดยพิจารณานำข้อดี/จุดแข็งที่มีมาใช้ปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุงเพิ่มเติมประเด็นของการจัดการให้เป็นปัจจุบัน ตามระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

## ค่านิยมของ กกท. VRSAT (เราคือ กกท.)

V

### VISIONARY

มีมุมมองกว้างไกล มุ่งเน้นเป้าหมาย  
ด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล

R

### RISK MANAGEMENT

ตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง

S

### SPIRIT

มีจิตใจที่มุ่งมั่น กล้าหาญ เข้มแข็ง  
มีชีวิตชีวาในการทำงาน

A

### ACCOUNTABILITY

มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่  
และรับผิดชอบต่อสังคม

T

### TEAMWORK

ทำงานเป็นทีม/สร้างความสัมพันธ์  
ที่ดีทั้งภายใน - ภายนอกองค์กร

## เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Goal) พ.ศ. 2564-2570

การบริหารจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

1. ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬานานาชาติ

การบริหารจัดการกีฬาอาชีพและกีฬามวย

2. มีนักกีฬาและบุคลากรกีฬาสามารถยึดกีฬาเป็นอาชีพได้อย่างยั่งยืน

การบริหารกีฬาเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ

3. เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการสนับสนุนการจัดกิจกรรมและการแข่งขันกีฬา

การพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและบริการทางการกีฬาของ กกท.

4. สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ

การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

5. มีคะแนนประเมินผล SE-AM เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง



## ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

### 2.1 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้น ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจต่อความสำเร็จในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบัน ความเสี่ยงไม่ได้หมายถึงเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์เพียงเท่านั้น แต่หมายถึงโอกาสในสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียในด้านต่างๆ ได้แก่ การสร้างโอกาสและศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การลงทุน ภาพลักษณ์ชื่อเสียง ตามสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

### 2.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน สามารถเกิดเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนตลอดเวลาซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ อาจส่งผลทั้งในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน จึงควรมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมความพร้อมและรองรับในทุกสถานการณ์ ช่วยจัดการปัญหาอุปสรรคในการทำงานโดยการป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถมั่นใจถึงการบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมเหตุสมผล การบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ในการช่วยพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรควบคุมไปกับกระบวนการทบทวนยุทธศาสตร์ประจำปีให้มีความสอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานปกติ ตลอดจนปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรต่อไป



### 2.3 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) ได้แก่

1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ

2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ โดยเป็นการพิจารณา กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรายสาขา (Sub-PAC)

2. ด้าน Core Business Enablers การประเมินผล แบ่งเป็น 8 ด้านได้แก่

- 2.1 ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- 2.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 2.3 ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 2.4 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
- 2.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- 2.6 ด้านการบริหารทุนมนุษย์
- 2.7 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 2.8 ด้านการตรวจสอบภายใน



กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ  
State Enterprise Assessment Model: SE-AM

## 2.4 มาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กกท. ดำเนินงานตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

1.1 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

1.2 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562



หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562



พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561



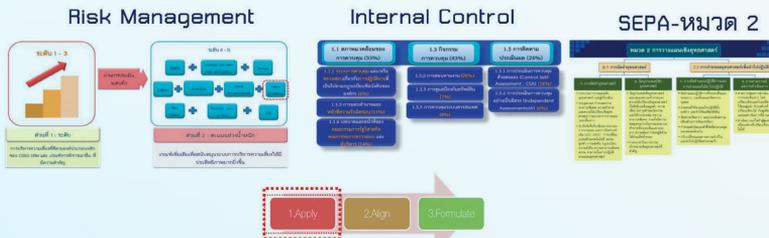
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

มาตรฐานปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2. หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบการประเมินผลใหม่ (SE-AM) โดยประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก

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

กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

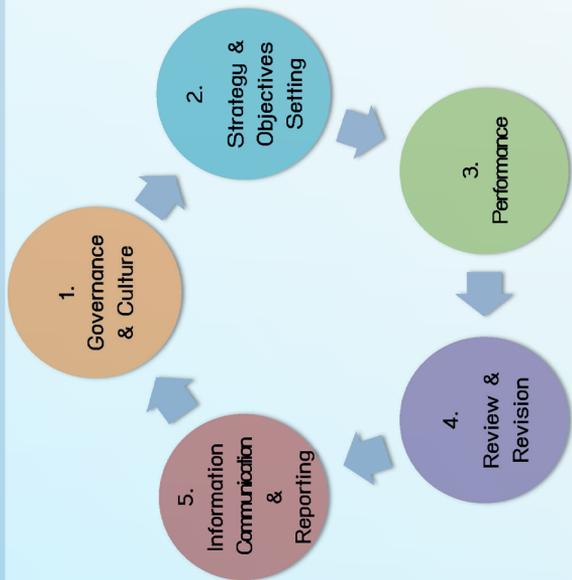


ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 21 หลักการ\*

1. ธรรมาภิบาล และวัฒนธรรม องค์กร	2. การกำหนด ยุทธศาสตร์และ วัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	3. กระบวนการ บริหารความเสี่ยง	4. การทบทวน การบริหาร ความเสี่ยง	5. ข้อมูล สารสนเทศ การ สื่อสาร และการ รายงานผล
1.1 บทบาทคณะ กรรมการในการ กำกับติดตามการ บริหารความเสี่ยง และการพัฒนา ระบบการควบคุม ภายใน	2.1 การวิเคราะห์ ธุรกิจ	3.1 การระบุปัจจัย ความเสี่ยง	4.1 การทบทวน และปรับปรุงผล การบริหาร ความเสี่ยง	5.1 การสื่อสาร การบริหาร ความเสี่ยงของ องค์กร
1.2 โครงสร้างและ บทบาทหน้าที่	2.2 การระบุ เป้าหมายการ บริหารความเสี่ยง	3.2 การกำหนด กิจกรรม การควบคุมที่ ตอบสนองต่อ ความเสี่ยงองค์กร	4.2 การกำหนด แนวทางในการ ปรับปรุงกระบวนการ บริหาร ความเสี่ยง	5.2 การติดตาม ประเมินผลและ รายงานผลการ บริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และ ผลการดำเนินงาน
1.3 บรรยากาศ และวัฒนธรรม สนับสนุนการ บริหารความเสี่ยง	2.3 การประเมิน ทางเลือก และกำหนด ยุทธศาสตร์	3.3 การประเมิน ความรุนแรงของ ปัจจัยเสี่ยง	4.3 การประเมิน การเปลี่ยนแปลงที่ มีนัยสำคัญ	5.3 ข้อมูลและ เทคโนโลยีใน การสนับสนุน การบริหาร ความเสี่ยง
1.4 ความมุ่งมั่นต่อ ค่านิยมองค์กร	2.4 การกำหนด วัตถุประสงค์ใน จากการดำเนิน ธุรกิจเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กร	3.4 การจัดลำดับ ความเสี่ยง	3.5 การกำหนด /คัดเลือกวิธีการ จัดการต่อ ความเสี่ยงที่ระบุ ไว้	
1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและ การรักษาบุคลากร		3.6 การบริหาร ความเสี่ยงแบบ บูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk		

# หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ดำเนินการอย่างไรในการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ



1. บทบาทหน้าที่คณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำหนดโครงสร้าง นิยามการบริหารความเสี่ยง จัดให้มีบรรทัดฐานและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Culture) รวมถึงกำหนดแรงจูงใจสำหรับการบริหารความเสี่ยง
2. การวิเคราะห์ และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กับนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ และแผนการลงทุน การกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance และการบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) - การสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)
3. ลงศัประกอบการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมตั้งแต่การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ และเป็นนายองค์กรทุกตัว การพิจารณาความเสี่ยงของกิจกรรมควบคุม ประเมินระดับความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง โดยเน้นกระบวนการวิเคราะห์ Cost Benefit Viability เป็นในแต่ละทางเลือก การจัดทำ Risk correlation map และ Portfolio view of risk
4. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5. การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลภายใน ซึ่งการประเมินเป็นรายครึ่ง และประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง และทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร รวมทั้งการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ และการบริหารความเสี่ยงที่ดี

## หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM)

## ส่วนที่ 3

# การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กทท.

กทท. ดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) โดยใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และการควบคุมภายในไปพร้อมกัน เริ่มตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร การมีธรรมาภิบาลและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงว่า ความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย/จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจหรือการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่าเป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจนไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง การกำหนดระดับความเสี่ยงเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม แผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนแปลงได้ทันทีทั้งที่ ตลอดจนจนถึงการมีระบบเตือนภัยล่วงหน้าและสามารถคาดการณ์แนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนด

### 3.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

#### 3.1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the Development and performance of internal control)

กระบวนการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แบบบูรณาการ (GRC) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำหนด RA ระดับองค์กรกระบวนการจัดทำคู่มือและการสื่อสารคู่มือที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและชัดเจนการสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมความตระหนักในการบริหารความเสี่ยงและมีการติดตามประเมินระดับการรับรู้ความเข้าใจความตระหนักที่เป็นระบบรวมทั้งการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจ การบริหารความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

1. การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance: GRC) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กรโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
2. การเผยแพร่นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง
3. นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
4. การทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร
5. การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงของการกีฬาแห่งประเทศไทย

การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในบริหารจัดการองค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในการดำเนินงาน ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และพันธกิจที่กำหนด โดยบูรณาการเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) สู่การเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณธรรมและความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสร้างมูลค่าและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ ตามแนวทางมาตรฐานสากล COSO – ERM และหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด โดยเชื่อมโยงกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
2. ให้ทุกฝ่ายและสำนัก บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไปในทิศทางเดียวกัน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หรือไม่เกินขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน
3. ติดตามประเมินผล ทบทวนและจัดทำแนวทาง/แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
4. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง
5. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้บุคลากรตระหนักในความสำคัญ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง
6. ให้ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ช่วยปฏิบัติงานโครงการของ กกท. มีหน้าที่ปฏิบัติตามแนวทางหรือแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

### 3.1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures)

1. การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจนโดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของมีผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน
2. การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจังรวมทั้งกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน Job Description:JD มีโครงสร้างความรับผิดชอบมีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนรวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วนและกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

3. โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรม อย่างจริงจัง
4. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงานและสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ ครบถ้วนและมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว
5. การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่มีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่รวมทั้งกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงานและการทบทวน /ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง

## โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กทท.

กทท. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ โดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

### 1. คณะกรรมการ กทท.

- มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของ กทท. และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น
- ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร
- มอบหมายให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แนวทางการดำเนินงาน และกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะ

### 2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.

- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- กำกับ ดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายฯ
- กำกับ ดูแล และติดตามกระบวนการควบคุมภายในของ กทท. ให้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายใน
- อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อคิดเห็นต่อแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของ กทท.
- ให้ความเห็นชอบผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายในของ กทท.
- รายงานสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการ กทท.
- ทบทวนประสิทธิภาพ และความพอเพียงของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.
- แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามความเหมาะสม

### 3. คณะกรรมการตรวจสอบภายใน

- ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- ประเมินฝ่ายบริหารในการกำหนดแนวทาง และการสื่อสารความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และดำเนินการให้มั่นใจได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของตน
- สื่อสารกับคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อให้เข้าใจถึงความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงสอดคล้องกับการควบคุมภายใน
- ทารือกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับนโยบายการประเมินและการบริหารความเสี่ยง

### 4. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะอนุกรรมการฯ
- จัดทำและทบทวนคู่มือ และแผนการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะอนุกรรมการฯ
- พิจารณาร่างความเสี่ยงของ กกท. เสนอต่อคณะอนุกรรมการฯ
- จัดให้มีกระบวนการแห่งการเรียนรู้การบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ติดตาม วิเคราะห์และสรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเสนอต่อคณะอนุกรรมการฯ
- ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ มอบหมาย

### 5. ฝ่ายและสำนัก

- ประเมิน/บ่งชี้ปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุแท้จริง รวมทั้งประเมินค่าโอกาสและผลกระทบ
- เก็บรวบรวมข้อมูลจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ
- เสนอมาตรการและกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและแนวทางที่ กกท. กำหนด
- ติดตาม/วิเคราะห์/ประเมินปัจจัยเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- ติดตาม/วิเคราะห์ผลความสำเร็จที่ผู้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงรายงาน
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้แก่ คณะอนุกรรมการและทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

## กรอบโครงสร้างตามตำแหน่ง

### 1. ผู้ว่าการ

- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของ กทท. และทำให้มั่นใจว่า กทท. มีแผนการบูรณาการร่วมกันในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร
- ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

### 2. รองผู้ว่าการ

- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญภายใต้สายบังคับบัญชา และทำให้มั่นใจว่า กทท. มีแผนการบูรณาการร่วมกันในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง โดยการให้ผู้อำนวยการฝ่ายและสำนัก ภายใต้อสายบังคับบัญชา ให้ความสำคัญและความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง

### 3. ผู้ตรวจสอบภายใน

- พิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลของ กทท. ที่ฝ่ายบริหารได้จัดทำขึ้นและดำเนินการอยู่นั้น มีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้มั่นใจว่า กทท. มีการกำหนดและจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- สนับสนุนให้ กทท. มีกระบวนการควบคุมที่มีคุณภาพ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### 4. ผู้อำนวยการฝ่ายและสำนัก

- รับนโยบาย แนวทาง และมาตรการ การบริหารความเสี่ยงมาดำเนินการ
- ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- มอบหมายผู้รับผิดชอบในหน่วยงานให้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

### 5. ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้างาน

- ประเมิน/บ่งชี้ความเสี่ยงในรายการงบประมาณที่ดำเนินงาน และการปฏิบัติงานประจำวัน
- รายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปตามสายการบังคับบัญชา
- จัดทำรายงานติดตามผลการบริหารความเสี่ยงที่ตนรับผิดชอบ
- กำกับติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและประเมิน/บ่งชี้ความเสี่ยงในรายการงบประมาณที่ดำเนินงานและการปฏิบัติงานประจำวัน

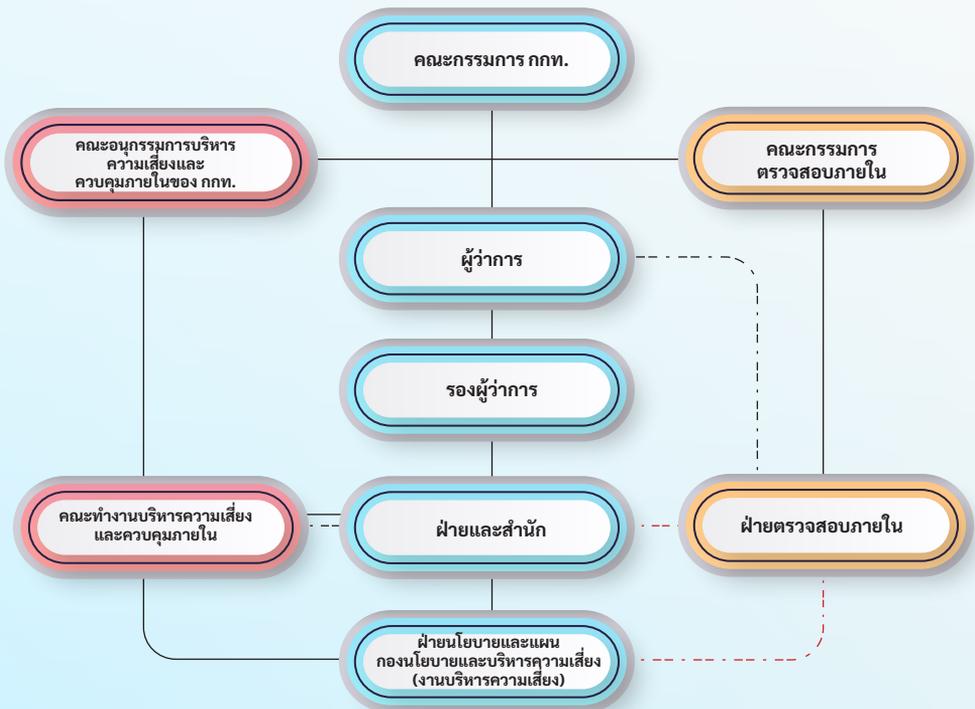
### 6. พนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานโครงการ

- ประเมิน/บ่งชี้ความเสี่ยงในโครงการ ดำเนินงานและการปฏิบัติงานประจำวัน
- รายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

## 7. งานบริหารความเสี่ยง

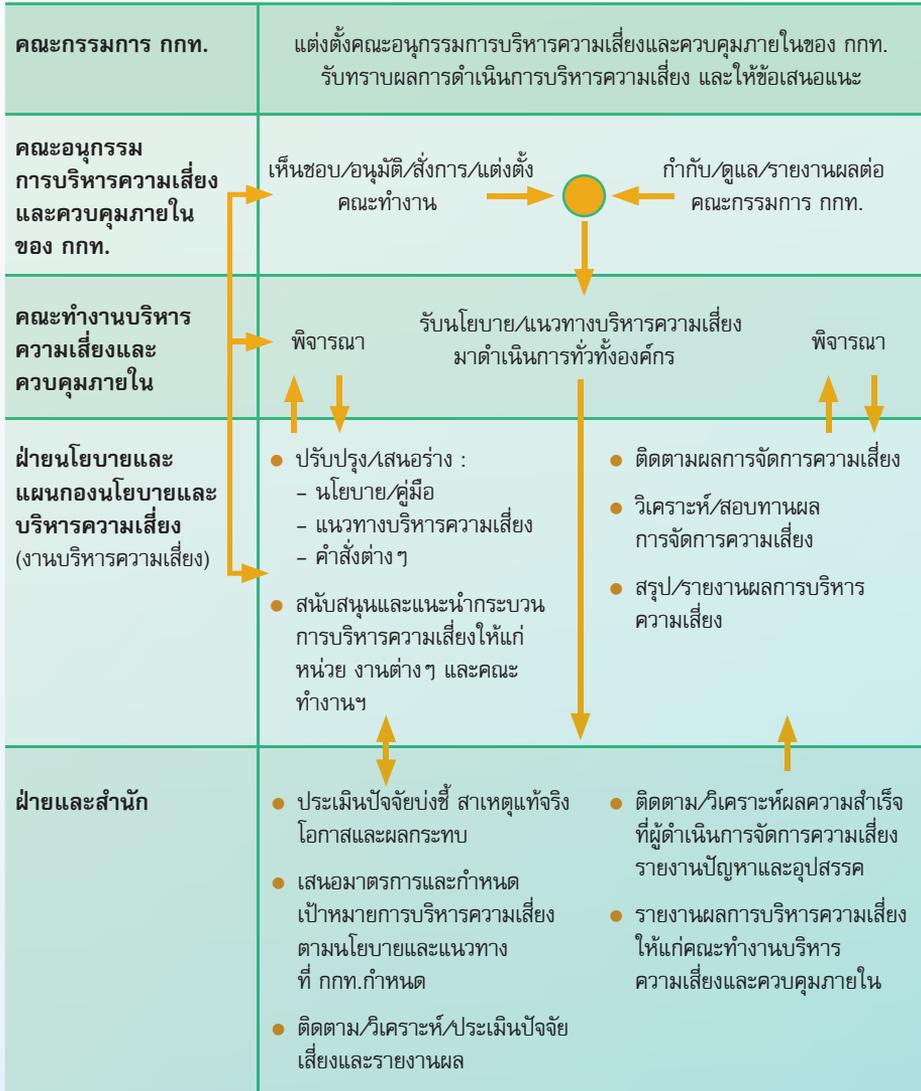
- ปฏิบัติหน้าที่ประจำ แทนคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- จัดทำ ปรับปรุง ร่างนโยบาย กรอบแนวทาง แผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
- ติดตาม วิเคราะห์ สอบทานผลการจัดการความเสี่ยง
- สรุป/รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะทำงานและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการ กทท.
- ประสานงานกับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายและสำนัก เพื่อระบุความเสี่ยงประเมินค่าโอกาสและค่าผลกระทบ กำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะตามมาตรการการบริหารความเสี่ยง
- ให้การสนับสนุน และแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่ส่วนงานต่างๆ

## แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ กทท.



- โครงสร้างการรายงาน
- โครงสร้างการกำกับดูแล
- .-.-.-.- โครงสร้างการสอบทาน

## กระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในของ กทท.



แผนภาพแสดงกระบวนการดำเนินงาน  
การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.

### 3.1.3 บรรยายภาคและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture)

1. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) เช่น การประชาสัมพันธ์และสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น คู่มือ แผ่นพับ วารสาร และสื่อออนไลน์ต่างๆ

2. การกำหนดกระบวนการดำเนินการดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ หรือ ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรครอบคลุมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงผู้บริหารและพนักงาน

3. การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงโดยมี การให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ

4. จัดทำกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้องเช่นแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

5. การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้องโดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจรวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือจากผลการสำรวจครั้งก่อนแล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

### 3.1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values)

1. การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนอง และส่งเสริมค่านิยมองค์กร

2. การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานและกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิด การรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

3. การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรม องค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริม ค่านิยมองค์กรครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

4. กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรมีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

5. การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงาน ในเรื่องส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรม องค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหาร ในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุง จากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจรวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่า ครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

กทท. มีกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนอง และส่งเสริมค่านิยมองค์กรโดยเชื่อมโยงและตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมมาตรฐานในความเสียหายที่พึงประสงค์กับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value) VRSAT ด้าน R : Risk Management เพื่อเป็นแนวทางและหลักปฏิบัติของบุคลากร กทท. ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง

### 3.1.5 แรงจูงใจการพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

1. การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive) อาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินได้ ซึ่งการแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยงหรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจทัศนคติและความตระหนักของบุคลากร
2. ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน
3. การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง ทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงโดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงานและสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน
4. กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ในการประเมินผลการดำเนินงานและการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการ และการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน
5. การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

## 3.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

### 3.2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ

ประเมินในการวางแผนเชิงกลยุทธ์-การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์

หัวข้อย่อย - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การระบุขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า ในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กร โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อให้รู้จักองค์กร รู้จักสภาพแวดล้อม ในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กร โดยรวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเป็นความเสี่ยง หรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะรองรับได้ทันกาล

### 3.2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

1. กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วงและการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT)

2. การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk / Operational Risk / Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

3. รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA/RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้อง ตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

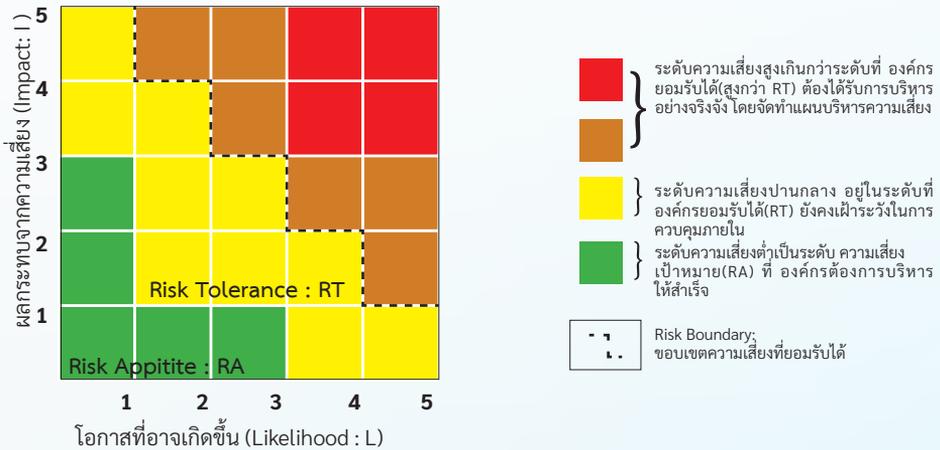
4. การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผน ยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีและมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้อง กับระดับขององค์กรที่ยอมรับได้ เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

5. มีการประเมินประสิทธิภาพของการกำหนดค่า RA/RT ที่สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาลและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

กระบวนการพิจารณาและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)

1. พิจารณาเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ตัวชี้วัดสำคัญ	2. เชื่อมโยงความเสี่ยงเข้ากับการบริหารจัดการ	3. การตั้งเป้าหมายและกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
<ul style="list-style-type: none"> <li>• พิจารณาค่าเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร ตั้งแต่ระดับเป้าประสงค์ และแผนงาน/โครงการ ได้แก่ อันดับการแข่งขัน ความสำเร็จในการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานรายได้ของนักกีฬาอาชีพ มูลค่าทางเศรษฐกิจ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการฯ เป็นต้น</li> <li>• ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร ได้แก่ เกณฑ์ สคร. และนโยบายภาครัฐ และผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พิจารณาและระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น</li> <li>• ประเมินประสิทธิผล การควบคุมภายใน</li> <li>• พิจารณาระดับความเสี่ยง ความสูญเสียที่ยอมรับได้/ไม่ได้</li> <li>• วิเคราะห์ข้อมูล ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา</li> <li>• วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย เวลา และประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง (4T)</li> <li>• จัดทำทะเบียนความเสี่ยงที่ครบถ้วน Risk Universe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบุเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(RA) และช่วงเบี่ยงเบน(RT) ที่ชัดเจนโดยพิจารณาจากข้อมูล ผลการดำเนินงานปัจจุบันและที่ผ่านมา หรือความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>• กำหนดค่า RA และ RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัดสำคัญ โดยไม่ต่ำกว่าเกณฑ์คุณภาพระดับ 3 ของ เกณฑ์ สคร.</li> <li>• พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการฯ และคณะกรรมการ</li> </ul>

### ขอบเขตของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่แสดงบนแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



#### 3.2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์

- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยง กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) โดยยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่สำคัญและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร รวมถึงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 3.2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในจากการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

1. การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

2. มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรได้โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กรและได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ดังกล่าว ลดลงด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มี การบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการ รส. เพื่ออนุมัติ

3. มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรได้ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ครอบคลุมระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผล ในการสร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

4. กระบวนการ/ดำเนินการการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้

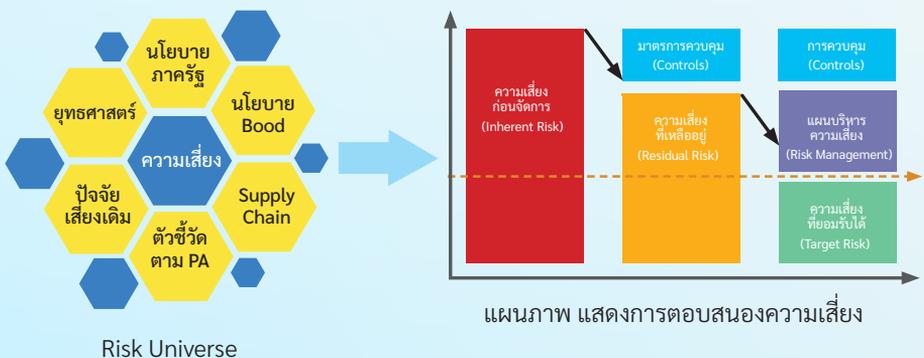
เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำุมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

### 3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### 3.3.1 การระบุปัจจัยความเสี่ยง

1. การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดโดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง ที่ครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายในปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe
2. กำหนดประสิทธิผลของความเสี่ยงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนดมีการสื่อสาร ปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง
3. กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงาน ที่รับผิดชอบและมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงานที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและ ยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีบริษัทลูกต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม
4. การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในรวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายในโดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน
5. มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยง ระดับองค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

#### ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



## กระบวนการพิจารณาและระบุความเสี่ยงของ กทท.

1. ประชุม/อบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหารและผู้แทนจากทุกฝ่ายและสำนัก เพื่อระดมความคิดและระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Bottom-UP) โดยพิจารณาความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของ กทท. ตั้งแต่ระดับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (สคร.) เพื่อวิเคราะห์หาความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจ หรือฝ่าย/สำนักกำหนด

2. ค้นหาความเสี่ยง ระบุความเสี่ยงและสาเหตุที่เกิดขึ้นโดยพิจารณาแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกว่าอาจจะเกิดอะไรขึ้น จากใคร เมื่อไหร่ ที่ไหน ทำไม่และเกิดขึ้นได้อย่างไร ประกอบกับนำข้อมูลปัจจุบัน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการพิจารณาและประเมินความเสี่ยง

3. จัดประเภทความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 4 ประเภท ตามหลักเกณฑ์ COSO ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)
- ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่างๆ (Compliance Risk : C)

4. สอบทานและยืนยันเหตุการณ์ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุแท้จริง ตลอดจนแนวทางและแผนการตอบสนองความเสี่ยง โดยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแทนฝ่ายและสำนักที่รับผิดชอบความเสี่ยง

5. นำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะทำงาน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. และ คณะกรรมการ กทท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแนวทางและแผนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนประกาศนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงให้ทุกฝ่ายและสำนัก บูรณาการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน (Top-Down) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของ กทท. บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 3.3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร

1. การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

2. มีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงพหุของระบบการควบคุมภายในประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน

3. ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมินประสิทธิภาพของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ ประสิทธิภาพตามที่กำหนด(ความครบถ้วนของปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

4. กิจกรรมการควบคุมที่กำหนดมีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

5. มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปีเพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด



**แบบประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และการวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนปฏิบัติการ กทท.**

ฝ่าย/สำนัก.....

ณ วันที่ .....

รายการที่ .....

ตัวชี้วัดรายการ (ค่าเป้าหมาย) : .....

ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง (ค่าเป้าหมาย): ยุทธศาสตร์ /สคร. / นโยบายผู้ว่าการ เป็นต้น)

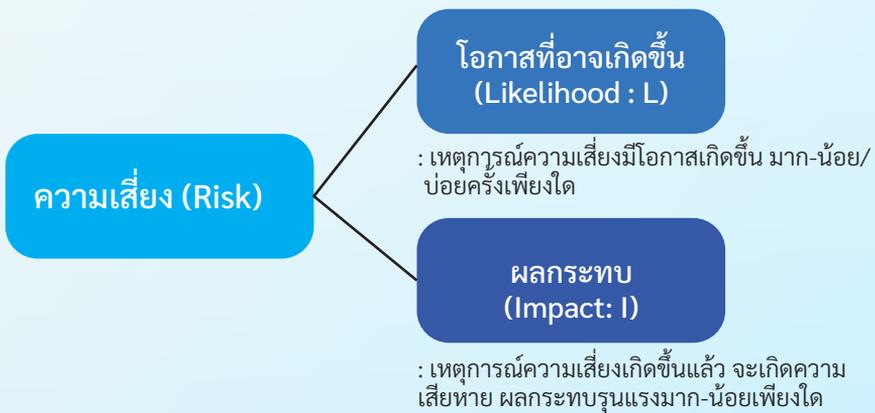
ที่	การดำเนินงาน / กิจกรรม / โครงการ	เป้าหมาย	การควบคุมภายในที่มีอยู่	ประเมินประสิทธิผลของการควบคุม			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (การควบคุมเพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	ค่าระดับความเสี่ยง (L x I = ...)	แนวทางการปรับปรุงการควบคุมภายใน / แผนบริหารความเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน (ระดับ 1-5)	กระบวนการควบคุม (ระดับ 1-5)	การติดตาม (ระดับ 1-5)			

### 3.3.3 การประเมินความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

1. การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง
2. การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับ ความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงทั้งนี้ การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนด เป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมิน ระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วน ตามกระบวนการที่กำหนด
3. มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดระดับความรุนแรงมีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงเพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล
5. การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาสเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวังพร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรคและแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

#### หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Criteria)

- **ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)** พิจารณาจากข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา สถิติ ประวัติการเกิดความเสี่ยงในอดีต และผลจากการควบคุมในปัจจุบัน หรือคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ที่จะเกิดขึ้นแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ โอกาสเกิดความเสี่ยงมากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และ น้อยมาก (1)
- **ระดับของผลกระทบ (Impact : I)** พิจารณาจากความรุนแรง มูลค่าความเสียหายต่อองค์กรเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ส่งผลกระทบ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1)



การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากค่าโอกาส (L) และผลกระทบ(I)

## เกณฑ์การประเมินค่าระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ค่าระดับความเสี่ยง ที่แสดงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากค่าระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ (I) ที่อาจเกิดขึ้น มากำหนดตำแหน่งในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) โดยแสดงผลระดับความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ ดังนี้

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

กกท. กำหนดค่าระดับโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง โดยการนำสถิติและข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ตลอดจนสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร มาพิจารณาและจัดทำเป็นตารางแสดงค่าโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามเกิดขึ้นทั้งในมุมมองความถี่หรือความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือมุมมองอื่นๆที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุที่เกิดขึ้นทั้งในมุมมองจำนวนเงินระยะเวลาชื่อเสียงภาพลักษณ์หรือเป้าหมายขององค์กรในด้านต่างๆที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

## ตัวอย่าง การกำหนดค่าระดับโอกาส (L) และผลกระทบ (I) ของความเสี่ยง

### 1.การกำหนดค่าระดับโอกาส (L)

1.1. พิจารณาอย่างง่าย จากการประมาณการความน่าจะเป็น ใช้ข้อมูลพื้นฐาน ค่ากลาง ในการกำหนดค่าระดับในกรณีไม่มีข้อมูลหรือข้อมูลในการวิเคราะห์ที่เพียงพอ

ระดับ(Level)	คำอธิบายของระดับที่เกิดขึ้น
5	ความเสี่ยงน่าจะเกิดขึ้นได้มากที่สุด หรือเกิดเป็นประจำ (Extremely Likely)
4	น่าจะเกิดขึ้นได้บ่อยครั้ง (Likely)
3	มีความเป็นไปได้หรือเกิดขึ้นบางครั้ง (Possible)
2	ไม่น่าเกิดขึ้นหรือโอกาสเกิดน้อย (Unlikely)
1	ยากที่จะเกิด (Rare)

1.2. พิจารณาจากสถิติ ข้อมูลผลงานที่ผ่านมา โดยปรับให้เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยง หรือแยกรายปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ ความถี่ จำนวนครั้ง และร้อยละของผลงาน หรือความสำเร็จที่สามารถดำเนินการได้

ระดับ(Level)	คำอธิบายของระดับที่เกิดขึ้น
5	มีโอกาสเกิดความเสี่ยง ดำเนินงานไม่สำเร็จ ความผิดพลาดมากกว่า 15% ขึ้นไป
4	มีโอกาสเกิดความเสี่ยง ดำเนินงานไม่สำเร็จ ความผิดพลาด 15%
3	มีโอกาสเกิดความเสี่ยง ดำเนินงานไม่สำเร็จ ความผิดพลาด 10%
2	มีโอกาสเกิดความเสี่ยง ดำเนินงานไม่สำเร็จ ความผิดพลาด 5%
1	มีโอกาสเกิดความเสี่ยง ดำเนินงานไม่สำเร็จ ความผิดพลาด (ไม่เกิดขึ้น)

## 2. การกำหนดค่าระดับของผลกระทบ (I)

พิจารณาจากความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ (SAT) ตัวชี้วัดที่สำคัญ เกณฑ์ สคร. และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ระดับ(Level)	คำอธิบายของระดับที่เกิดขึ้น
5	ผลกระทบมากที่สุด/ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย/ผลงานลดลง 2 ระดับ (สคร.ระดับ 1)
4	ผลกระทบมาก/ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย/ผลงานลดลง 1 ระดับ (สคร.ระดับ 2)
3	ผลกระทบปานกลาง/เป็นไปตามเป้าหมาย (สคร.ระดับ 3 , SAT, ผลที่ผ่านมา)*
2	ผลกระทบน้อย/ผลงานดีขึ้น 1 ระดับ (สคร.ระดับ 4)
1	ผลกระทบน้อยมาก/ผลงานดีขึ้น 2 ระดับ (สคร.ระดับ 5)*

การประเมินความเสี่ยงของผลกระทบโดยแยกรายปัจจัยเสี่ยงตามตัวชี้วัดของแต่ละ ความเสี่ยงที่กำหนดในเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และเกณฑ์ สคร. ที่แตกต่างกัน ได้แก่ อันดับการแข่งขันกีฬา ระดับนานาชาติ มูลค่าทางเศรษฐกิจ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เป็นต้น

ระดับ(Level)	คำอธิบายของระดับที่เกิดขึ้น
5	ต่ำกว่าอันดับที่ 8 ของเอเชีย จากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์
4	อันดับที่ 1 ใน 8 ของเอเชีย จากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์
3	อันดับที่ 1 ใน 7 ของเอเชีย จากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์
2	อันดับที่ 1 ใน 6 ของเอเชีย จากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์
1	อันดับที่ 1 ใน 5 ของเอเชีย จากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์

\*เพื่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง กกท. กำหนดค่าระดับเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงจากเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา หรือเกณฑ์ สคร. ในคุณภาพระดับ 3 ถึงระดับ 5 อย่างไม่อย่างหนึ่งที่ดีที่สุด

### 3.3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

1. การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและการจัดที่แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

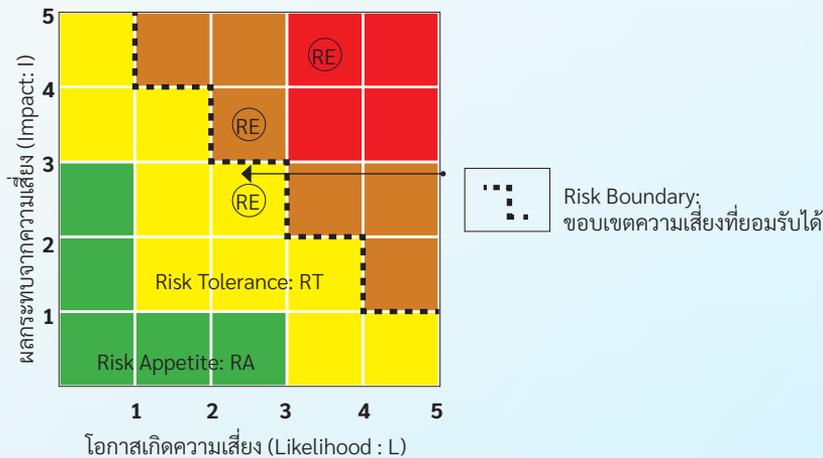
2. การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วนและทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

3. การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผล รายไตรมาส

4. การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

5. การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่ กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย,กระบวนการ,ผลผลิต,ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและการจัดทำแผนภาพ ความเสี่ยง(Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

ตัวอย่าง แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) แสดงผลการประเมินระดับความรุนแรงความเสี่ยง



### 3.3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้

1. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้
2. พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิดรวมทั้งกระบวนการ และหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือกในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร
3. การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน
4. การบูรณาการการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุมแผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

### ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน และพิจารณาการตอบสนองความเสี่ยง

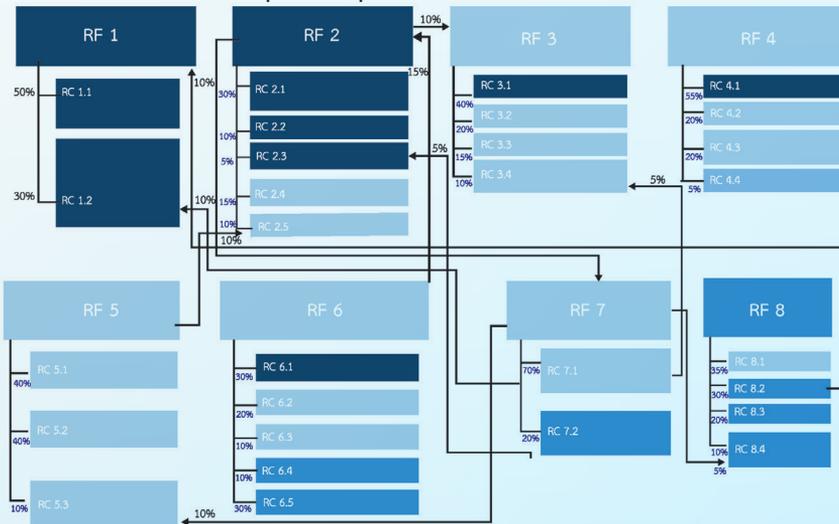
ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (Inherent Risk : IR)	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Internal Control : IC)	ประเมินควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk : RR)	เป้าหมายบริหารความเสี่ยง	
		ผล	ควบคุม.	ติดตาม		ค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	
						ค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	
						ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance : RT)	
						ค่าความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk : TR)	

การตอบสนองความเสี่ยง (4T's)		ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)	เลือก
วิธีจัดการ	รายละเอียดการจัดการ			
1.ยอมรับ (Take)				
2.ควบคุม (Treat)				
3.ถ่ายโอน (Transfer)				
4.ยกเลิก (Terminate)				

### 3.3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk

1. การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรโดย Risk Correlation Map ขององค์กรที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าว ผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง
2. การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กรได้ตามกระบวนการครบถ้วน และดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
3. การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กรและการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมเพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้
4. การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรโดย Risk Correlation Map ขององค์กร
5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของ ความเสี่ยง และผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรโดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

#### ตัวอย่าง Risk Correlation Map (Conceptual)



**หมายเหตุ :**

RF 1 คือ ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

RC 1.1 คือ สาเหตุที่ 1 ของปัจจัยเสี่ยงที่ 1

..% คือ น้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง (โดยทุกสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อม ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เมื่อรวมน้ำหนักแล้วต้องเท่ากับ 100%



### 3.4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

#### 3.4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้นหรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
2. การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง โดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรงและค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็น ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
3. การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
4. การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน(ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญและกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
5. มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้

#### 3.4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กรรวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหาร ความเสี่ยง
2. การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน
3. การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
4. การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

### 3.4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อยกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงานกระบวนการในติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมารวมถึงคู่แข่ง/คู่แข่งขันและการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีที่แนวโน้มที่ผลการดำเนินงาน อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หมายเหตุ : การติดตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานและความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงการให้กับผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้หากมีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานจำเป็นต้องปรับปรุงแผนปฏิบัติการโดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือมีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมายเพื่อให้มีการปรับกระบวนการวางแผนได้ทันกาล ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าแผนป้องกันความเสี่ยงจะบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้





## กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



### 3.5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

#### 3.5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. การกำหนดกระบวนการและการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในการสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2. การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

3. การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและดีกว่าปีที่ผ่านมา

4. การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสารมีความเชื่อมโยงกับ กระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

5. การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกชั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

#### 3.5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน

1. มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงานคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสและนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ครบถ้วน และเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

2. แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสครบทุกไตรมาส

3. กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถ เชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัล ขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

4. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาสโดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

5. มีการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการรายงาน ผลการบริหารความเสี่ยง

### 3.5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

2. ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและระบบ Early Warning System รวมทั้ง กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันสมัย

3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และใช้งานระบบได้จริงรวมทั้งข้อมูลมีความทันสมัย และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

4. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้

## ส่วนที่ 4

# การควบคุมภายในของ กทท.

### 4.1 ความเป็นมาของระบบควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

#### แนวคิด

1. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

2. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

3. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

4. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

5. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

#### คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(1) ส่วนราชการ

(2) รัฐวิสาหกิจ

(3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(4) องค์การมหาชน

(5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

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

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

## ขอบเขตการใช้

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

## วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ให้คำนิยามของ “การควบคุมภายใน” ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน

2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานผล (Reporting Objectives) ทั้งการรายงานทางการเงินและไม่ใช่งานภายในและภายนอกหน่วยงานในแง่ของความถูกต้อง เชื่อถือได้ทันเวลา โปร่งใส หรือตามข้อกำหนดอื่นๆ

3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

## การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO 2013

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชีการรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิผลประสิทธิภาพ ประหยัดและช่วยป้องกันหรือลดความเสียหายจากการผิดพลาดความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สินหรือการกระทำอันเป็นทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้นอ้างอิงตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายและมีการกำกับดูแลที่ดี

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และ COSO 2013 ไว้ดังนี้



## แนวทางจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน

การกำหนดแผนการควบคุมภายใน ควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องเหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยแนวทางการกำหนดแผนการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่

- **การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control)** เป็นการกำหนดแนวทางมาตรการ หรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและความเสียหาย
- **การควบคุมแบบตรวจสอบ (Detective control)** เป็นการกำหนดแนวทางมาตรการ หรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว
- **การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective control)** เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้องและหาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต
- **การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control)** เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

## 4.2 มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### แนวคิด

(1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารทั้งนี้สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

(2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ

การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

(3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่า การปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

(4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(5) กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกันเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

### 4.3 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน (5 องค์ประกอบ 17 หลักการ)

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

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

#### รายละเอียดดังนี้

##### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

### สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- (1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงการสร้างองค์กร สายงานบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

## 2. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

### การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

- (6) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินผล ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- (7) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- (8) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- (9) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินในการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

## 3. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

### กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(10) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(11) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(12) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการจัดการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวัง และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

## 4. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

### สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(13) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(14) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์ และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(15) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายในเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

## 5. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

### กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

(16) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(17) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

## 4.4 วัตถุประสงค์และการวางระบบการควบคุมภายใน

### วัตถุประสงค์

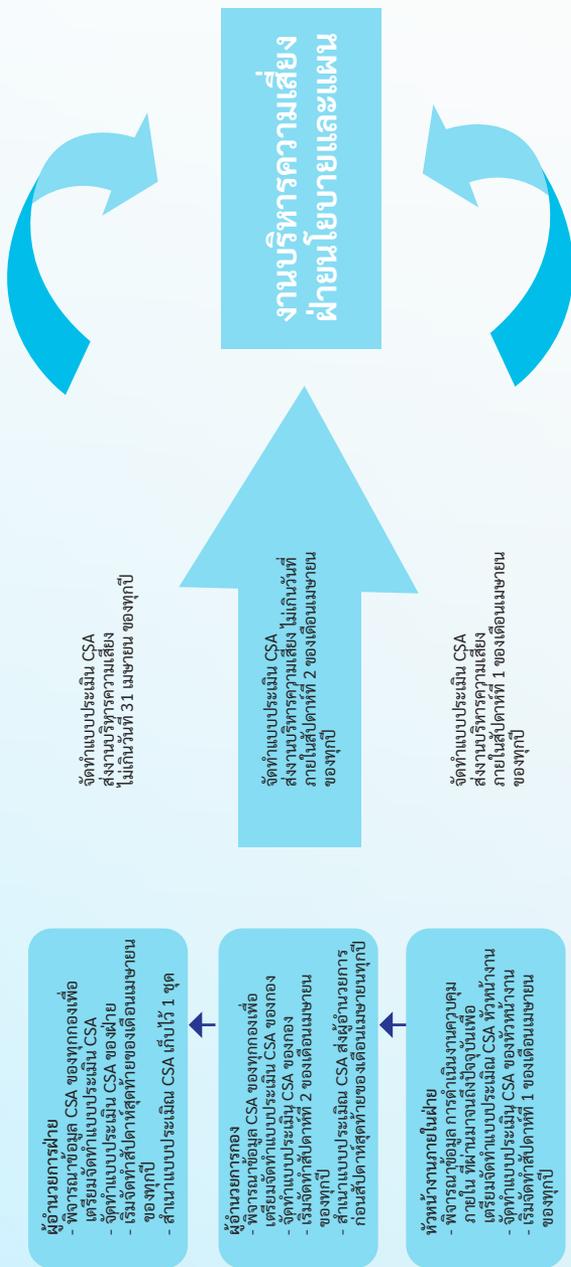
ระบบการควบคุมภายในที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยช่วยป้องกัน บริหารและจัดการ ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เป็นอย่างดี จึงเป็น เรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องดำเนินการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้ เกิดความมั่นใจได้ว่า องค์กรมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอในการดูแล การดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพประหยัดและ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของ การใช้ทรัพย์สินหรือการกระทำอันเป็นการทุจริตได้

กทท. ดำเนินการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละครั้ง โดยรายงาน และถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุม ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ซึ่งได้ปรับหลักการประเมินองค์ประกอบของการควบคุม ภายใน ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม
- 2) การประเมินความเสี่ยง
- 3) กิจกรรมการควบคุม
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร และ

5) กิจกรรมการติดตามผลจากเดิม 35 หลักการ เป็น 17 หลักการ โดยเพิ่มเติมประเด็นโอกาสที่ อาจเกิดการทุจริต และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ตามมาตรฐานสากล COSO 2013 แบบการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในของ กทท. ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยนำ แบบประเมินของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือช่วย ให้องค์กรใช้ในการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) และนำมาใช้ ในการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในของส่วนงานที่รับผิดชอบต่อไป

## กระบวนการการจัดทำรายงานการประเมินองค์ประกอบความเสี่ยงภายใน (ปรับปรุง)



## 4.5 แบบประเมินองค์ประกอบควบคุมภายในด้วยตนเอง

### แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

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

## แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

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

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

## แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

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

## แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

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

#### 4.6 รายงานการประเมินการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

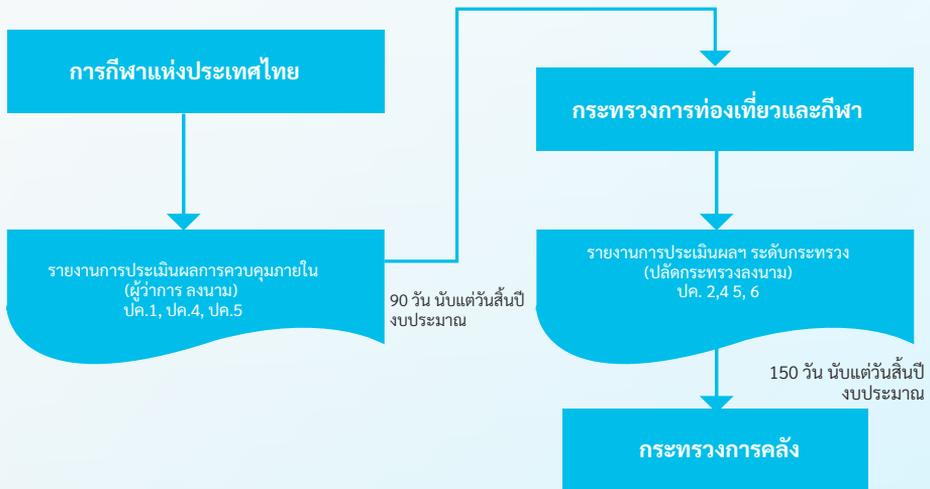
การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ จัดส่งให้ผู้กำกับดูแล หรือกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา) ภายใน 90 วัน นับแต่สิ้นปีงบประมาณ (ภายใน 30 ธันวาคมของทุกปี) โดยรายงานที่จัดส่งประกอบด้วย

แบบ ปค. 1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)

แบบ ปค. 4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

แบบ ปค. 5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

#### ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ



# แบบรายงานแนบท้าย

## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ประกอบในการจัดทำรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### การใช้รูปแบบรายงาน (แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน)

1. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค. 1) เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ 9 และข้อ 10 วรรคสาม
2. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4) เป็นแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
3. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 5) เป็นแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
4. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6) เป็นแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

## แบบประเมินการควบคุมภายใน (ปก.1)

แบบ ปค.1

### หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน .....(1).....

.....(2)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ .....(3)..... เดือน ..... พ.ศ. .... ด้วยวิธีการที่  
หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ  
การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่าง  
สมเหตุสมผลว่าภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้าน  
การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงิน  
ที่เชื่อถือได้ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่  
เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(4)..... เห็นว่า การควบคุมภายใน  
ของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
พ.ศ. 2561 ภายใต้การกำกับดูแลของ .....(5).....

ลายมือชื่อ .....(6).....

ตำแหน่ง .....(7).....

วันที่ .....(8)..... เดือน ..... พ.ศ. ....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง  
ดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายในในปีงบประมาณหรือปีปฏิทิน  
ถัดไป สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (9)

1.1 .....

1.2 .....

2. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (10)

2.1 .....

2.2 .....

## คำอธิบายหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. 1)

- (1) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (3) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (5) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (9) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (10) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (9) ในปีงบประมาณ หรือปีปฏิทินถัดไป

## แบบประเมินการควบคุมภายใน (ปก.4)

.....(1).....

แบบ ปค.4

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด .....(2) .....

(3) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(4) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม ..... ..... .....	..... ..... .....
2. การประเมินความเสี่ยง ..... ..... .....	..... ..... .....
3. กิจกรรมการควบคุม ..... ..... .....	..... ..... .....
4. สารสนเทศและการสื่อสาร ..... ..... .....	..... ..... .....
5. กิจกรรมการติดตามผล ..... ..... .....	..... ..... .....

ผลการประเมินโดยรวม (5)

.....  
.....

ลายมือชื่อ .....(6) .....

ตำแหน่ง .....(7) .....

วันที่ .....(8)..... เดือน .....พ.ศ. ....

### คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (3) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ
- (4) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (5) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ
- (6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

## แบบประเมินการควบคุมภายใน (ปก.5)

แบบ ปค.5

.....(1).....  
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด .....(2) .....

(3) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของ รัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน ของรัฐ/วัตถุประสงค์	(4) ความเสี่ยง	(5) การควบคุม ภายใน ที่มีอยู่	(6) การประเมินผล การควบคุม ภายใน	(7) ความเสี่ยงที่ยัง มีอยู่	(8) การปรับปรุง การควบคุม ภายใน	(9) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ .....(10).....  
 ตำแหน่ง .....(11).....  
 วันที่ .....(12).... เดือน .....พ.ศ. ....

### คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (3) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (4) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (5) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานกฎเกณฑ์
- (6) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- (7) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (7) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (9) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (10) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (11) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (12) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

## แบบประเมินการควบคุมภายใน (ปก.6)

แบบ ปค.6

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน .....(1).....

ผู้ตรวจสอบภายใน .....(2)..... ได้สอบทานการประเมิน  
ผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ .....(3)..... เดือน .....  
พ.ศ. .... ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่า  
ด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดย  
มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์  
ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับ  
การเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันทเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย  
ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ .....(4).....  
มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย  
มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ลายมือชื่อ .....(5).....

ตำแหน่ง .....(6).....

วันที่ .....(7)..... เดือน ..... พ.ศ. ....

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับ  
ความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว  
ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการ  
ปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยง (8)
  - 1.1 .....
  - 1.2 .....
2. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (9)
  - 2.1 .....
  - 2.2 .....

## คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.6)

- (1) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (3) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (5) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (6) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (7) ระบุวันที่รายงาน
- (8) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (9) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (8)





# ภาคผนวก

## ผังโครงสร้างแผนยุทธศาสตร์การกีฬา

**วิสัยทัศน์  
(Vision)**

**“พัฒนาการกีฬาเพื่อเป็นกลุ่มผู้นำทางการกีฬาระดับเอเชีย และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ”**

**พันธกิจ  
(Mission)**

- (1) ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนากีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬามวย เพื่อสรรหา และพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬาให้ประสบความสำเร็จในระดับชาติและนานาชาติ
- (2) พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาให้มีมาตรฐานเพื่อรองรับการพัฒนานักกีฬา บุคลากรกีฬา และบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- (3) ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมและการแข่งขันกีฬา เพื่อสร้างโอกาส และประสบการณ์ให้กับนักกีฬาและบุคลากรกีฬา รวมทั้งสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ
- (4) ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างกระแสความตื่นตัวของประชาชนในการออกกำลังกาย เล่นกีฬา และการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬา
- (5) พัฒนาคอร์คอร์สด้วยระบบการบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**ค่านิยม  
(Core Values)**

**VRSAT (เรารู้ กอท.)**

Visionary = มีมุมมองกว้างไกล มุ่งเน้นเป้าหมายด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล, Risk Management = การตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง, Spirit = มีจิตใจที่มุ่งมั่น กล้าหาญ เข้มแข็ง, Accountability = มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และรับผิดชอบต่อสังคม, Teamwork = ทำงานเป็นทีม/สร้างความสัมพันธ์ที่หมายใน-ภายนอกองค์กร

**วัตถุประสงค์  
เชิงยุทธศาสตร์  
(Strategic  
Objective)**

(S01) การบริหารจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	(S02) การบริหารจัดการกีฬาอาชีพและกีฬามวย	(S03) ...
(G1) ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬานานาชาติ <b>SAT-01</b> อันดับการแข่งขันกีฬาในมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ (ปี 2564,2566,2568,2570) อันดับ 1 จากการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ และอาเซียนพาราเกมส์ (ปี 2565) อันดับ 1 ใน 7 ของเอเชีย จากการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ และเอเชียนพาราเกมส์ (ปี 2567) อันดับ 1 ใน 6 ของเอเชีย จากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ และพาราลิมปิกเกมส์ (ปี 2569) อันดับ 1 ใน 6 ของเอเชีย จากการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ และเอเชียนพาราเกมส์	(G2) มีนักกีฬาและบุคลากรกีฬาสามารถ ยึดกีฬาเป็นอาชีพได้อย่างยั่งยืน <b>SAT-02</b> ระดับความสำเร็จในการศึกษาและ พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานด้านรายได้ของนักกีฬา และบุคลากรกีฬาอาชีพและกีฬามวย ระดับ 5 (ปี 2564) <b>SAT-03</b> ร้อยละของนักกีฬาและบุคลากร กีฬาอาชีพและกีฬามวยในระดับฐานข้อมูลที่มี รายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ต่อปี (ปี 2565 - 2570)	(G3) เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ การจัดกิจกรรมและกา <b>SAT-04</b> ร้อยละของ และการแข่งขันกีฬาทุก ร้อยละ 4 ต่อปี (ปี 256

**เป้าประสงค์  
(Goal)**

**ยุทธศาสตร์  
(Strategic)**

**กลยุทธ์  
(Tactic)**

**แผนงาน/  
โครงการ  
(Project)**

(S1) สร้างและพัฒนาศูนย์ฝึกและสนามกีฬา (National Training Center : NTC) ทั้งในส่วนกลางและขยายสู่ภูมิภาค	(S2) พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา เพื่อรองรับการพัฒนากีฬา	(S3) พัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ ประสิทธิภาพสูง ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	(S4) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา กีฬาอาชีพและกีฬามวยอย่างเป็นระบบ	(S5) ส่งเสริมและสนับสนุนการแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศ เพื่อเป็นการท่องเที่ยวและนันทนาการ สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ	
(T1) สร้างและพัฒนา NTC ที่ได้มาตรฐาน และบริหารจัดการแบบครบวงจร เพื่อให้บริการทางการกีฬา แก่นักกีฬาและบุคลากรกีฬา	(T2) พัฒนาคอร์คอร์สความรู้ นวัตกรรม และบริการด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬาที่มี มาตรฐานและมีผู้เชี่ยวชาญที่มี ศักยภาพ และเป็นที่ยอมรับของสมาคม สโมสรท้องถิ่นและภาคการ ของนักกีฬาและบุคลากรกีฬา เป็นเลิศระดับชาติและนานาชาติ	(T3) พัฒนาศูนย์ วิทยาศาสตร์การกีฬาให้ มีมาตรฐานระดับอาเซียน	(T4) บูรณาการความร่วมมือกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาให้นักกีฬา เป็นเลิศประสิทธิภาพสูง ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	(T5) พัฒนานักกีฬา บุคลากรกีฬาอาชีพ และกีฬามวยให้สามารถสร้างรายได้ตาม เกณฑ์มาตรฐานเป็นไปตามกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง โดยสามารถดำรงชีพได้อย่าง ต่อเนื่องตลอดอายุของการเป็นนักกีฬา อาชีพนั้นๆ	(T6) เพิ่มมูลค่าทาง เศรษฐกิจจากกิจกรรม การแข่งขันกีฬาทั้งใน ระดับชาติและนานาชาติ
1.1 โครงการสร้างและพัฒนา ศูนย์ฝึกกีฬาและสนามกีฬา ของ กอท. ตามรูปแบบ NTC ที่ได้มาตรฐานที่ กทท. กำหนด	2.1 โครงการขยายความร่วมมือทาง การศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ ทางกีฬาให้กับองค์กรกีฬา ระดับชาติและนานาชาติ 2.2 โครงการพัฒนาบุคลากรกีฬา และบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ การกีฬาให้มีศักยภาพ 2.3 โครงการพัฒนาและปรับปรุง ระบบการ บริหารที่รับวิทยาศาสตร์ การกีฬาให้มีมาตรฐาน 2.4 โครงการบริหารจัดการและ เสริมสร้างค่านิยมกีฬาด้วยการ ควบคุมการใช้สารต้องห้าม 2.5 โครงการสรรหา และพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์การ กีฬาเพื่อรองรับการพัฒนากีฬา	3.1 โครงการพัฒนา องค์ประกอบของศูนย์ วิทยาศาสตร์การกีฬาใน ระดับอาเซียนเพื่อเป็น คู่แข่งกับมาตรฐานการ ดำเนินงานของ กทท.	4.1 โครงการส่งเสริมสนับสนุนการ สร้างนักกีฬา 4.2 โครงการสรรหาและคัดเลือก นักกีฬา 4.3 โครงการเตรียมนักกีฬาเข้าร่วม การแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ 4.4 โครงการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน 4.5 โครงการพัฒนาและปรับปรุง ระบบสวัสดิการสำหรับนักกีฬาและ บุคลากรกีฬา	5.1 โครงการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬาอาชีพ อย่างเป็นระบบ 5.2 โครงการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬามวย อย่างเป็นระบบ 5.3 โครงการส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจกีฬาอาชีพ 5.4 โครงการส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจกีฬามวย 5.5 โครงการพัฒนาองค์ความรู้ และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับกีฬาอาชีพ 5.6 โครงการพัฒนาองค์ความรู้ และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับกีฬามวย	6.1 โครงการขยายความร่วมมือ กับหน่วยงานภาครัฐและ ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อ สมูลค่าทางเศรษฐกิจจากการ แข่งขันกีฬา 6.2 โครงการสนับสนุนการจัด กิจกรรมและการแข่งขันกีฬาระดับ 6.3 โครงการสนับสนุนและจัด แข่งขันกีฬาระหว่างทีมเพื่อส่งเสริม การท่องเที่ยว (Sports Tour

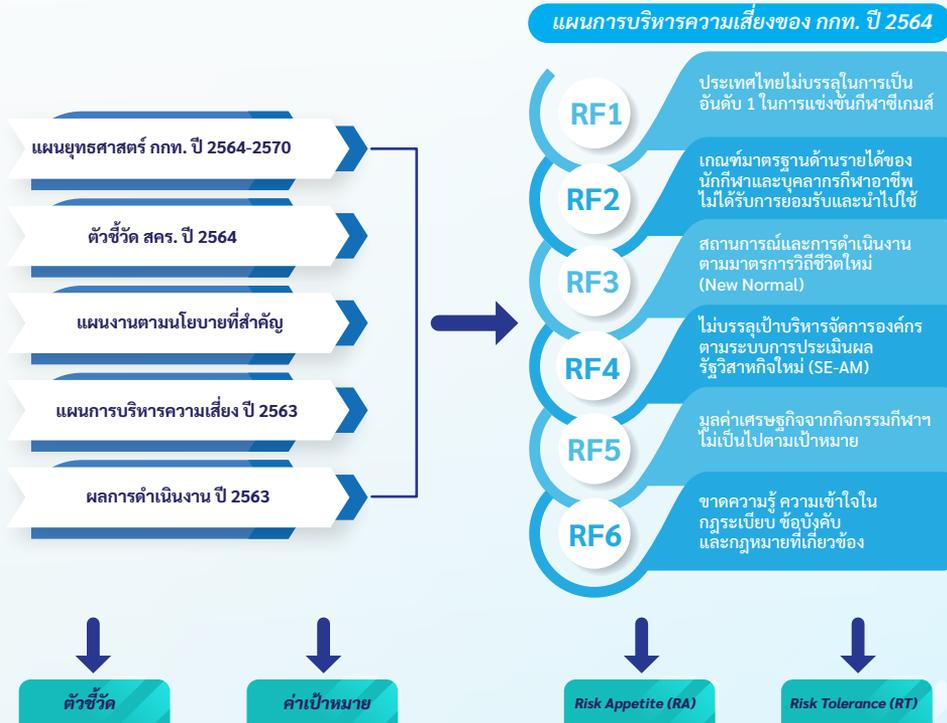
# กีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564-2570

ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุม  
คณะกรรมการ กทท.ครั้งที่ 9/2563  
ณ วันที่ 26 สิงหาคม 2563

ทนาย เชเม็ง มีชีวิตชีวาในการทำงาน,

(S03) การบริหารกีฬาเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ		(S04) การพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและบริการทางการกีฬาของ กทท.		(S05) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร		
<p>ค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการสนับสนุน ชมและการแข่งขันกีฬา โดยละมูลค่าทางเศรษฐกิจจากการจัดกิจกรรมกีฬา ทุกกีฬาทุกระดับเพิ่มขึ้น (ปี 2564-2570)</p>		<p>(G4) สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ SAT-05 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทางการ กีฬาของ กทท. ไม่ต่ำกว่า 4.35 (ปี 2564-2570)</p>		<p>(G5) มีคะแนนประเมินผล SE-AMเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง SAT-06 คะแนนประเมินตามเกณฑ์ SE-AM เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ปี 2564) = 3.00 คะแนน (ปี 2570) = 4.00 คะแนน</p>		
<p>และสนับสนุนการจัดกิจกรรมและการ ความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬาเพื่อ และสนับสนุนทาง (Sport Tourism) เพื่อ เศรษฐกิจ</p>	(S6) พัฒนารัฐกิจและสิทธิ ประโยชน์ของ กทท.	(S7) การพัฒนาสนับสนุนบริการกีฬาของ กทท. ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคให้มีมาตรฐานและประโยชน์สูงสุด		(S8) พัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ตามระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ใหม่ (SE-AM) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ของ กทท. สู่องค์กรสมรรถนะสูง	(S9) การแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม	
<p>ทาง กิจกรรมและ ทั้งใน นานาชาติ</p>	(T7) การพัฒนาเมืองกีฬา	(T8) เพิ่มจำนวนผู้สนับสนุน รายใหม่และรักษาสัญญาผู้สนับสนุน รายเดิม	(T9) พัฒนาการบริหาร จัดการ การให้บริการ ทางการกีฬา	(T10) สร้างมูลค่าเพิ่มจาก ทรัพยากรทางการกีฬาของ กทท. การใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพ (ตามที่ กฎหมายกำหนด)	(T11) ผลักดันการบริหารจัดการองค์กร ตามระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ใหม่ (SE-AM) ให้มีประสิทธิภาพ	(T12) การพัฒนามาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม
<p>มีส่วนร่วม รัฐและ ซึ่ง เพื่อสร้าง จากการ</p> <p>สนับสนุนการจัด แข่งขันกีฬาทุก</p> <p>สนับสนุนและจัดการ กีฬาเพื่อส่งเสริม Sports Tourism)</p>	7.1 โครงการพัฒนาเมือง กีฬา (Sports City)	8.1 โครงการพัฒนาระบบ ธุรกิจและสิทธิประโยชน์	9.1 โครงการพัฒนาและ ปรับปรุงมาตรฐานการ ให้บริการ 9.2 โครงการก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซมสถานที่ทำให้พร้อม ใช้งาน 9.3 โครงการบูรณาการงาน กีฬาร่วมกับหน่วยงานส่งเสริม ด้านสุขภาพของประชาชน	10.1 โครงการพัฒนาระบบ การตลาดเพื่อสร้างรายได้และ ประชาสัมพันธ์ 10.2 โครงการพัฒนาและ ปรับปรุงระบบการให้บริการ และนวัตกรรมที่ทันสมัย 10.3 โครงการบริหารจัดการ ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ	11.1 โครงการพัฒนาระบบบริหาร จัดการองค์กรของ กทท. ให้มี ประสิทธิภาพไปંગไกล ตามหลักการ กำกับดูแลกิจการที่ดี (SE-AM8 ด้าน)	12.1 โครงการจัดทำแผนแม่บทและ แผนปฏิบัติการ CSR 12.2 โครงการศึกษา และกำหนด นโยบายและแนวทางการปฏิบัติการ ดำเนินงานด้านการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานสากล

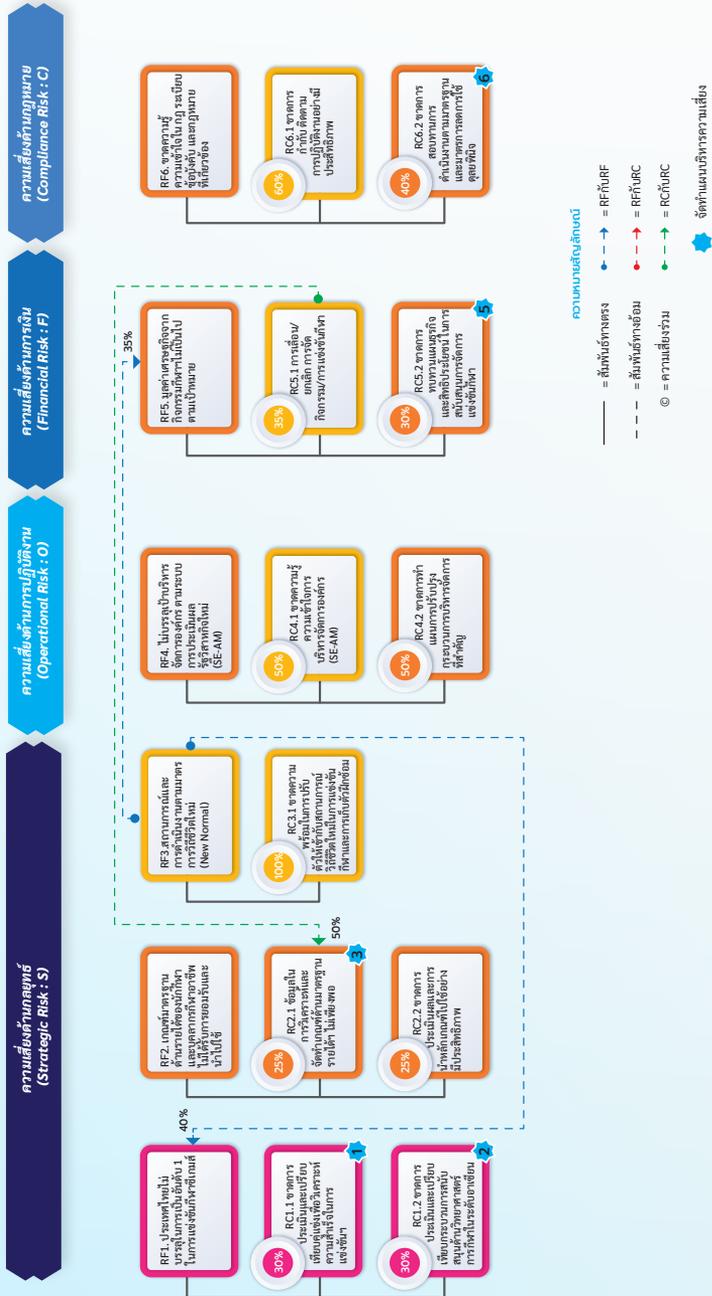
## การพิจารณาปัจจัยนำเข้าแผนการบริหารความเสี่ยงปี 2564



# แผนที่ความเสี่ยงของ กทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

## วิสัยทัศน์ : พัฒนาการกีฬาเพื่อเป็นกลุ่มนำทางการกีฬาระดับเอเชีย และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทย

- ประกอบด้วย 6 ปัจจัยเสี่ยง (11 สาเหตุ) มีความเสี่ยงสูงถึงระดับที่ กทท. รับได้ 5 ปัจจัย
- จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง จำนวน 6 แผน



## เอกสารประกอบ

1. การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และการวิเคราะห์ความเสี่ยง  
แบบประเมินประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการฯ ของ กทท. (บส-1)

ตารางที่ 1.1 แบบประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

แบบประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และการวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนปฏิบัติการ กทท.  
ฝ่าย/สำนัก.....  
ณ วันที่ .....

รายการที่ .....

ตัวชี้วัดรายการ (ค่าเป้าหมาย): .....

ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง (ค่าเป้าหมาย): ยุทธศาสตร์ / สคร./ นโยบายผู้ว่าการ เป็นต้น)

บส-1

ที่	การดำเนินงาน / กิจกรรม / โครงการ	เป้าหมาย	การควบคุมภายในที่มีอยู่	ประเมินประสิทธิผลของการควบคุม			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (การควบคุมเพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	ค่าระดับความเสี่ยง (L x I = ...)	แนวทางการปรับปรุงการควบคุมภายใน / แผนบริหารความเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน (ระดับ 1-5)	กระบวนการควบคุม (ระดับ 1-5)	การติดตาม (ระดับ 1-5)			

2. การพิจารณาความเสี่ยง การประเมินการควบคุมภายใน  
แบบประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (บส-2)

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละระดับของ กทท.

ข้อมูลตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละระดับของ การกีฬาแห่งประเทศไทย .....  
(ประกอบการจัดทำร่างแผนการบริหารความเสี่ยง ปี.....)

บส-2

ที่	เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน / ผลผลิต / กลยุทธ์	เป้าหมายตัวชี้วัด ปี.....				ข้อมูล / ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	การดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง	✓	✗
		SAT	สคร.	ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ				

ตารางที่ 2.2 การพิจารณาความเสี่ยงของ กทท. (ประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน)

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (Inherent Risk : IR)	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Internal Control : IC)	ประเมินควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk : RR)	เป้าหมายบริหารความเสี่ยง	
		ผล	ควบคุม.	ติดตาม		ค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance :RT)

ตารางที่ 2.3 การประเมินความเสี่ยง กทท.  
ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง

บส-2

สาเหตุที่แท้จริง(Root Cause : RC)											
โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood : L)		<b>Risk Profile</b> 									
ระดับ 5 : มากที่สุด											
ระดับ 4 : มาก											
ระดับ 3 : ปานกลาง											
ระดับ 2 : น้อย											
ระดับ 1 : น้อยมาก											
ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact : I)											
ระดับ 5 : มากที่สุด											
ระดับ 4 : มาก											
ระดับ 3 : ปานกลาง											
ระดับ 2 : น้อย											
ระดับ 1 : น้อยมาก											

ตารางที่ 2.4 การเลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง (4T's)		ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)	เลือก
วิธีการ	รายละเอียดการจัดการ			
1.ยอมรับ (Take)				
2.ควบคุม (Treat)				
3.ถ่ายโอน (Transfer)				
4.ยกเลิก (Terminate)				

ตารางที่ 2.5 แนวทางและแผนการบริหารความเสี่ยง  
แนวทางและแผนการบริหารความเสี่ยง กทท. ประจำปี .....

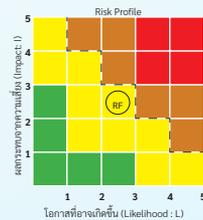
สาเหตุที่แท้จริง(Root Cause : RC)												
ผู้รับผิดชอบ (Owner)	ผู้รับผิดชอบหลัก :						ผู้รับผิดชอบรอง :					
ตัวชี้วัด	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)						ความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)					
แนวทางและแผนบริหารความเสี่ยง :												
การดำเนินงาน	ปี...			ระยะเวลา (ปี.....)							หมายเหตุ	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.

## เอกสารประกอบ

3. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ กทท. และควบคุมภายใน  
ตารางที่ 3.1 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับปัจจัยเสี่ยง (RF)  
แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (บส3)

บส-3

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor : RF)	สาเหตุแท้จริง (Risk Cause : RC)	น้ำหนัก (%)	แนวทางและแผนการบริหารความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง	
				โอกาส (L)	ผลกระทบ(I)
RF.....		100	ตัวชี้วัด : ..... เป้าหมาย : RA : ....., RT : .....		
ความสัมพันธ์ RF กับ RC (ทางตรง)					
RF กับ RF					
RF กับ RC (ทางอ้อม)					
RC กับ RC					



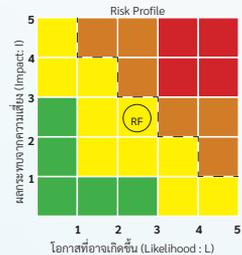
ตารางที่ 3.2 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับสาเหตุแท้จริง (RC) – ตามแผนการบริหารความเสี่ยง  
แนวทางและแผนการบริหารความเสี่ยง กทท. ประจำปี 2564

สาเหตุที่แท้จริง (Root Cause : RC)													
ผู้รับผิดชอบ (Owner)	ผู้รับผิดชอบหลัก :	ผู้รับผิดชอบรอง :											
ตัวชี้วัด	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)											
แนวทางและแผนบริหาร ความเสี่ยง :													
การดำเนินงาน	ปี 2562	ปี 2563	หมายเหตุ										
	ต.ค.	พ.ย.		ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
สรุปผลการดำเนินงาน/ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ													

ตารางที่ 3.3 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง – ระดับสาเหตุแท้จริง (RC)

บส-3

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor : RF)	สาเหตุแท้จริง (Risk Cause : RC)	น้ำหนัก (%)	แนวทางและแผนการบริหารความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง	
				โอกาส (L)	ผลกระทบ(I)
RF....		100	ตัวชี้วัด : ..... เป้าหมาย : RA : ....., RT : .....		
ความสัมพันธ์ RF กับ RC (ทางตรง)					
RF กับ RF					
RF กับ RC (ทางอ้อม)					
RC กับ RC					



รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับสาเหตุแท้จริง (RC)

ประเมินความรุนแรง

สาเหตุที่แท้จริง(Root Cause : RC)	RC...
-----------------------------------	-------

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood : L)		<p>Risk Profile</p> <p>ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact: I)</p> <p>โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood : L)</p>	ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact: I)	
ระดับ 5 : มากที่สุด			ระดับ 5 : มากที่สุด	
ระดับ 4 : มาก			ระดับ 4 : มาก	
ระดับ 3 : ปานกลาง			ระดับ 3 : ปานกลาง	
ระดับ 2 : น้อย			ระดับ 2 : น้อย	
ระดับ 1 : น้อยมาก			ระดับ 1 : น้อยมาก	

เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ	ผลการบริหารความเสี่ยง (RM)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ
ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (RR)				ไตรมาสที่ 1			
ค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)				ไตรมาสที่ 2			
ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยง (RT)				ไตรมาสที่ 3 (RM)			
ค่าความเสี่ยงเป้าหมาย (TR)				ไตรมาสที่ 4			

หมายเหตุ :

## เอกสารอ้างอิง

1. คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (Stae Enterprise Assessment Model : SE-AM)
2. แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564-2570
3. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด
4. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561
5. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
6. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร









## การกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

เลขที่ 286 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก

เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทร. 0-2186-7111

โทรสาร 0-2186-7514

[www.sat.or.th](http://www.sat.or.th)