

การกีฬาแห่งประเทศไทย
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง
และควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



คำนำ

การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท ตลอดจนบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเข้าใจ เห็นความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) และการควบคุมภายในซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของ กกท. ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง กำหนด โดยเป็นการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการและบริบทที่เปลี่ยนแปลงเตรียมพร้อมในการรองรับนโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย/จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจในระดับหนึ่งว่าเป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน

สารบัญ

หน้า

บทนำ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของ กกท.

1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ	2
1.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 – 2570	3
1.3 ค่านิยมของ กกท.	6

ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	10
2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	12
2.3 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM	13
2.4 มาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	14

ส่วนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กกท.

3.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร	18
3.2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	29
3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	33
3.4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	49
3.5 ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล	51

ส่วนที่ 4 การควบคุมภายในของ กกท.

4.1 ความเป็นมา	62
4.2 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน (5 องค์ประกอบ 17 หลักการ)	65
4.3 หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ	68
4.4 แบบประเมินองค์ประกอบควบคุมภายในด้วยตนเอง	71

ภาคผนวก

● แผนวิสาหกิจภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2569 – 2573	76
● แผนที่ความเสี่ยงของ กกท. (Risk Map) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	77
● นโยบายการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Governance , Risk Management and Compliance : GRC)	78
● กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท.	82
● การพิจารณาความเสี่ยงของ กกท.	86
● การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ กกท.	89
● คำประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน และคำยกเลิกประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินของ แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ	90
● แบบประเมินองค์ประกอบควบคุมภายในด้วยตนเอง (ปค.1) (ปค.4) (ปค.5) (ปค.6)	92

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของ กกท.

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) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อยกระดับให้มีการบริหารงานอย่างเพียงพอต่อการขยายตัวของการกีฬาในชาติ 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 ขึ้น ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 132 ตอนที่ 21ก ลงวันที่ 26 มีนาคม 2558 โดยนัยแห่งพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติขึ้นในการกีฬาแห่งประเทศไทย กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจดทะเบียนจัดตั้งสมาคมกีฬา และมาตรการในการกำกับดูแลการดำเนินการ ของสมาคม คณะกรรมการสมาคมกีฬาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และให้การกีฬาแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง ดังนี้

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

วิสัยทัศน์ (Vision)

“พัฒนาการกีฬาให้ประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติและบริหารจัดการองค์กรอย่างมีมาตรฐาน เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมให้กับประเทศอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบครบวงจร มุ่งพัฒนาระบบการสรรหานักกีฬาหน้าใหม่ และสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีทางการกีฬาตามรูปแบบศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติเพื่อให้นักกีฬาประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ
2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการกีฬาอาชีพและกีฬามวย กำหนดมาตรฐานการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพและกีฬามวย มาตรฐานความปลอดภัยให้เป็นธรรมและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ส่งเสริมองค์กรกีฬาอาชีพและกีฬามวย เพื่อให้กีฬาอาชีพและกีฬามวยสามารถสร้างรายได้ให้กับนักกีฬา และบุคลากรกีฬาอาชีพได้อย่างยั่งยืน
3. สนับสนุนการจัดกิจกรรมและการแข่งขันกีฬาเพื่อการท่องเที่ยว รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุน อนุรักษ์ และเผยแพร่กีฬา Soft Power สู่การเป็นวัฒนธรรมสากล ให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางด้านการกีฬา ของเอเชีย เพื่อสามารถสร้างรายได้ทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทย
4. การส่งเสริมการจัดกิจกรรมกีฬาและสร้างกระแสความตื่นตัวของประชาชนในการออกกำลังกาย เล่นกีฬา และการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬา เพื่อขยายฐานประชากรกีฬา และส่งเสริมให้จังหวัดเป็นเมืองกีฬาอย่างยั่งยืน เพื่อสามารถสร้างมูลค่าทางสังคมให้กับประเทศไทย
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีมาตรฐาน การบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กกท. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งพัฒนารูปแบบการให้บริการ และผลิตภัณฑ์ของ กกท. เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการใช้องค์ความรู้ ระบบดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อให้ กกท.เติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) พ.ศ. 2569 - 2573

SO1 การบริหารจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

มุ่งเน้นการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศตั้งแต่ระดับท้องถิ่น โดยการส่งเสริมและพัฒนา นักกีฬาระยะยาว เพื่อสรรหาคัดเลือกเข้าสู่ระบบการเตรียมนักกีฬาระดับนานาชาติที่มีศักยภาพ รวมทั้งการผลักดันให้สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาแห่งจังหวัด มีระบบ การบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน รวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้นักกีฬา ประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติที่สำคัญ คือ การส่งเสริมการนำองค์ความรู้และนวัตกรรม ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้ในการพัฒนานักกีฬา การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรการกีฬา ให้มีศักยภาพ และการยกระดับการบริหารศูนย์ฝึกกีฬาและสนามกีฬาให้ได้มาตรฐานครบวงจร การพัฒนาระบบการเก็บตัวฝึกซ้อม การพัฒนาระบบฐานข้อมูลการกีฬาเพื่อให้ประเทศไทย ประสบความสำเร็จ ในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ

เป้าประสงค์ ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัด อันดับการแข่งขันกีฬาในมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ

เป้าหมาย ปี 2569 อันดับ 6 ในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ และเอเชียนพาราเกมส์
ปี 2570 อันดับ 1 ในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ (ชนิดกีฬาสากล) และการ
แข่งขันกีฬาอาเซียนพาราเกมส์

ปี 2571 อันดับ 5 ของเอเชียในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ และการ
แข่งขันกีฬาพาราลิมปิกเกมส์

ปี 2572 อันดับ 1 ในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ (ชนิดกีฬาสากล) และการ
แข่งขันกีฬาอาเซียนพาราเกมส์

ปี 2573 อันดับ 5 ในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ และเอเชียนพาราเกมส์

SO2 การบริหารจัดการกีฬาอาชีพและกีฬามวย

มุ่งเน้นการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรการกีฬาอาชีพและบุคคลในวงการกีฬามวย การส่งเสริมการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพและกีฬามวยอย่างมีมาตรฐานความปลอดภัยให้ เป็นธรรม และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และการส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กร กีฬาอาชีพและกีฬามวยให้สามารถสร้างรายได้ให้กับนักกีฬา และบุคลากรกีฬาอาชีพและ กีฬามวยได้อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ พัฒนากีฬาอาชีพให้มีมาตรฐานและศักยภาพในระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัด จำนวนชนิดกีฬาอาชีพที่มีมาตรฐานและศักยภาพ

เป้าหมาย ปี 2569 จำนวน 5 ชนิดกีฬา, ปี 2570 จำนวน 6 ชนิดกีฬา, ปี 2571
จำนวน 7 ชนิดกีฬา, ปี 2572 จำนวน 8 ชนิดกีฬา, ปี 2573 จำนวน 9 ชนิดกีฬา

SO3 การบริหารจัดการกีฬาเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

มุ่งเน้นสนับสนุนการจัดกิจกรรมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่กีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวและนันทนาการ (Sports Tourism) รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์และเผยแพร่กีฬามวยไทยสู่การเป็นวัฒนธรรมสากล (Soft power) ให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางด้านการกีฬาของเอเชีย และการส่งเสริมการนำแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) มาใช้ในการจัดกิจกรรมกีฬา โดยการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กิจกรรมกีฬาสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ

เป้าประสงค์ เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจจากการจัดกิจกรรม และการแข่งขันกีฬาโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด รายได้จากกิจกรรม และการแข่งขันกีฬา (กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ กีฬาเพื่อการท่องเที่ยว และกีฬา Soft Power)

เป้าหมาย เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

SO4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการกีฬา

มุ่งเน้นการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กกท. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนารูปแบบการให้บริการและผลิตภัณฑ์ของ กกท. ตอบสนองความต้องการของนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา ประชาชน ผู้ใช้บริการองค์กร ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างโอกาส ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการกีฬา กิจกรรมกีฬา และการออกกำลังกายของประชาชน และกระแสดความตื่นตัวทางการกีฬา เพื่อขยายฐานประชากรกีฬา และส่งเสริมพัฒนาจังหวัดให้เป็นเมืองกีฬาอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างมูลค่าทางสังคมและเศรษฐกิจให้กับประเทศไทย

เป้าประสงค์ เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจจากการจัดกิจกรรม และการแข่งขันกีฬา โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด มูลค่าผลตอบแทนทางสังคมจากการสนับสนุนการจัดกิจกรรมและการแข่งขันกีฬา

เป้าหมาย 1.22 เท่า

SO5 การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรด้วยระบบดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์

มุ่งเน้นการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรของ กกท. ให้มีมาตรฐานตามแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) รวมทั้งส่งเสริมการนำระบบดิจิทัล นวัตกรรม และการบริหารทุนมนุษย์ เข้ามาปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ตัวชี้วัด ผลการประเมินด้าน Core Business Enablers (8 ด้าน)

เป้าหมาย คะแนนประเมินเท่ากับ 2.4

ค่านิยม (Core Values)

VRSAT (เราคือ กทท.)



โครงสร้างการกีฬาแห่งประเทศไทย

การกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างของการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2565 ในการประชุมฯ ครั้งที่ 13/2565 โดยการปรับปรุงโครงสร้างการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2565 มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย
2. ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 9-10) ได้แก่
 - 2.1 รองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย (ระดับ 10) จำนวน 5 ตำแหน่ง
 - 2.2 ที่ปรึกษา (ระดับ 10) จำนวน 1 ตำแหน่ง
 - 2.3 ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า (ระดับ 9) จำนวน 16 ตำแหน่ง
 - 2.4 ผู้เชี่ยวชาญ
3. ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 8) ได้แก่
 - 3.1 ผู้อำนวยการกอง
 - 3.2 ผู้อำนวยการศูนย์ กกท. ภาค 1-5
 - 3.3 ผู้อำนวยการ (ระดับ 8)
4. ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 7) ได้แก่
 - 4.1 หัวหน้างาน
 - 4.2 ผู้อำนวยการศูนย์ กกท. จังหวัด 76 จังหวัด
 - 4.3 ผู้อำนวยการ (ระดับ 7)

การศึกษาแห่งประเทศไทย มีสายงานการบริหารงานภายใต้ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ ดังนี้

1. ภายใต้การกำกับ ดูแล ของผู้ว่าการ ได้แก่
 - 1.1 ฝ่ายตรวจสอบภายใน
 - 1.2 สำนักผู้ว่าการ
 - 1.3 สำนักงานควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา
 2. ภายใต้การกำกับ ดูแล ของรองผู้ว่าการการศึกษาแห่งประเทศไทย ฝ่ายบริหาร ได้แก่
 - 2.1 สำนักกฎหมาย
 - 2.2 ฝ่ายการคลัง
 - 2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
 - 2.4 ฝ่ายการคลังกองทุน
 3. ภายใต้การกำกับ ดูแล ของรองผู้ว่าการการศึกษาแห่งประเทศไทย ฝ่ายยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่
 - 3.1 ฝ่ายนโยบายและแผน
 - 3.2 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
 4. ภายใต้การกำกับ ดูแล ของรองผู้ว่าการการศึกษาแห่งประเทศไทย ฝ่ายกีฬาเป็นเลิศและวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้แก่
 - 4.1 ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ
 - 4.2 ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา
 5. ภายใต้การกำกับ ดูแล ของรองผู้ว่าการการศึกษาแห่งประเทศไทย ฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย ได้แก่
 - 5.1 สำนักงานคณะกรรมการกีฬาอาชีพ
 - 5.2 สำนักงานคณะกรรมการกีฬามวย
 6. ภายใต้การกำกับ ดูแล ของรองผู้ว่าการการศึกษาแห่งประเทศไทย ฝ่ายส่งเสริมกีฬา ได้แก่
 - 6.1 ฝ่ายธุรกิจกีฬา
 - 6.2 ฝ่ายกีฬาภูมิภาค
 - 6.3 ฝ่ายวิศวกรรมกีฬา
 7. ภายใต้การกำกับ ดูแล ของที่ปรึกษา ระดับ 10 ได้แก่
 - 7.1 ผู้เชี่ยวชาญ
 - 7.2 ผู้ชำนาญ ระดับ 7-8
-



ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1) ความหมาย

การบริหารความเสี่ยง ตามนิยามของ COSO ERM 2017 หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้น ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจต่อความสำเร็จต่อความสำเร็จในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่นซึ่งการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบัน ความเสี่ยงไม่ได้หมายถึงเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์เพียงเท่านั้น แต่หมายถึงโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียในด้านต่างๆ ได้แก่ การสร้างโอกาสและศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมการลงทุน ภาพลักษณ์ชื่อเสียง ตามสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรทุกระดับชั้นร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เกี่ยวกับการดำเนินงาน, การรายงานทางการเงิน, และการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ

2) ความสำคัญ

2.1) ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

- ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอน : การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ทำให้สามารถวางแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้
- ลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาส : การบริหารความเสี่ยงช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความสูญเสียทางการเงิน ชื่อเสียง หรือความเสียหายอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้ ในขณะเดียวกัน ก็ช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นและคว้าโอกาสทางธุรกิจได้มากขึ้น
- สร้างความมั่นใจในการดำเนินงาน : การมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น
- สนับสนุนการตัดสินใจ : ข้อมูลจากการบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลและรอบคอบมากขึ้น
- ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี : การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ช่วยสร้างความโปร่งใสและรับผิดชอบ

2.2) ความสำคัญของการควบคุมภายใน

- สร้างความมั่นใจในการดำเนินงาน : การควบคุมภายในช่วยให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลดความเสี่ยงในการเกิดความผิดพลาด การทุจริต หรือการฉ้อโกง
 - เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล : การควบคุมภายในช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน การตรวจสอบ และการติดตามผล
 - ป้องกันการสูญเสียและสร้างความเชื่อมั่น : การควบคุมภายในช่วยป้องกันการสูญเสียทรัพย์สินขององค์กร การทุจริต การฉ้อโกง และความเสียหายอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น
 - ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด : การควบคุมภายในช่วยให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง
 - สนับสนุนการตัดสินใจ : การควบคุมภายในช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
-

2.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหารงานในทุกๆด้าน สามารถเกิดเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนตลอดเวลาซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจส่งผลทั้งในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน จึงควรที่จะมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมความพร้อมและรองรับในทุกสถานการณ์ ช่วยจัดการปัญหาอุปสรรคในการทำงานโดยการป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถมั่นใจถึงการบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมเหตุสมผล การบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ในการช่วยพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรควบคู่ไปกับกระบวนการทบทวนยุทธศาสตร์ประจำปีให้มีความสอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานปกติ ตลอดจนปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

2.3 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) ได้แก่

1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ

2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรายสาขา (Sub-PAC)

2. ด้าน Core Business Enablers การประเมินผล แบ่งเป็น 8 ด้านได้แก่

2.1 ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

2.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.3 ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

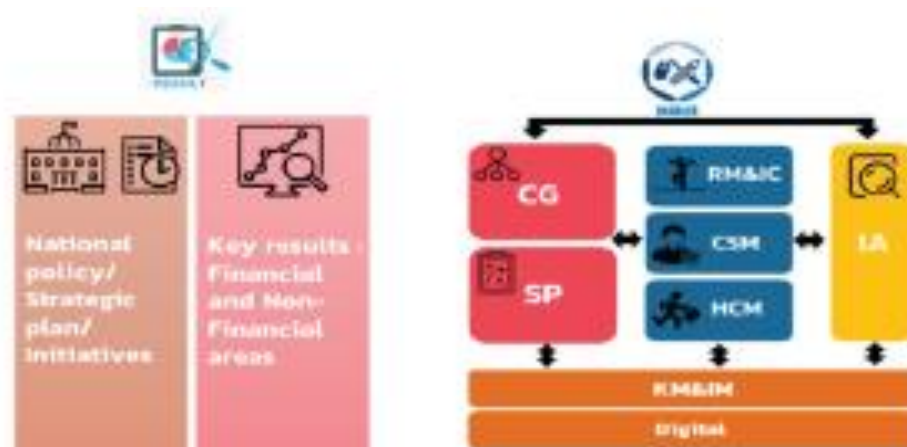
2.4 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

2.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

2.6 ด้านการบริหารทุนมนุษย์

2.7 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

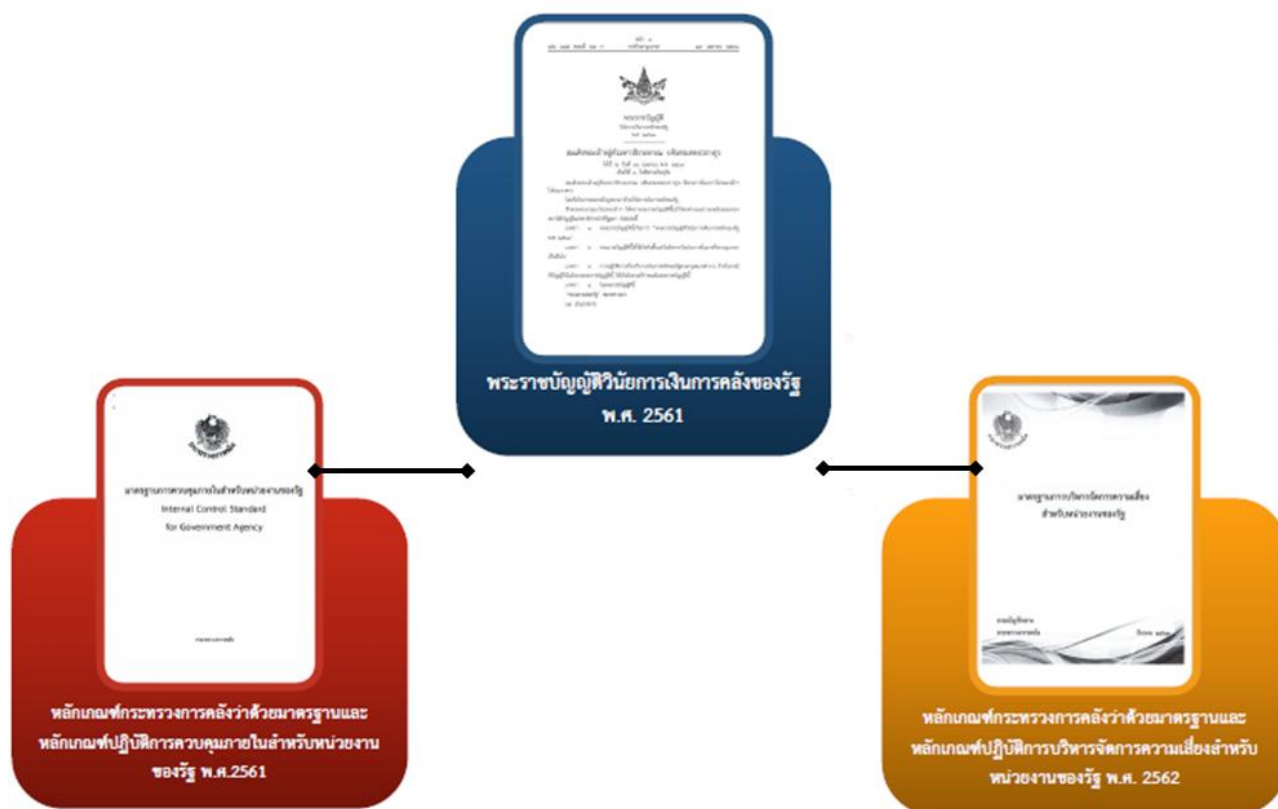
2.8 ด้านการตรวจสอบภายใน



กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
State Enterprise Assessment Model: SE-AM

2.4 มาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กทท. ดำเนินงานตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ดังนี้



มาตรฐานปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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

1.1 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

1.2 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

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

2.1 COSO 2013 - internal Control

2.2 COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance

2.3 การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 31000 Version 2018

กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM)



ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 21 หลักการ*

1.ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร	2.การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	5. ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสาร และการรายงานผล
1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร 1.5 แรงจูงใจการพัฒนาและการรักษาบุคลากร	2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	3.1 การระบุปัจจัยความเสี่ยง 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร 3.3 การประเมินความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ	5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงขององค์กร 5.2 การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในวัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 5.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)

ส่วนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กกท.

กกท. ดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) โดยใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และการควบคุมภายในไปพร้อมกัน เริ่มตั้งแต่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร การมีธรรมาภิบาลและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย/จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจหรือการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่าเป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจนไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง การกำหนดระดับความเสี่ยงเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม แผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนถึงการมีระบบเตือนภัยล่วงหน้าและสามารถคาดการณ์แนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนด

3.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

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

กระบวนการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบบูรณาการ (GRC) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในการกำหนด RA ระดับองค์กรกระบวนการจัดทำคู่มือและการสื่อสารคู่มือที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและชัดเจน การสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมความตระหนักในการบริหารความเสี่ยงและมีการติดตามประเมินระดับการรับรู้ความเข้าใจความตระหนักที่เป็นระบบรวมทั้งการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจ การบริหารความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

1. การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน(Governance Risk and Compliance: GRC) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กรโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
2. การเผยแพร่นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง
3. นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

4. การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

5. การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของภารกิจแห่งประเทศไทย

ภารกิจแห่งประเทศไทย (กกท.) ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา และยกระดับการบริหารจัดการขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความยั่งยืน เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ตลอดจนสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยได้กำหนดนโยบายการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk Management and Compliance : GRC) ดังนี้

1. จัดให้มีโครงสร้างบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการ GRC ทั้งทั้งองค์กร โดยกำหนดให้คณะกรรมการภารกิจแห่งประเทศไทยสามารถกำกับดูแลองค์กรและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูงของภารกิจแห่งประเทศไทย เพื่อให้การดำเนินงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจ

2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยสอดคล้องกับพันธกิจ ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมบนพื้นฐานความเสี่ยง กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

3. บูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมให้คณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากร ตระหนักถึงความสำคัญ มีความรู้ ความเข้าใจ และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

4. ดำเนินงานบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จรรยาบรรณและจริยธรรม รวมทั้งการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคม

5. กำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเป็นข้อมูลสอบทาน ทบทวน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

3.1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures)

1. การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจนโดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน

2. การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจังรวมทั้งกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน Job Description : JD มีโครงสร้างความเสี่ยงรับผิดชอบมีแผนงาน รองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนรวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วนและกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

3. โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

4. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงานและสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วนและมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

5. การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่รวมทั้งกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงานและการทบทวน /ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กทท.

กทท. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ โดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการ กทท.

- มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบร้ายแรง ต่อวัตถุประสงค์ของ กทท. และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น
- ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร
- มอบหมายให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แนวทางการดำเนินงาน และกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- รับทราบผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะ

2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.

- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- กำกับ ดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ กทท.
- อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อคิดเห็นต่อแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของ กทท.
- พิจารณาเสนอแนะผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.
- รายงานสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย
- ทบทวนสอบทานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. ตามนโยบายของคณะกรรมการ กทท.
- แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้ตามความเหมาะสม
- กำกับ ดูแลและติดตามกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ของ กทท.

3. คณะกรรมการตรวจสอบภายใน

- ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- ประเมินฝ่ายบริหารในการกำหนดแนวทาง และการสื่อสารความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และดำเนินการให้มั่นใจได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของตน
- สื่อสารกับคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อให้เข้าใจถึงความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงสอดคล้องกับการควบคุมภายใน
- หารือกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับนโยบายการประเมินและการบริหารความเสี่ยง

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 กกท. และทำให้มั่นใจว่า กกท. มีแผนการบูรณาการร่วมกันในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร
- ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

2. รองผู้ว่าการ

- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญภายใต้สายบังคับบัญชา และทำให้มั่นใจว่า กกท. มีแผนการบูรณาการร่วมกันในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง โดยการให้ผู้อำนวยการฝ่ายและสำนักภายใต้สายบังคับบัญชา ให้ความสำคัญและความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง

3. ผู้ตรวจสอบภายใน

- พิจารณาระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลของ กกท. ที่ฝ่ายบริหารได้จัดทำขึ้นและดำเนินการอยู่นั้น มีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้มั่นใจว่า กกท. มีการกำหนดและจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- สนับสนุนให้ กกท. มีกระบวนการควบคุมที่มีคุณภาพ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้อำนวยการฝ่ายและสำนัก

- รับนโยบาย แนวทาง และมาตรการ การบริหารความเสี่ยงมาดำเนินการ
 - ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
 - สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 - มอบหมายผู้รับผิดชอบในหน่วยงานให้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
-

5. ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้างาน

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

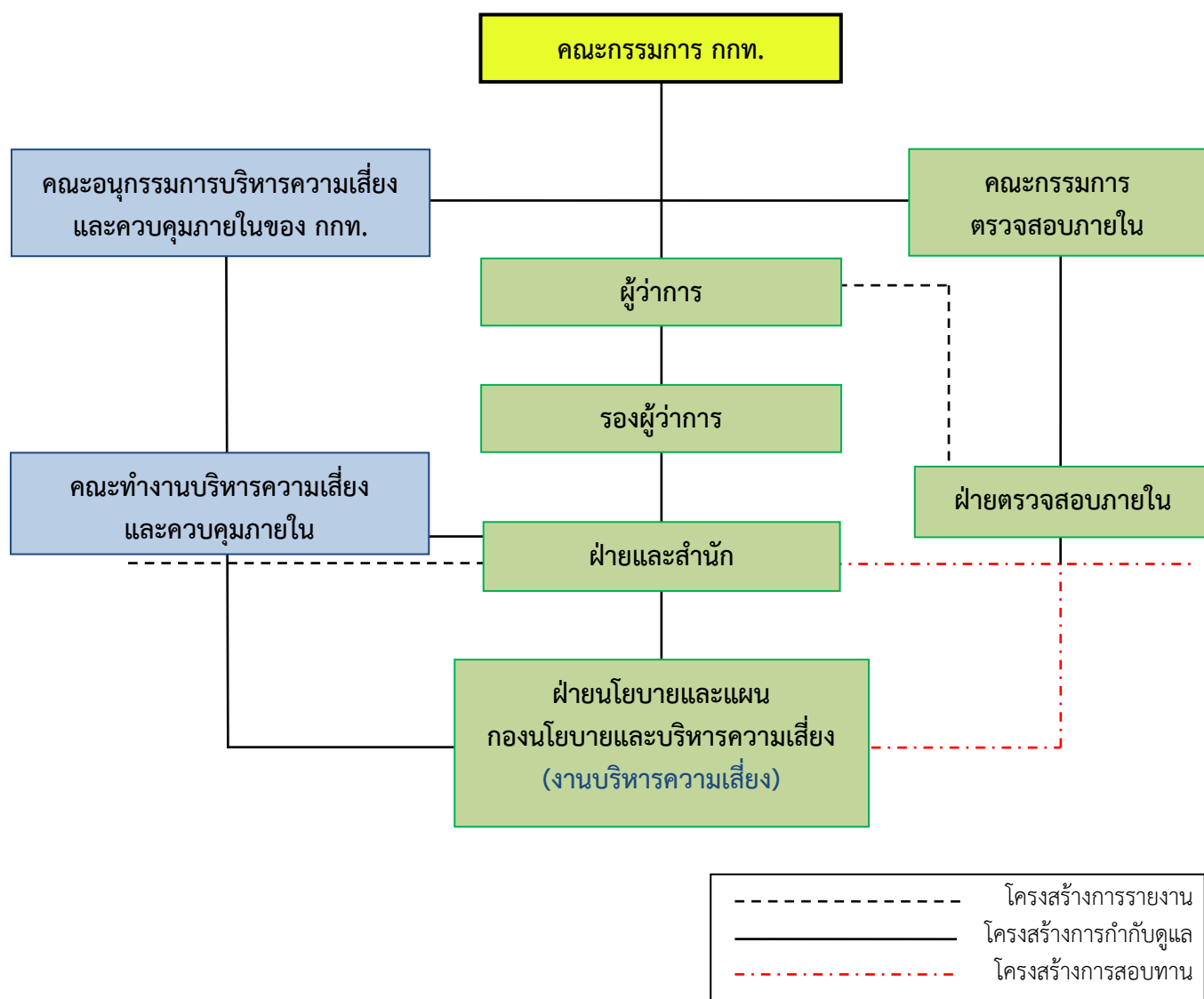
6. พนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานโครงการฯ

- ประเมิน/บ่งชี้ความเสี่ยงในโครงการ ดำเนินงานและการปฏิบัติงานประจำวัน
- รายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

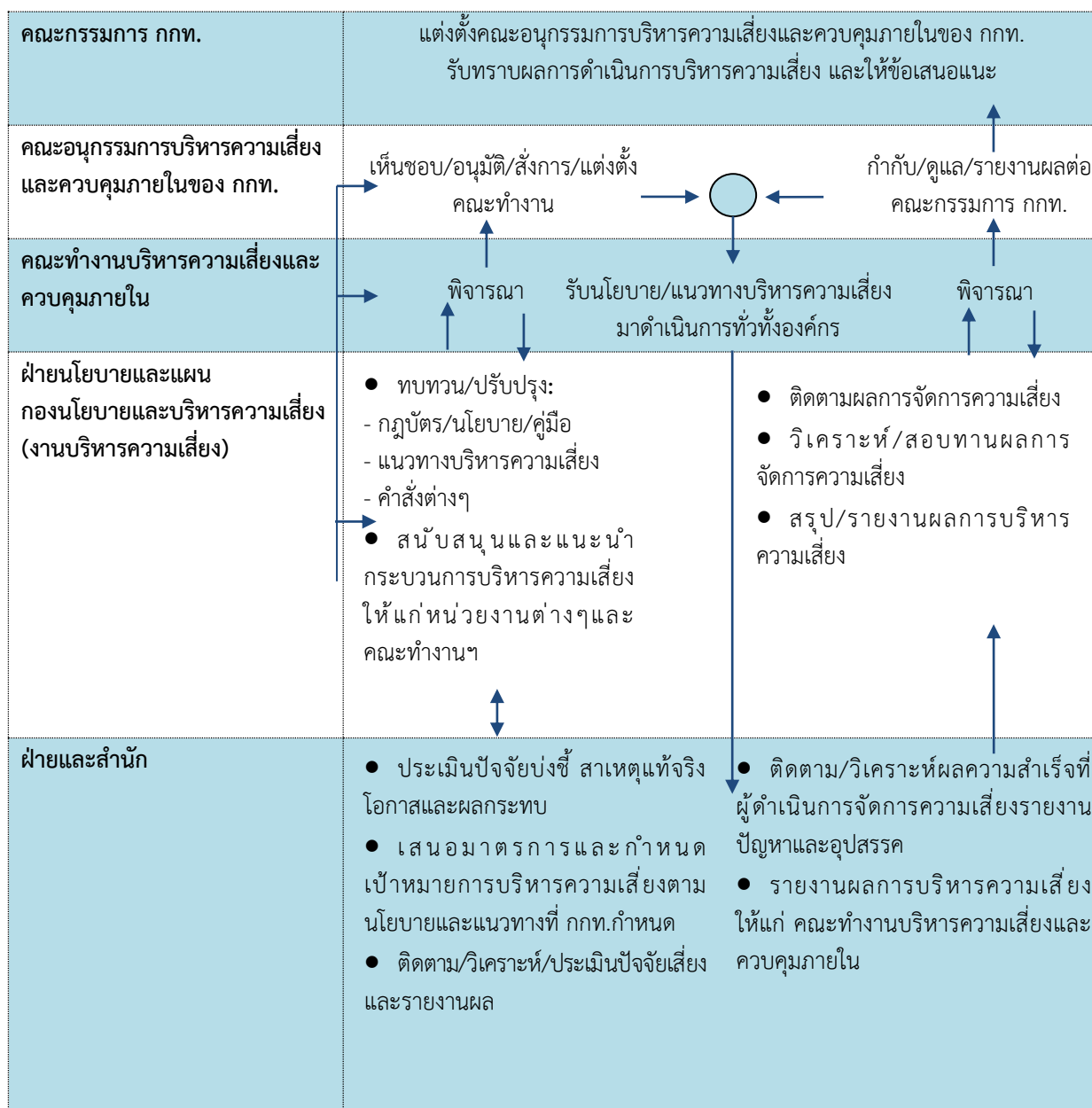
7. งานบริหารความเสี่ยง

- ปฏิบัติหน้าที่ประจำ แท่นคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
 - จัดทำ ปรับปรุง ร่างนโยบาย กรอบแนวทาง แผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
 - ติดตาม วิเคราะห์ สอบทานผลการจัดการความเสี่ยง
 - สรุป/รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะทำงานและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการ กกท.
 - ประสานงานกับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายและสำนัก เพื่อระบุความเสี่ยง ประเมินค่าโอกาสและค่าผลกระทบ กำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะตามมาตรการการบริหารความเสี่ยง
 - ให้การสนับสนุน และแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่ส่วนงานต่างๆ
-

แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ กทท.



กระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.



แผนภาพแสดงกระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.

3.1.3 บรรยายภาพและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture)

1. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) เช่น การประชาสัมพันธ์และสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น คู่มือ แผ่นพับ วารสาร และสื่อออนไลน์ต่างๆ
2. การกำหนดกระบวนการดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐบาล หักกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงผู้บริหารและพนักงาน
3. การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงโดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ
4. จัดทำกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้องเช่นแผนยุทธศาสตร์ด้านHR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
5. การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้องโดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจรวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือจากผลการสำรวจครั้งก่อนแล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

3.1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values)

1. การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยม องค์กร
2. การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบ ของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและ พนักงานและกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิด การรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กร และการสร้าง บรรยายภาพและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
3. การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริม ค่านิยมองค์กรครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐบาล หักกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน
4. กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนัก เกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของ การบริหารความเสี่ยงในองค์กรมีความสอดคล้อง กับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและหัวข้ออื่น ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

5. การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงาน ในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรม องค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหาร ในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุง จากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจรวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจ ครั้งก่อนแล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

กกท. มีกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนอง และส่งเสริมค่านิยมองค์กรโดยเชื่อมโยงและตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมการตระหนักในความเสี่ยงที่พึงประสงค์กับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value) **VRSAT ด้าน R : Risk Management** เพื่อเป็นแนวทางและหลักปฏิบัติของบุคลากร กกท. 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 โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้รู้จักองค์กร รู้จักสภาพแวดล้อม ในการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กร โดยรวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเป็น ความเสี่ยง หรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ ที่จะรองรับได้ทันกาล

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

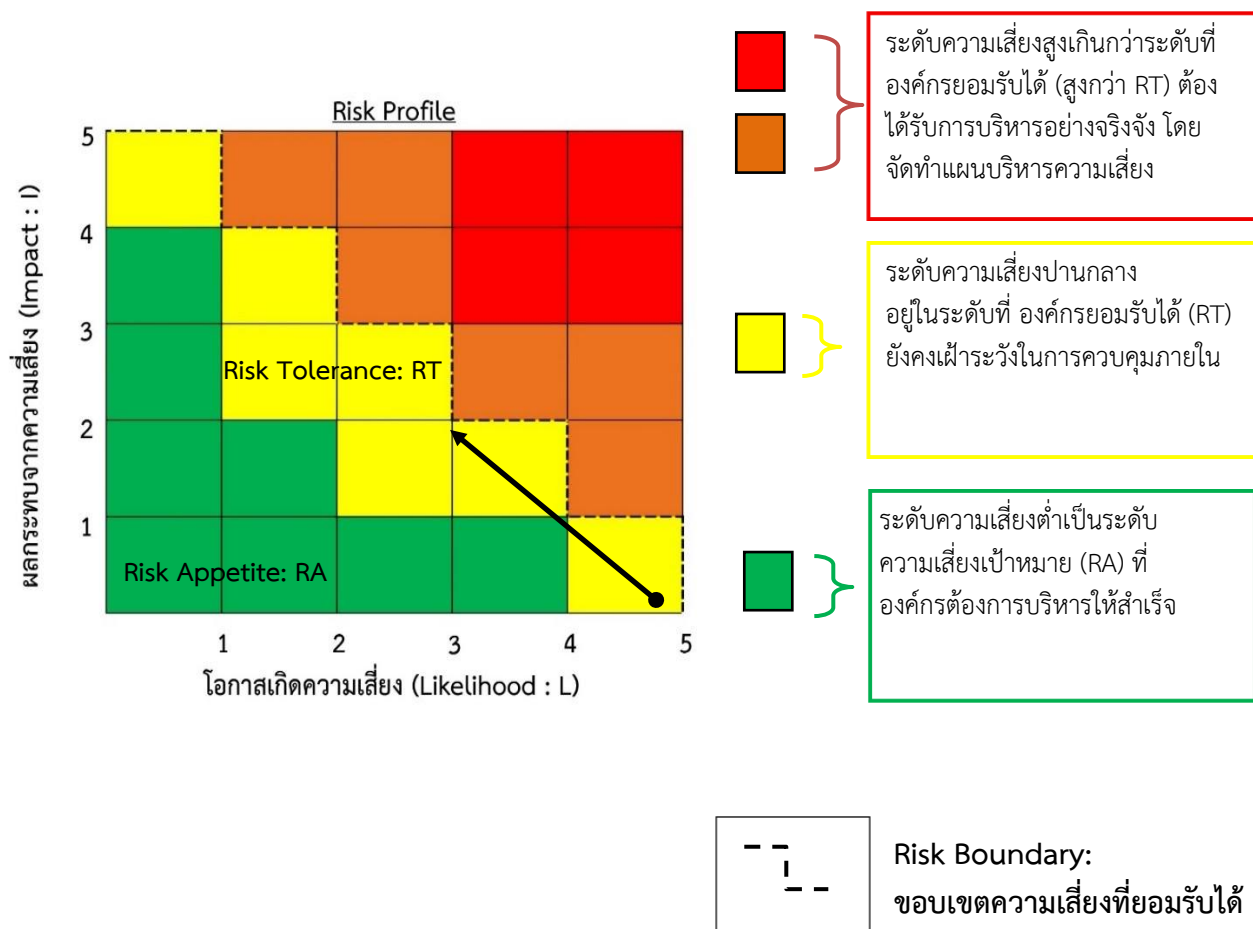
4. การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนวิสัยทัศน์ของ กทท. (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติ การประจำปีและมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้ เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาลและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

กระบวนการพิจารณาและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)

1. พิจารณาเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย ตัวชี้วัดสำคัญ	2. เชื่อมโยงความเสี่ยงเข้ากับการบริหารจัดการ	3. การตั้งเป้าหมายและกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- พิจารณาค่าเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร ตั้งแต่ระดับเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ได้แก่ อันดับการแข่งขัน ความสำเร็จในการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานรายได้ของนักกีฬาอาชีพ มูลค่าทางเศรษฐกิจ การพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและบริการทางการกีฬา และการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีมาตรฐานอย่างยั่งยืน เป็นต้น - ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร ได้แก่ เกณฑ์ สคร. และนโยบายภาครัฐ และผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น	- พิจารณาและระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น - ประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน - พิจารณาระดับความเสี่ยง ความสูญเสียที่ยอมรับได้/ไม่ได้ - วิเคราะห์ข้อมูล ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา - วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย เวลา และประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง (4T) - จัดทำทะเบียนความเสี่ยงที่ครบถ้วน Risk Universe	- ระบุเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(RA) และช่วงเบี่ยงเบน(RT) ที่ชัดเจนโดยพิจารณาจากข้อมูล ผลการดำเนินงานปัจจุบันและที่ผ่านมา หรือความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ - กำหนดค่า RA และ RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัดสำคัญ โดยไม่ต่ำกว่าเกณฑ์คุณภาพระดับ3 ของ เกณฑ์ สคร. - พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการฯ และคณะกรรมการ

ขอบเขตของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่แสดงบนแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



3.2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์

- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย
- การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยง กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) โดยยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่สำคัญและการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันขององค์กร รวมถึงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

1. การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

2. มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กรและได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลงด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการ รส. เพื่ออนุมัติ

3. มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ครบถ้วนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผล ในการสร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

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

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (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. กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

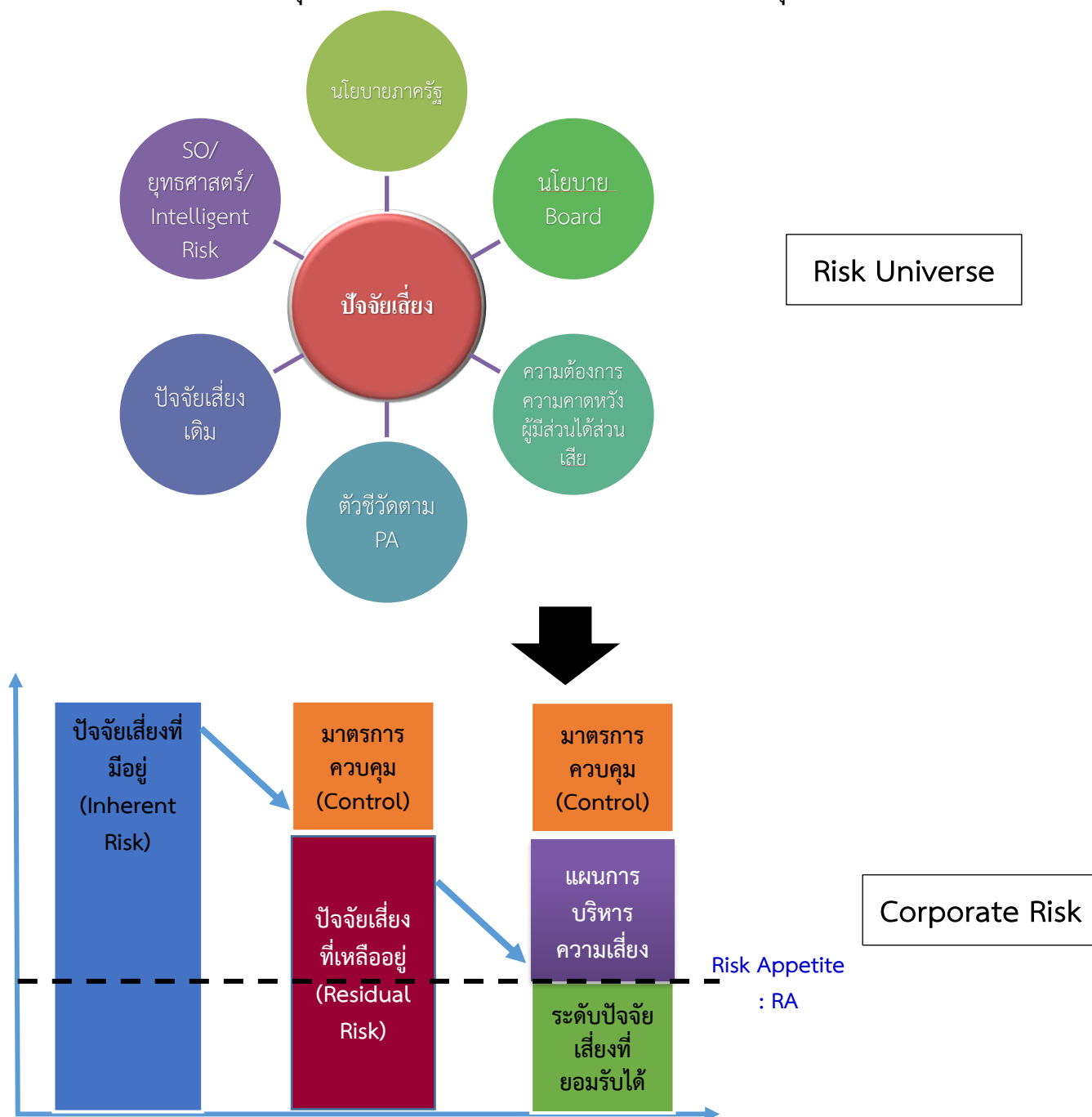
3. กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบและมีการระบุความเสี่ยง ในระดับสายงานที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีบริษัทลูกต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

4. การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในรวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายในโดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยง ระดับองค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ โดยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ระบุออกมาตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 ต้องแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ขององค์กรได้ทั้งหมด ซึ่งหากไม่สามารถแสดงความน่าเชื่อมโยงกับระดับเป้าหมายขององค์กรได้โดยเฉพาะตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงกับ กระทรวงการคลังที่ระหว่างปีหรือผลสิ้นปี ไม่บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะถือว่าการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงไม่ครบถ้วนตามคุณภาพการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



กระบวนการพิจารณาและระบุความเสี่ยงของ กทท.

1. ประชุม/อบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหารและผู้แทนจากทุกฝ่าย/สำนัก เพื่อระดมความคิดและระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Bottom-UP) โดยพิจารณาความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่ส่งผลต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของ กทท. ตั้งแต่ระดับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (สคร.) เพื่อวิเคราะห์หาความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามท้องถื่นหรือฝ่าย/สำนัก กำหนด

2. ค้นหาความเสี่ยง ระบุความเสี่ยงและสาเหตุที่เกิดขึ้นโดยพิจารณาแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกว่าอาจจะเกิดอะไรขึ้น จากใคร เมื่อไหร่ ที่ไหน ทำไมและเกิดขึ้นได้อย่างไร ประกอบกับนำข้อมูลปัจจุบัน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการพิจารณาและประเมินความเสี่ยง

3. จัดประเภทความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 4 ประเภท ตามหลักเกณฑ์ COSO ได้แก่

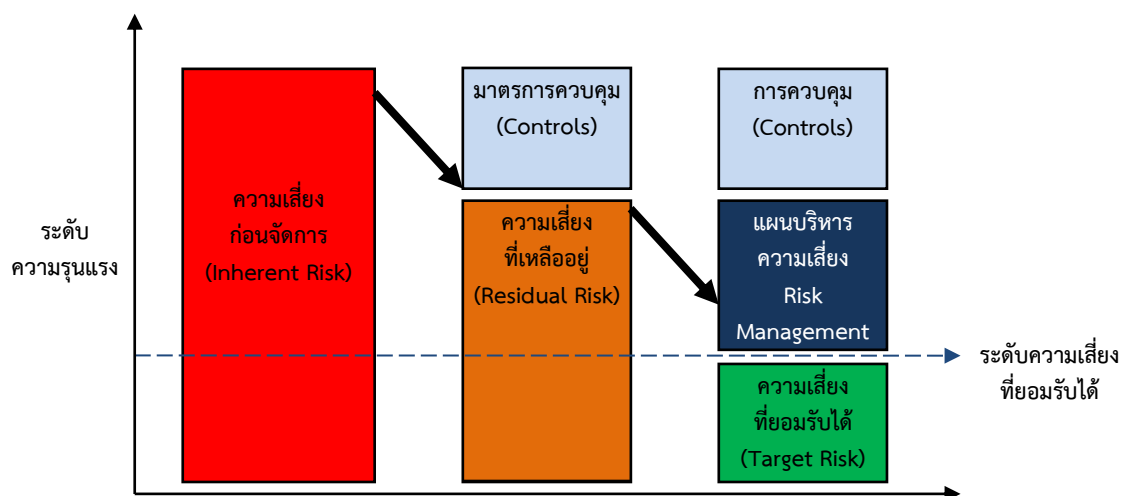
- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)
- ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่างๆ (Compliance Risk : C)

4. สอบทานและยืนยันเหตุการณ์ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุแท้จริง ตลอดจนแนวทางและแผนการตอบสนองความเสี่ยง โดยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแทนฝ่ายและสำนักที่รับผิดชอบความเสี่ยง

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

3.3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร

1. การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร
2. มีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงพอของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุม ประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน
3. ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด(ความครบถ้วนของปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
4. กิจกรรมการควบคุมที่กำหนดมีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง
5. มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปีเพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด



3.3.3 การประเมินความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

1. การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบ แยกรายปัจจัยเสี่ยง
2. การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจนการดำเนินการประเมิน ระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วน ตามกระบวนการที่กำหนด
3. มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ(Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดระดับความรุนแรงมีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรงเพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล
5. การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาสเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวังพร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรคและแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Criteria)

- **ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)** พิจารณาจากข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา สถิติ ประวัติการเกิดความเสี่ยงในอดีต และผลจากการควบคุมในปัจจุบัน หรือ คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ โอกาสเกิดความเสี่ยงมากที่สุด = (5), มาก = (4), ปานกลาง = (3), น้อย = (2) และน้อยมาก = (1)

- **ระดับของผลกระทบ (Impact : I)** พิจารณาจากความรุนแรง มูลค่าความเสียหายต่อองค์กรเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ส่งผลกระทบ มากที่สุด = (5), มาก = (4), ปานกลาง = (3), น้อย = (2) และน้อยมาก = (1)



การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากค่าโอกาส (L) และผลกระทบ(I)

เกณฑ์การประเมินค่าระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

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

ระดับความเสี่ยง	แถบสี	ความหมาย
สูงมาก (Extreme)		ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High)		ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง (Medium)		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายสู่ระดับที่สูงขึ้น
ต่ำ (Low)		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุม ความเสี่ยงหรือไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

กกท. กำหนดค่าระดับโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง โดยการนำสถิติและข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ตลอดจนสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร มาพิจารณาและจัดทำเป็นตารางแสดงค่าโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามเกิดขึ้นทั้งในมุมมองความถี่หรือความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุที่เกิดขึ้นทั้งในมุมมองจำนวนเงินระยะเวลาชื่อเสียงภาพลักษณ์หรือเป้าหมายขององค์กรในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยง ที่องค์กรกำหนดซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

ตัวอย่าง การกำหนดค่าระดับโอกาส (L) และผลกระทบ (I) ของความเสี่ยง

1.การกำหนดค่าระดับโอกาส (L)

1.1. พิจารณาง่ายๆ จากการประมาณการความน่าจะเป็น ใช้ข้อมูลพื้นฐานค่ากลาง ในการกำหนดค่าระดับในกรณีไม่มีข้อมูลหรือข้อมูลในการวิเคราะห์ไม่เพียงพอ

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	มีโอกาสดังกล่าวความเสี่ยง ดำเนินงานไม่สำเร็จ ความผิดพลาด มากกว่า 15% ขึ้นไป
4	มีโอกาสดังกล่าวความเสี่ยง ดำเนินงานไม่สำเร็จ ความผิดพลาด 15%
3	มีโอกาสดังกล่าวความเสี่ยง ดำเนินงานไม่สำเร็จ ความผิดพลาด 10%
2	มีโอกาสดังกล่าวความเสี่ยง ดำเนินงานไม่สำเร็จ ความผิดพลาด 5%
1	มีโอกาสดังกล่าวความเสี่ยง ดำเนินงานไม่สำเร็จ ความผิดพลาด (ไม่เกิดขึ้น)

2. การกำหนดค่าระดับของผลกระทบ (I)

พิจารณาจากความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ (SAT) ตัวชี้วัดที่สำคัญ เกณฑ์ สคร. และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

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

การประเมินความเสี่ยงของผลกระทบโดยแยกรายปัจจัยเสี่ยงตามตัวชี้วัดของแต่ละความเสี่ยง ที่กำหนดในเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และเกณฑ์ สคร. ที่แตกต่างกัน ได้แก่ อันดับการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ มูลค่าทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

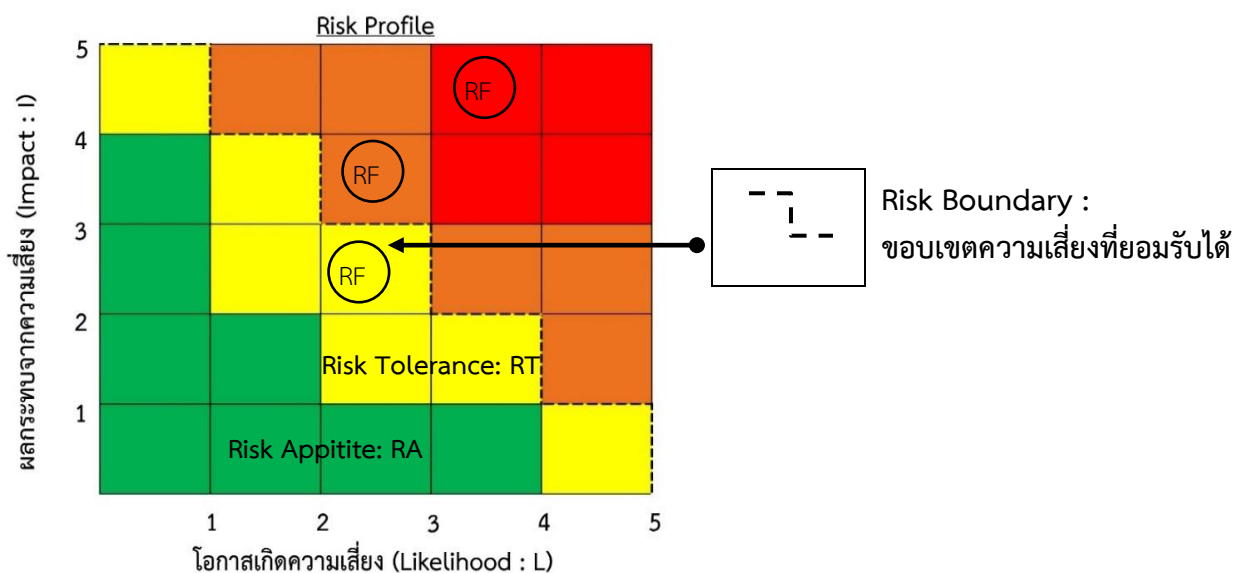
ระดับ (Level)	คำอธิบายของระดับที่เกิดขึ้น
5	เป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ ระดับ 1
4	เป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ ระดับ 2
3	เป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ ระดับ 3
2	เป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ ระดับ 4
1	เป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ ระดับ 5

* เพื่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง กกท. กำหนดค่าระดับเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง จากเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา หรือเกณฑ์ สคร. ในคุณภาพระดับ 3 ถึงระดับ 5 ใดๆอย่างหนึ่งที่ดีที่สุด

3.3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

1. การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดที่แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)
2. การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วนและทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด
3. การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผล รายไตรมาส
4. การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
5. การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด(ความครบถ้วนของปัจจัย,กระบวนการ,ผลผลิต,ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (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 (ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน
 4. การบูรณาการการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง(Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ(Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุมแผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ(Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
 5. มีการประเมินประสิทธิภาพของการกำหนด/ คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ
- หมายเหตุ** สำหรับค่าเกณฑ์วัดระดับที่ 2 แผนจัดการความเสี่ยง ต้องแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว จะสามารถลดระดับโอกาสเกิด หรือระดับความรุนแรงได้ ซึ่งหากการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวได้ครบถ้วนตามที่กำหนดแล้วนั้น ต้องสามารถลดระดับโอกาส หรือผลกระทบ ของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน กรณีที่ดำเนินการตามกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงได้ครบถ้วน แต่ไม่สามารถลดระดับความรุนแรงได้ นั้นถือว่าการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง จะไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะพิจารณาในเกณฑ์ระดับ 2 หากไม่สามารถระบุได้ตามที่ระบุข้างต้นถือว่าไม่สามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในของ กกท.

เอกสารประกอบ 1

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		1. ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	2. กระบวนการควบคุม	3. การติดตาม
1	ไม่เพียงพอ	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ระดับ 1)	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตามหรือรายงานผลการดำเนินงาน
2	เพียงพอ	ผลการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมาย (ระดับ 2)	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตามหรือรายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	มีประสิทธิภาพ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (ระดับ 3)	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม และได้จัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตามหรือรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

หมายเหตุ :

1. คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หัวข้อ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง ระดับถึง การกำหนดประสิทธิผลความเสี่ยงของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณาที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเสี่ยงของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์

2. กำหนดให้ การดำเนินงาน/กิจกรรม/โครงการ ที่ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ด้านใดด้านหนึ่ง ระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 2 จำเป็นต้องดำเนินการจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้

3. พิจารณา การดำเนินงาน/กิจกรรม/โครงการ ที่มีความเชื่อมโยง ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน หรือแนวทางการบริหารความเสี่ยง ต่อไป

การประเมินระดับความเสี่ยง

การประเมินค่าระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด
4	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นมาก
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง
2	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก

การประเมินค่าระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงของผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ความรุนแรง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบมากที่สุด
4	สูง	มีผลกระทบมาก
3	ปานกลาง	มีผลกระทบปานกลาง
2	น้อย	มีผลกระทบน้อย
1	น้อยมาก	มีผลกระทบน้อยที่สุด

เมทริกซ์ระดับความเสี่ยง

ความรุนแรง ของผลกระทบ (Impact)	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)					

จากตารางระดับความเสี่ยง (Degree of risk) จะสามารถแสดงสถานะความเสี่ยงออกตามรายสี ได้แก่ เขียว เหลือง ส้ม แดง ซึ่งทำให้สามารถกำหนดระดับสถานะของความเสี่ยงแต่ละประเด็นได้

ตารางระดับสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสี)

ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	เขตสี	มาตรการควบคุมและบริหารความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงสูงมาก	16- 25	แดง	จะต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การหยุด ยกเลิก เปลี่ยนแปลงกิจกรรม
ระดับความเสี่ยงสูง	10-15	ส้ม	จะต้องมีมาตรการควบคุมจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ระดับความเสี่ยงปานกลาง	5-9	เหลือง	ยอมรับความเสี่ยง โดยมีมาตรการควบคุม และติดตามในระดับการควบคุมภายใน
ระดับความเสี่ยงต่ำ	1-4	เขียว	ยอมรับความเสี่ยง ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติม

แบบการพิจารณาความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor : RF) :	
ผู้รับผิดชอบ (Owner) :	
สาเหตุ (Root Cause : RC)	

การตอบสนองความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
ระดมทุนการจัดการ	ควบคุม (Treat)				
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	ยอมรับ (Take)				
ถ่ายโอนความเสี่ยง	ถ่ายโอน (Transfer)				
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	ยกเลิก (Terminate)				
สรุป	เลือก : การควบคุมภายใน โดย.....				

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 ขององค์กรได้ตามกระบวนการครบถ้วนและดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner)

3. การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กรและการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมเพื่อสะท้อนถึงช่วงเปราะบางที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

4. การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรโดย Risk Correlation Map ขององค์กร

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรโดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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 เช่นแผนปฏิบัติการที่สำคัญแผนการ บริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
5. มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้

3.4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

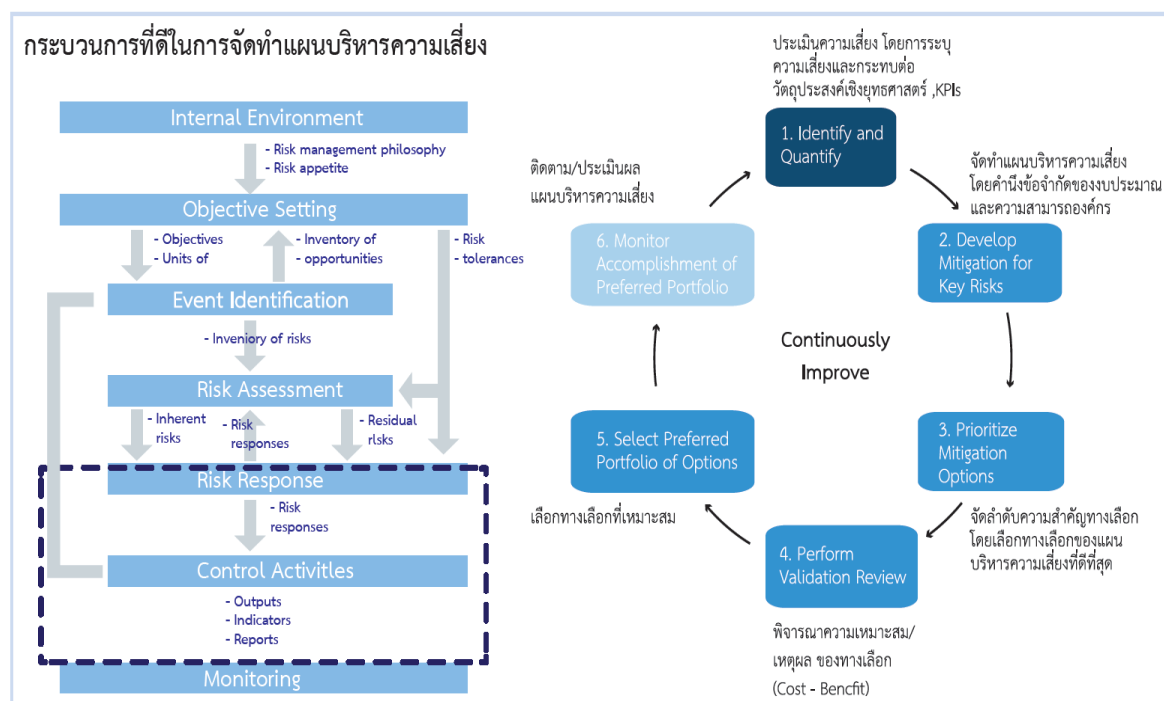
1. การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการ บริหารความเสี่ยงองค์กรทั้งในเชิงกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักใน องค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหาร ความเสี่ยง
2. การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน
3. การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
4. การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3.4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อยกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน

กระบวนการในติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงคู่เทียบ/คู่แข่งชั้นและการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีที่แนวโน้มที่ผลการดำเนินงาน อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หมายเหตุ : การติดตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน และความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงการให้กับผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้หากมีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานจำเป็นต้องปรับปรุงแผนปฏิบัติการโดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicatorหรือมีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมายเพื่อให้มีการปรับกระบวนการวางแผนได้ทันกาล ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าฉันทกป้องครจะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้



3.5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

3.5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. การกำหนดกระบวนการและการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง องค์กรในการสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงรวมทั้ง กระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2. การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

3. การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนัก เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและดีกว่าปีที่ผ่านมา

4. การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสารมีความเชื่อมโยงกับ กระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

5. การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่ กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

3.5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

1. มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงานคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสและนำเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตาม หลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ครบถ้วน และเป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนด
2. แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส
3. กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถ เชื่อมโยงกับการพัฒนา ระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัล ขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน
4. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงาน ผลได้ครบทุกไตรมาสโดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผล ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงาน ขององค์กร(Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุน กระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)
5. มีการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการรายงาน ผลการบริหารความเสี่ยง

3.5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร
2. ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริงรวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน
4. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)
5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้

3.5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การกีฬาแห่งประเทศไทย จัดทำกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางยุทธศาสตร์องค์กร จึงได้มีการจัดทำแผนความต่อเนื่องและความพร้อมใช้เพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท. กำกับ ดูแล และติดตามกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ของ กกท. และคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อจัดทำกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และความพร้อมใช้ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามมาตรฐาน ISO 22301

1. กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย

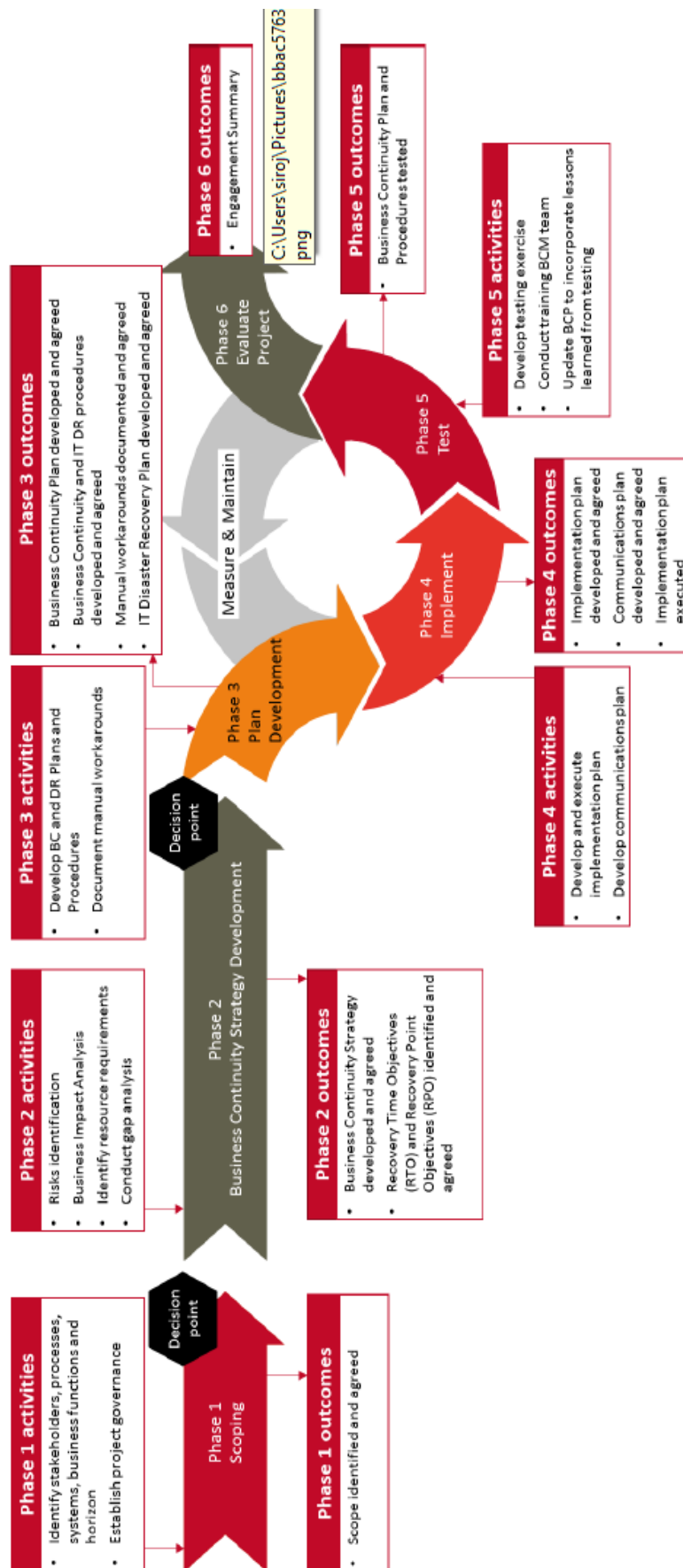
2. ดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่ กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

3. กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันสมัย และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

4. กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมินตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

5. มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

กระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Process)



การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การกีฬาแห่งประเทศไทย ตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับภัยคุกคาม หรืออุบัติการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลถึงการดำเนินธุรกิจของการกีฬาแห่งประเทศไทยหยุดชะงัก จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้มีการนำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. การจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยคำนึงถึงที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร ทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร และรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าขององค์กร

2. การจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และจำเป็นต้องบรรจุมติที่เกี่ยวกับการทบทวนแผนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจประจำปี

3. การจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้เป็นไปตามกรอบการดำเนินงานและมาตรฐาน ดังนี้

1) บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและคณะทำงาน

2) การประเมินความเสี่ยง

3) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ และกำหนดเป้าหมายในการกู้คืนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

4) การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน

5) การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

6) การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

7) การสื่อสาร และฝึกอบรมแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

8) การทดสอบ ปรับปรุง และสอบทานแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

4. การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยครอบคลุมการดำเนินงาน ดังนี้

1) การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรโดยได้รับอนุมัติจากคณะทำงาน

2) มีคณะทำงาน หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย

3) จัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ควรคำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรมความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานขององค์กร

5. กำหนดแนวทาง หรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) ขององค์กร

การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ

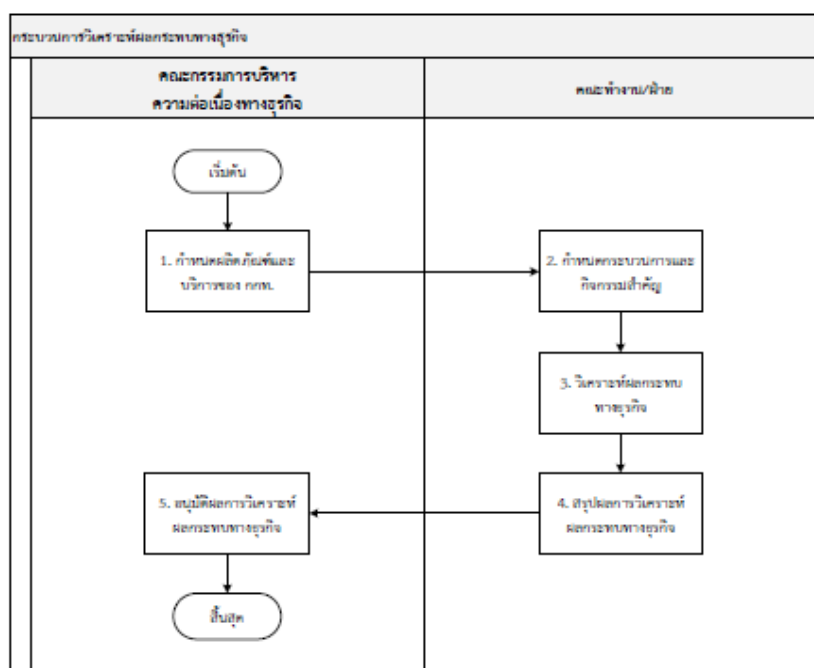
การวิเคราะห์ความเป็นมาและลักษณะขององค์กร บทบาทและภารกิจของการกีฬาแห่งประเทศไทย กระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจจึงได้กำหนดขึ้น เพื่อวิเคราะห์กระบวนการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันหรือมีปฏิสัมพันธ์กัน ในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับที่ได้มีการตกลงกันไว้ล่วงหน้า ซึ่งการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ ของการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์ เปรียบเทียบกับระยะเวลาช่วงต่างๆ (Impact Over Time) และกำหนดผลิตภัณฑ์หลักของการกีฬาแห่งประเทศไทยไว้ 4 ผลิตภัณฑ์ ดังนี้

1. รายการการแข่งขันที่ กกท. เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์
2. ให้การสนับสนุนงบประมาณด้านบริหารจัดการกีฬา
3. การให้บริการสถานที่ อุปกรณ์กีฬา
4. การบริการวิทยาศาสตร์การกีฬา

ผลของการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจให้นำมากำหนดค่าระยะเวลาต่าง ๆ ดังนี้

MTPD (Maximum Tolerable Period of Disaster) หมายถึง ระยะเวลานานที่สุดที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ที่จะให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีการหยุดชะงักหรือไม่สามารถส่งมอบบริการได้

Recovery Time Objective (RTO) หมายถึง ระยะเวลาที่องค์กรยอมรับได้ในการกู้คืนกระบวนการหรือกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ ขององค์กรที่สนับสนุนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ขององค์กร โดยที่องค์กรต้องพิจารณา การพึ่งพาหรือการมีปฏิสัมพันธ์ของกระบวนการหรือกิจกรรมสำคัญในการคำนวณระยะเวลาด้วย



กระบวนการประเมินความเสี่ยง

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

เมื่อเกิดการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร องค์กรจะต้องเลือกวิธีการในการลดผลกระทบของการหยุดชะงัก หรือลดระยะเวลาของการหยุดชะงัก ของกระบวนการหรือกิจกรรมสำคัญที่ส่งผลถึงการหยุดชะงักผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Strategy) มีรายละเอียด ดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงทรัพยากรที่สำคัญ ที่เกิดจากภัยคุกคามประเภทต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์
2. กำหนดกลยุทธ์การกู้คืนกระบวนการหรือกิจกรรมสำคัญ โดยระบุปัจจัยของการหยุดชะงัก เพื่อให้สามารถกู้คืนผลิตภัณฑ์และบริการภายในระยะเวลาที่ได้มีการกำหนดไว้ (MTPD)
3. กำหนดทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นต่อการป้องกันหรือกู้คืนผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

สมมติฐาน กลยุทธ์และการใช้แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

เพื่อกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานองค์กร

สมมติฐาน	ระบบสารสนเทศ	สถานที่ปฏิบัติงาน	บุคลากร	การดำเนินการ
<u>สมมติฐานที่ 1</u> สถานที่ปฏิบัติงานไม่สามารถใช้งานได้นอกจากเกิดอัคคีภัย	ระบบสารสนเทศได้รับความเสียหาย	สถานที่ปฏิบัติงานได้รับความเสียหายไม่สามารถเข้ามาปฏิบัติงานได้	บุคลากรไม่ได้รับผลกระทบ	ย้ายไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง
<u>สมมติฐานที่ 2</u> สถานที่ปฏิบัติงานไม่สามารถใช้งานได้นอกจากเกิดवादภัย	ระบบสารสนเทศไม่ได้รับความเสียหาย	สถานที่ปฏิบัติงานไม่ได้รับความเสียหายแต่ไม่สามารถเข้ามาปฏิบัติงานได้	บุคลากรไม่ได้รับผลกระทบ	ย้ายไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง

สมมติฐาน	ระบบสารสนเทศ	สถานที่ปฏิบัติงาน	บุคลากร	การดำเนินการ
<u>สมมติฐานที่ 3</u> สถานที่ปฏิบัติงานไม่สามารถใช้งานได้เนื่องจากเกิดโรคระบาด	ระบบสารสนเทศไม่ได้รับความเสียหาย	สถานที่ปฏิบัติงานไม่ได้รับความเสียหายแต่ไม่สามารถเข้ามาปฏิบัติงานได้	บุคลากรหลักได้รับผลกระทบ	ย้ายไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง
<u>สมมติฐานที่ 4</u> สถานที่ปฏิบัติงานไม่สามารถใช้งานได้เนื่องจากเกิดไฟฟ้าดับเป็นระยะเวลานาน	ระบบสารสนเทศไม่ได้รับความเสียหาย	สถานที่ปฏิบัติงานไม่ได้รับความเสียหายแต่ไม่สามารถเข้ามาปฏิบัติงานได้	บุคลากรไม่ได้รับผลกระทบ	ย้ายไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง
<u>สมมติฐานที่ 5</u> ระบบสารสนเทศถูกโจมตีจากผู้ไม่ประสงค์ดี ทำให้ระบบล้มเหลวไม่สามารถให้บริการได้	ระบบสารสนเทศได้รับความเสียหาย	สถานที่ปฏิบัติงานไม่ได้รับความเสียหาย	บุคลากรไม่ได้รับผลกระทบ	ย้ายระบบสารสนเทศไปยังศูนย์สำรอง

หมายเหตุ : โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis)
- 2) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน (ทั้ง 8 เกณฑ์) และทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กร
- 3) การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
- 4) การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 5) การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 6) การสื่อสารและฝึกอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 7) การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ



กระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนด

ส่วนที่ 4 การควบคุมภายในของ กทท.

4.1 ความเป็นมาของระบบควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561

แนวคิด

1. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ
2. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ
3. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ
4. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์
5. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

ขอบเขตการใช้

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ และมีการติดตามประเมินผล และปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operation Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การฉ้อโกง การสิ้นเปลือง หรือทุจริตในหน่วยงาน

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

3. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมถึงข้อกำหนดอื่นๆทางราชการ

การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO 2013

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 หมวด 4 การบัญชีการรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัดและช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาดความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

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

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และ COSO 2013 ไว้ ดังนี้



แนวทางจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน

การกำหนดแผนการควบคุมภายใน ควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องเหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยแนวทางการกำหนดแผนการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่

- **การควบคุมแบบป้องกัน** (Preventive control) เป็นการกำหนดแนวทางมาตรการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและความเสียหาย
- **การควบคุมแบบตรวจสอบ** (Detective control) เป็นการกำหนดแนวทางมาตรการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว
- **การควบคุมแบบแก้ไข** (Corrective control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้องและหาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต
- **การควบคุมแบบส่งเสริม** (Directive control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4.2 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน (5 องค์ประกอบ 17 หลักการ)

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

องค์ประกอบการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ :

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 สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- (1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงการสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษามูลค่าที่ มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

2. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

(6) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินผลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(7) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(8) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(9) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินในการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

3. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(10) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(11) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(12) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวัง และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

4. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(13) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(14) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์ และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(15) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

5. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

(16) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(17) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

4.3 หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 1 ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(1) ส่วนราชการ

(2) รัฐวิสาหกิจ

(3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(4) องค์การมหาชน

(5) ทุณทุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(6) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

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

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ข้อ 2 ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

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

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้มีการรายงานตามข้อ 8 และข้อ 9

ข้อ 4 ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 5 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

- (1) อำนาจในการประเมินผลการควบคุมภายใน
- (2) กำหนดแนวทางประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
- (3) รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
- (4) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
- (5) จัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ข้อ 6 รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

(1) การรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(2) รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(2.1) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(2.2) วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามข้อ 6 (2.1)

(2.3) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ

(2.4) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(2.5) กิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงตามข้อ 6 (2.4)

(2.6) ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการควบคุมตามข้อ 6 (2.5)

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ 7 ให้หน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ 6 ให้ผู้กำกับดูแลภายใน 60 วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบควบคุมภายในแล้วเสร็จ

ข้อ 8 ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐประกอบด้วย

(1) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

(2) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

(2.1) สภาพแวดล้อมการควบคุม

(2.2) การประเมินความเสี่ยง

(2.3) กิจกรรมการควบคุม

(2.4) สารสนเทศและการสื่อสาร

(2.5) กิจกรรมการติดตามผล

(3) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(4) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

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

ข้อ 10 ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามข้อ 9 วรรคหนึ่ง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ 11 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ 12 กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ

ข้อ 13 ในกรณีกระทรวงการคลังขอให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ 14 กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

4.4 แบบประเมินองค์ประกอบควบคุมภายในด้วยตนเอง

วัตถุประสงค์

ระบบการควบคุมภายในที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยช่วยป้องกัน บริหารและจัดการความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เป็นอย่างดี จึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องดำเนินการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า องค์กรมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอในการดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประหยัดและช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากรหรือการกระทำอันเป็นการทุจริตได้

กกท. ดำเนินการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละครั้ง โดยรายงานและถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 โดยเพิ่มเติมประเด็นโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ตามมาตรฐานสากล COSO 2013

4.4.1 แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

- หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. 1)

เป็นแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่

- รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. 2)

เป็นแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อระบุภารกิจ/กิจกรรม/งาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

4.4.2 แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. 1)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ 9 และข้อ 10 วรรคสาม

- รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4)

เป็นแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

- รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 5)

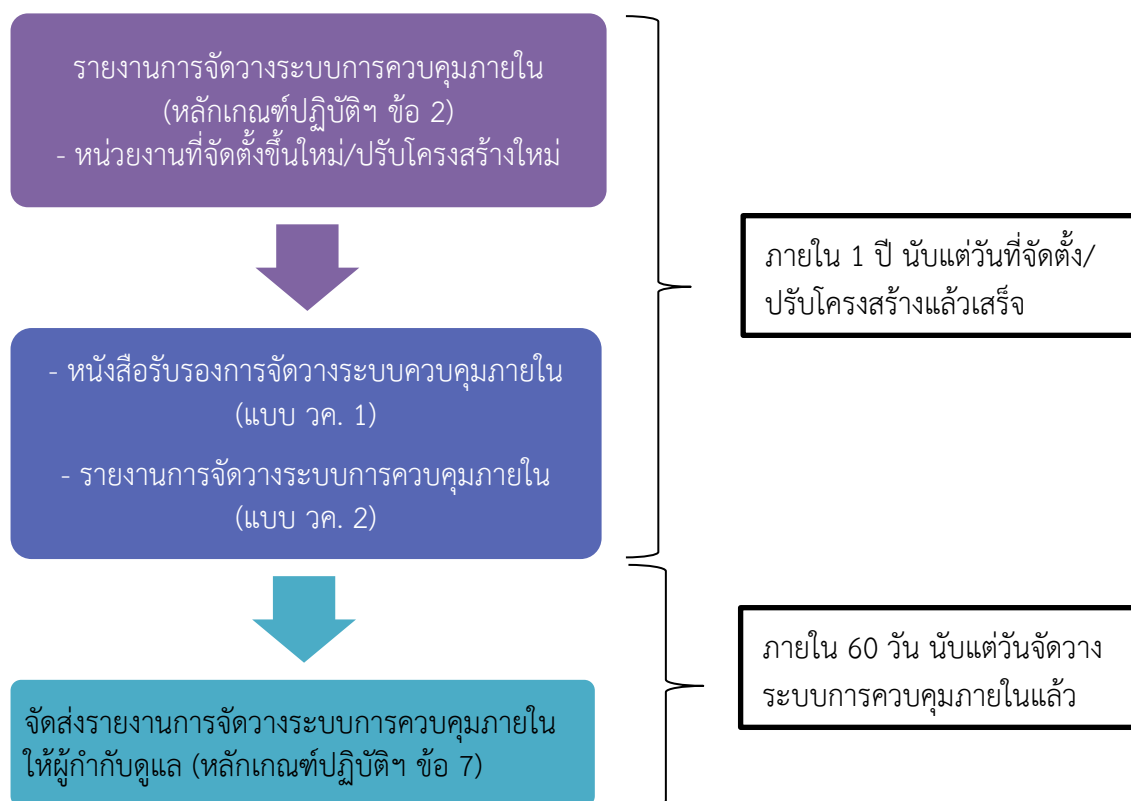
เป็นแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

- รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6)

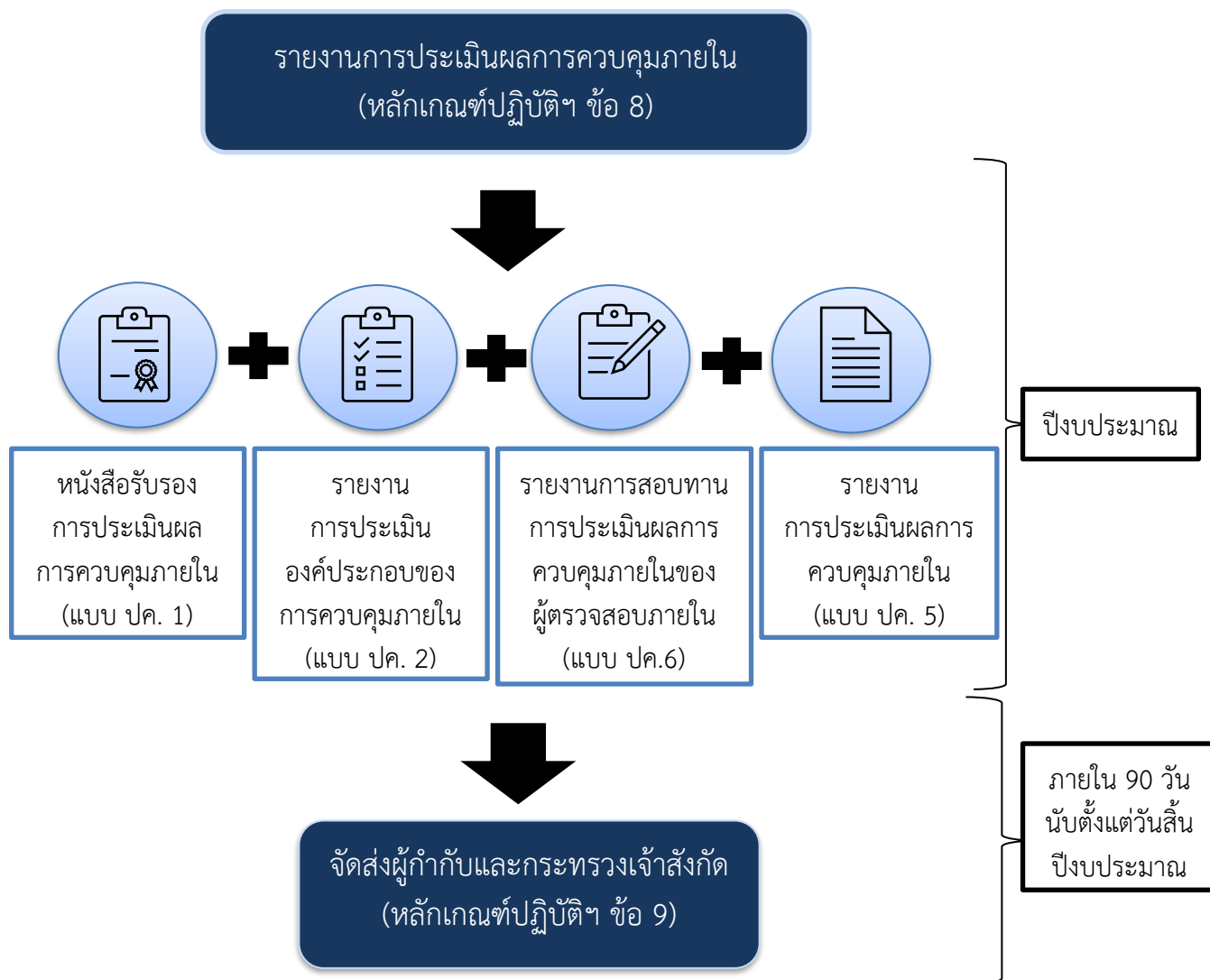
เป็นแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

**รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ**

(หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561)



หมายเหตุ กรณีหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือ ปรับโครงสร้างใหม่



4.4.3 แบบการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในของ กทท.

จัดทำขึ้นโดยนำแบบประเมินของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์(ก.ล.ต.) และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย(กฟผ.) มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรใช้ในการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) และนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในของส่วนงานที่รับผิดชอบต่อไป

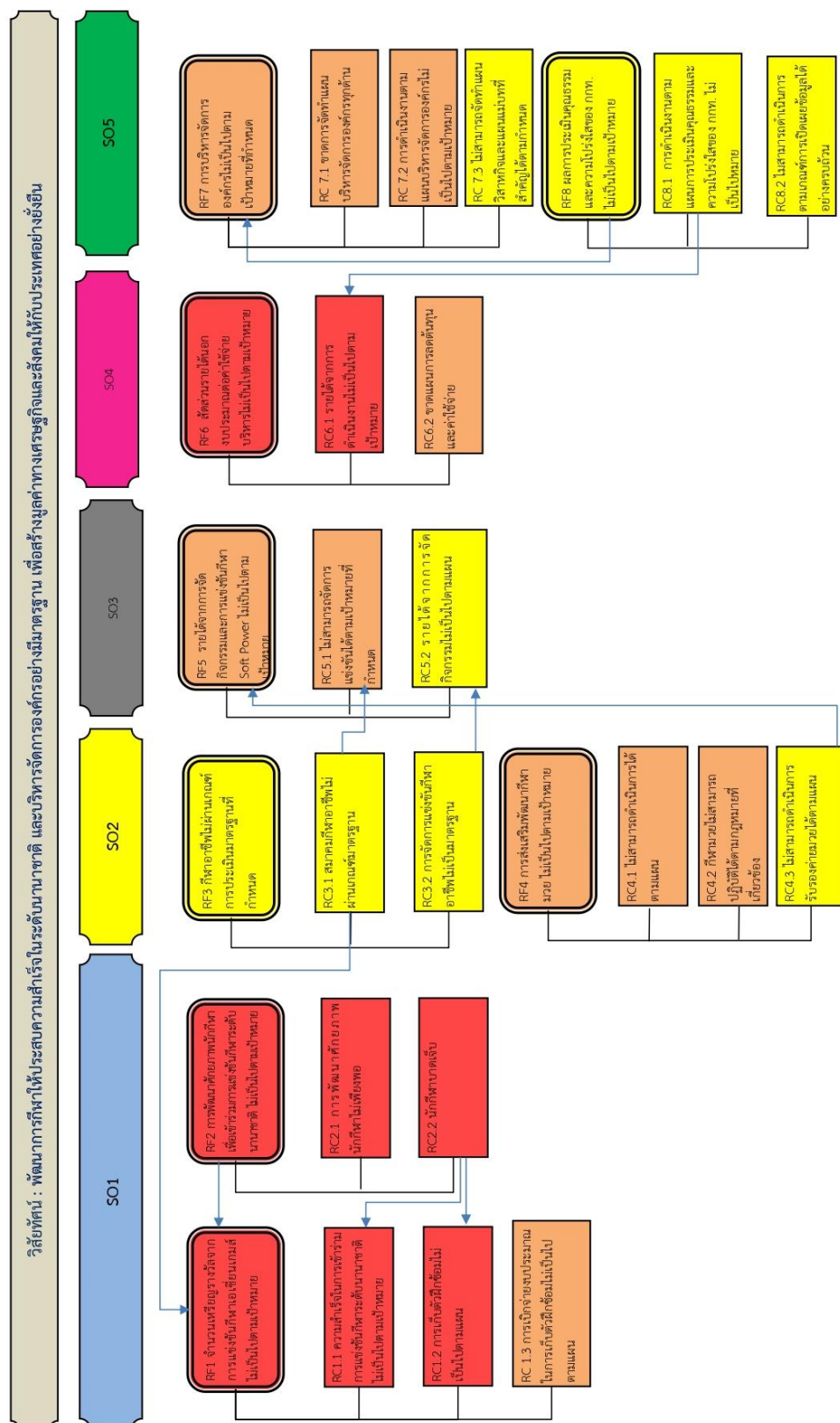
การจัดทำการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)



ภาคผนวก

แผนที่ความเสี่ยงของ กทท. (Risk Map) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ร่างแผนที่ความเสี่ยงของ กทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



**นโยบายการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย
ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Governance , Risk Management and Compliance : GRC)**



**ประกาศการกีฬาแห่งประเทศไทย
เรื่อง นโยบายการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง
และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
(Governance Risk Management and Compliance: GRC)**

การกีฬาแห่งประเทศไทย ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำนโยบายการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk Management and Compliance : GRC) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรทุกระดับ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำจำกัดความ

Governance Risk Management and Compliance (GRC) คือ การจัดให้บุคลากรที่มีความรู้ และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อเป็นการบูรณาการให้องค์กร มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

แนวปฏิบัติ

คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งคณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารระดับสูงของการกีฬาแห่งประเทศไทย ร่วมกันกำกับและขับเคลื่อนองค์กรเชิงบูรณาการภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยให้มีการปฏิบัติตามหลักสำคัญ ดังนี้

๑. กำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักการและแนวปฏิบัติของการกีฬาแห่งประเทศไทย ๑๐ หมวด ได้แก่ ๑) บทบาทของภาครัฐ ๒) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม ๓) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ๔) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๕) การเปิดเผยข้อมูล ๖) คณะกรรมการ ๗) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๘) จรรยาบรรณ ๙) ความยั่งยืนและนวัตกรรม ๑๐) การติดตามผลการดำเนินงาน

๒. กำหนด...

- ๒ -

๒. กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับพันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ความเสี่ยง กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

๓. กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การประเมินประสิทธิภาพ การควบคุม และจัดการความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ตลอดจนสร้างความตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยง ที่สนับสนุนนโยบาย GRC ทั้งองค์กร เพื่อสร้างมูลค่าและการเติบโตอย่างยั่งยืน

๔. ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง อย่างมีธรรมาภิบาลและจริยธรรมโดยมีการตรวจสอบ สอบทาน ทบทวน ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานของภารกิจแห่งประเทศไทย บรรลุเป้าหมาย ตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกอย่างครบถ้วน

โครงสร้างผู้รับผิดชอบและระบบบริหารจัดการ

๑. คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย มีบทบาทในการกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน รวมถึงให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นไปตามนโยบาย การบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk Management and Compliance: GRC) ตลอดจนติดตาม ผลการดำเนินงานที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ

๒. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการกีฬาแห่งประเทศไทย คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อให้การดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องมีความสอดคล้องกับนโยบายการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk Management and Compliance: GRC) เพื่อให้เกิดการบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม และรายงานผลต่อคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ

๓. ผู้บริหารของการกีฬาแห่งประเทศไทย ต้องตระหนักเสมอว่าปฏิบัติตามนโยบายฉบับนี้เป็นเรื่องสำคัญยิ่งต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร โดยต้องผลักดัน ส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงตรวจสอบให้มีการดำเนินงานอย่างครบถ้วน และจัดให้มีการติดตาม ผลการดำเนินงานด้านการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk Management and Compliance: GRC) และรายงานผลต่อคณะกรรมการหรือคณะกรรมการตามความเหมาะสม

๔. หน่วยงานผู้รับผิดชอบกระบวนการดำเนินงานหลัก ประกอบด้วย

๔.๑ สำนักผู้ว่าการ รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ต่อคณะอนุกรรมการฯ และ คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามลำดับ

๔.๒ ฝ่ายนโยบาย...

๔.๒ ฝ่ายนโยบายและแผน รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง รวมถึงติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการฯ และ คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามลำดับ

๔.๓ สำนักกฎหมาย รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ต่อคณะกรรมการฯ และคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามลำดับ

๕. ทุกฝ่ายและสำนักของการกีฬาแห่งประเทศไทย ต้องดำเนินงานตามภารกิจภายใต้ นโยบายการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk Management and Compliance: GRC) ตลอดจน แนวปฏิบัติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน

๑. การกีฬาแห่งประเทศไทยมีการทบทวนประสิทธิผลและความเหมาะสมของแนวทาง การดำเนินงานด้านการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องตามบริบทขององค์กรอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและกำกับการบูรณาการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

๒. การกีฬาแห่งประเทศไทยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร และส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมีการกำกับดูแลการบริหารจัดการและการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบมีธรรมาภิบาล ถูกต้องและเชื่อถือได้

๓. การกีฬาแห่งประเทศไทยดำเนินการสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรรับทราบและตระหนักถึงการเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานค่านิยมขององค์กร โดยมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานของการกีฬา แห่งประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

๑. คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๒. คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยกำหนดให้มีการรายงานโดยมีรายละเอียด ครบถ้วน มีคุณภาพ โดยระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

- ๔ -

การทบทวนนโยบาย

๑. จัดให้มีการทบทวนคุณภาพและประสิทธิผลของนโยบายอย่างน้อยปีละครั้งหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

๒. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการกีฬาแห่งประเทศไทย พิจารณาให้ความเห็นชอบการทบทวน ปรับปรุงนโยบาย และนำเสนอต่อคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ เพื่อให้นโยบายมีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๗



(นายอารัญ บุญชัย)

ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
ประธานอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กกท.

กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท.



กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท.

พ.ศ. ๒๕๖๗

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท. แต่งตั้งขึ้นโดยการอนุมัติของคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ในการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จึงได้จัดทำกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท. เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากร กกท. รับทราบและเข้าใจในวัตถุประสงค์ องค์กรประกอบ และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท. ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ในการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ในการประชุม ครั้งที่ ๔/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๗ มีมติเห็นชอบกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท. พ.ศ. ๒๕๖๗ ไว้ดังนี้

๑. คำนิยาม

“กกท.” หมายถึง การกีฬาแห่งประเทศไทย

“คณะกรรมการ” หมายถึง คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย

“คณะกรรมการ” หมายถึง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท.

“ประธานอนุกรรมการ” หมายถึง ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท.

“อนุกรรมการ” หมายถึง อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท.

“กฎบัตร” หมายถึง กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท.

๒. วัตถุประสงค์

เพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ในการปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กกท. ให้มีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ดีตามมาตรฐานสากล โดยครอบคลุมการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน

ด้านการเงิน ...

- ๒ -

ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ (S-O-F-C) เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงของ กทท. อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้ ตลอดจนเสริมสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง และบูรณาการร่วมกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างมูลค่าและความยั่งยืนให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓. องค์ประกอบ

ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.” ประกอบด้วย

(๑) อนุกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวนไม่น้อยกว่า ๔ และไม่เกิน ๖ คน ประกอบด้วย ประธานอนุกรรมการ ๑ คน รองประธานอนุกรรมการ ๑ คน และอนุกรรมการ ไม่เกิน ๓ คน

(๒) รองผู้ว่าการฝ่ายยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการ กทท. เป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. และอนุกรรมการ โดยคัดเลือกประธานอนุกรรมการจากคณะกรรมการ กทท. และคัดเลือกอนุกรรมการจากคณะกรรมการ กทท. หรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยมีรองผู้ว่าการเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

๔. คุณสมบัติ

- (๑) เป็นผู้มิวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- (๒) มีความเป็นอิสระ เป็นกลาง และไม่เป็นผู้ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับการกีฬาแห่งประเทศไทย สามารถใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเที่ยงธรรม
- (๓) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ได้รับความเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
- (๔) เป็นผู้ที่สามารถอุทิศเวลาและความคิดเห็นอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน

๕. วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง

(๑) คณะอนุกรรมการมีวาระการปฏิบัติงานตามวาระของการดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย

(๒) อนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(๒.๑) ตาย

(๒.๒) ลาออก

(๒.๓) คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยมีมติให้ออกเพราะบกพร่องต่อหน้าที่ มีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือหย่อนความสามารถ

(๓) การลาออกของอนุกรรมการ ให้ยื่นใบลาออกต่อประธานกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยล่วงหน้าไม่น้อยกว่าสามสิบวัน เว้นแต่มีเหตุจำเป็นอันมิอาจกั่วงได้ โดยคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นผู้อนุมัติ

(๔) เมื่ออนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ให้คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยแต่งตั้งอนุกรรมการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นอนุกรรมการแทนโดยเร็วและให้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งตำแหน่งที่ว่างอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของอนุกรรมการซึ่งได้แต่งตั้งไว้แล้ว ทั้งนี้ ในกรณีที่อนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ และมิได้มีการแต่งตั้งอนุกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างให้คณะอนุกรรมการประกอบด้วยอนุกรรมการเท่าที่เหลืออยู่ แต่จะต้องมีจำนวนกรรมการรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด

๖. อำนาจ ...

๖. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

(๑) กำกับ ดูแล และติดตามผลการดำเนินงาน ตามนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance: GRC) ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าและการเติบโตอย่างยั่งยืน

(๒) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. และ ให้มีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ โดยอาจให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อให้หน่วยงานดำเนินการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในของ กทท. และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ กทท.

(๓) ทบทวนสอบทานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการกีฬาแห่งประเทศไทย

(๔) ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะกรรมการ กทท. ผู้บริหาร และบุคลากร กทท. มีค่านิยมและ วัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงที่ดี

(๕) แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. ได้ตามความเหมาะสม

๗. การประชุม

(๑) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. มีการกำหนด การประชุม อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง ทั้งนี้ ประธานอนุกรรมการ อาจจะเรียกประชุมเพิ่มเติมได้ ตามที่เห็นสมควรหรือมีการร้องขอจากอนุกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง

(๒) องค์กรประชุมจะต้องมีอนุกรรมการเข้าร่วมประชุมในแต่ละครั้งไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของ จำนวนอนุกรรมการทั้งหมด จึงจะครบองค์ประชุม

(๓) ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้อนุกรรมการที่มาประชุมเลือก อนุกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

(๔) การออกเสียง ใช้คะแนนเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ ในกรณีที่การลงมติมีคะแนนเสียงเท่ากัน ประธานอนุกรรมการมีสิทธิออกเสียงอีก ๑ เสียง เพื่อเป็นการชี้ขาด

(๕) ในการประชุมสามารถเชิญฝ่าย/สำนักที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูล ประกอบการพิจารณาได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

(๖) อนุกรรมการที่มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่พิจารณาเรื่องใด มิให้เข้าร่วมพิจารณา

๘. การรายงาน

(๑) รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. ต่อคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นรายไตรมาส

(๒) รายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการต่อคณะกรรมการการกีฬา แห่งประเทศไทย และเปิดเผยในรายงานประจำปี

(๓) รายงานผลการทบทวนกฎบัตรต่อคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยปีละครั้ง

(๔) กรณีเรื่องสำคัญเร่งด่วนที่ต้องการให้คณะกรรมการ กทท. ดำเนินการ ต้องรายงาน คณะกรรมการ กทท. โดยทันที เช่น การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ กทท. หรือพบ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ กทท. อย่างมีนัยสำคัญ

๙. ค่าเบี้ยประชุม ...

- ๔ -

๙. ค่าเบี้ยประชุม

ให้นุกรรมการได้รับค่าเบี้ยประชุมตามมติคณะรัฐมนตรี ว่าด้วยอัตราและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนรายเดือนและเบี้ยประชุมกรรมการรัฐวิสาหกิจและกรรมการอื่นในคณะกรรมการชุดย่อย คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานอื่น

๑๐. การทบทวนกฎบัตร

คณะอนุกรรมการทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรเป็นประจำทุกปี และหากมีการปรับปรุงแก้ไขจะนำเสนอคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาอนุมัติ

ประกาศ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๗

สุระ จรุงเรืองกิจ

(นายสุริยะ จรุงเรืองกิจ)

รองนายกรัฐมนตรี

ประธานกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย

เอกสารประกอบ

1. การพิจารณาความเสี่ยงของ กทท.

ตารางที่ 1.1 แบบประเมินความเสี่ยงของตัวชี้วัด และนโยบายที่สำคัญของ กทท. (Risk Inventory)

ชื่อ	ลำดับ	โดยภาพรวม	วันที่บันทึก	จำนวนความเสี่ยง	จำนวนความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ	การประเมิน	ความเสี่ยงที่แท้จริง	เป้าหมายความเสี่ยง	รูปแบบการประเมิน	การประเมินความเสี่ยง	วันที่ตรวจสอบ	สถานะ	วันที่ update
501 การดำเนินการ ตามแผน งาน	501.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน																	
	501.2 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.2.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.3 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.3.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.4 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.4.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.5 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.5.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.6 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.6.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.7 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.7.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.8 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.8.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.9 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.9.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.10 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.10.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.11 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.11.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.12 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.12.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.13 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.13.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.14 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.14.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	
	501.15 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (501.15.1 จำนวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน) และจำนวนความเสี่ยง																	

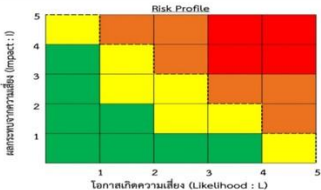
ตารางที่ 1.2 แบบประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน และการวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนปฏิบัติการ

แบบประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน และการวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนปฏิบัติการ กทท.

ฝ่าย/สำนัก :									
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ :									
รายการที่ :									
ที่	การดำเนินงาน/กิจกรรม/โครงการ	เป้าหมาย	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (การดำเนินงานปัจจุบัน)	ประเมินประสิทธิผลของการควบคุม			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (การควบคุมเพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ค่าระดับความเสี่ยง (L x I = ...)	แนวทางการปรับปรุงการควบคุมภายใน/ แผนการบริหารความเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน (ระดับ 1-3)	กระบวนการควบคุม (ระดับ 1-3)	การติดตาม (ระดับ 1-3)			

ตารางที่ 1.3 แบบประเมินความเสี่ยง (ระดับความรุนแรง และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง)

ปัจจัยเสี่ยง :
 หลักการและเหตุผล :



Risk Profile

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk : RR)

ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk : TR)

ผลกระทบ (โอกาส) :

↓

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง :

↓

ผลกระทบ :

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
ระดับ 1		
ระดับ 2		
ระดับ 3		
ระดับ 4		
ระดับ 5		
ปัจจุบัน (RR)		
เป้าหมาย (TR)		

ตัวชี้วัด KRI	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ค่าเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)

ผลการดำเนินงานในอดีต	ปี

ตารางที่ 1.4 ระบุกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่และแผนการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor : RF)			
ผู้รับผิดชอบ (Owner)			
สาเหตุ (Root Cause : RC)	น้ำหนัก	มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)	แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

เอกสารประกอบ 2. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ กทท.

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor : RF)			
---------------------------------	--	--	--

Risk Profile

ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact : I)

โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)

RR ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk : RR)
TR ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk : TR)
 ระดับความเสี่ยงที่ผ่านมา

เหตุการณ์ (โอกาส) :

↓

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง :

↓

ผลกระทบ :

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
ระดับ 1		
ระดับ 2		
ระดับ 3		
ระดับ 4		
ระดับ 5		
ปัจจุบัน (RR)		
เป้าหมาย (TR)		

ตัวชี้วัด KRI	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ค่าเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)

ผลการดำเนินงานในอดีต	ปี

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.										
ปัจจัยเสี่ยง :					ตัวชี้วัด :					
ระดับความรุนแรง :	(ค่าโอกาส x ผลกระทบ)			สถานะ :	ผู้รับผิดชอบหลัก : (รองผู้อำนวยการฝ่าย)					
เป้าหมาย :					ผู้รับผิดชอบร่วม : (ฝ่าย/สำนัก)					
กิจกรรม/แผนบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง (Mitigation Plan)				เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ				รายละเอียดการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน
					ไตรมาส					
					1	2	3	4		
1	แผน.....									(ฝ่าย/สำนัก)
	1.1									
	1.2									
	1.3									
2	แผน.....									(ฝ่าย/สำนัก)
	2.1									
	2.2									
	2.3									
สรุปผลการดำเนินงาน/ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ										

**เอกสารประกอบ 3. คำประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน และคำยกเลิกประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินของ
แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ**

คำประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ประกาศการกักกันแห่งประเทศไทย

เรื่อง ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เนื่องจากอาคารการกักกันแห่งประเทศไทย จากเหตุเพลิงไหม้ได้รับความเสียหาย ส่งผลให้
การดำเนินงานของสำนัก/ฝ่าย ต่าง ๆ และระบบสารสนเทศหลักของกักกันแห่งประเทศไทยได้รับ
ความเสียหายจึงขอประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินให้ทีมกู้คืนที่มีหน้าที่จัดการกับสถานการณ์ฉุกเฉินรายงานตัว
ที่ห้องประชุมอาคารวิทยาศาสตร์การกักกัน ตั้งแต่บัดนี้โดยด่วน โดยดำเนินการตามแผน SAT BCP
อย่างเคร่งครัด และให้รายงานเหตุการณ์และสถานการณ์เป็นระยะ ๆ จนกว่าสถานการณ์จะกลับเข้าสู่
สภาวะปกติ

ประกาศ ณ วันที่ _____ เดือน _____ พ.ศ. _____
(_____)

**ค้ายกเลิกประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ
ประกาศการกีฬาแห่งประเทศไทย**

เรื่อง ยกเลิกสถานการณ์ฉุกเฉิน แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

สืบเนื่องจากการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินกรณีอาคารการกีฬาแห่งประเทศไทย เกิดเพลิงไหม้ ซึ่งได้ดำเนินการตามแผน SAT BCP เพื่อกู้คืนการดำเนินงานที่สำคัญของการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า บัดนี้เหตุการณ์การเพลิงไหม้ได้สิ้นสุดลงแล้วจึงขอยุติแผน SAT BCP โดยการกีฬาแห่งประเทศไทยใช้ระยะเวลาในการกู้คืนการดำเนินงานที่สำคัญทั้งสิ้นชั่วโมงนาที่ ทั้งนี้ให้ทีมกู้คืนประเมินความเสียหายและพิจารณาแนวทางการฟื้นฟูการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทยให้กลับสู่การดำเนินงานตามปกติเสนอต่อคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาต่อไป

จึงขอยกเลิกสถานการณ์ฉุกเฉินตั้งแต่บัดนี้

ประกาศ ณ วันที่ _____ เดือน _____ พ.ศ. _____
(_____)

เอกสารประกอบ 4. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

แบบ ปค. ๑

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า
ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
ประสิทธิผล ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทุนเวลา และโปร่งใส
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๔)..... เห็นว่า การควบคุมภายใน
ของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย
มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้การกำกับ
ดูแลของ(๕).....

ลายมือชื่อ(๖).....

ตำแหน่ง(๗).....

วันที่(๘)..... เดือน พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทิน
ถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑

๑.๒

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑

๒.๒

คำอธิบายหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ใน ปิงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

แบบ ปค. ๔

.....(๑).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด(๒)

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๕. กิจกรรมการติดตามผล	

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....
.....
.....

ลายมือชื่อ(๖)

ตำแหน่ง(๗)

วันที่(๘)..... เดือนพ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
 - (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 - (๓) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
 - (๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
 - (๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
 - (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
 - (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
 - (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
-

แบบ ปค.๕

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(๒)

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการ หรือภารกิจ อื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของ รัฐ/วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒).... เดือนพ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในในระดับหน่วยงานของรัฐ
 - (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
 - (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
 - (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
 - (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงานกฎเกณฑ์
 - (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่
 - (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
 - (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
 - (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
 - (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
 - (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
 - (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
-

แบบ ปค. ๖

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายใน(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผล
การควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน พ.ศ.
ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้
ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้าน
การดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่
เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
กับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ(๔).....
มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ(๕).....

ตำแหน่ง(๖).....

วันที่(๗)..... เดือน พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับ
ความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว
ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการ
ปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑

๑.๒

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑

๒.๒

**คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
(แบบ ปค.๖)**

- (๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
 - (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
 - (๓) ระบุวันเดือนปี สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปี ที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
 - (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
 - (๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
 - (๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
 - (๗) ระบุวันที่รายงาน
 - (๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
 - (๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)
-

เอกสารอ้างอิง

1. คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปี 2555
 2. แผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2569 – 2573
 3. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลัง
 4. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561
 5. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
 6. หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567)
-