

แผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง สมาคมกีฬาฟิสิกเกอร์และสปีดเก็ตติ้งแห่งประเทศไทย

(Risk Management Strategic Plan)

1. หลักการและเหตุผล

สมาคมกีฬาฟิสิกเกอร์และสปีดเก็ตติ้งแห่งประเทศไทยมีภารกิจสำคัญในการบริหาร พัฒนา ส่งเสริม และยกระดับกีฬาฟิสิกเกอร์สเก็ตติ้งและสปีดเก็ตติ้งของประเทศไทยให้สามารถพัฒนาอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ปลอดภัย และมีมาตรฐานสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ขององค์กรกีฬาระดับชาติและระดับนานาชาติ

การดำเนินงานของสมาคมมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน เจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง สโมสรสมาชิก ผู้สนับสนุน หน่วยงานภาครัฐ องค์กรกีฬาระหว่างประเทศ ตลอดจนประชาชนและสื่อมวลชน จึงอาจเผชิญความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

สมาคมจึงกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้น เพื่อสร้างระบบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ควบคุม ติดตาม และรายงานความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งหมายให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกระบวนการตัดสินใจของสมาคมในทุกระดับ

2. วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้สมาคมสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้
2. เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อสมาคม นักกีฬา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เพื่อสร้างมาตรฐานด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการตรวจสอบได้
4. เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยและสวัสดิภาพของนักกีฬา โดยเฉพาะนักกีฬาเด็กและเยาวชน
5. เพื่อควบคุมความเสี่ยงด้านการเงิน งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง และผลประโยชน์ทับซ้อน
6. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมาตรฐานขององค์กรกีฬาที่เกี่ยวข้อง
7. เพื่อสร้างระบบรองรับเหตุฉุกเฉิน วิกฤต และเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของสมาคม
8. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรทุกระดับตระหนักกว่าการบริหาร

3. หลักการบริหารความเสี่ยง สมาคมกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงยึดหลักสำคัญ ดังนี้

3.1 Risk-Based Management

การตัดสินใจที่สำคัญต้องพิจารณาความเสี่ยงควบคู่กับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

3.2 Accountability

ผู้รับผิดชอบโครงการ กิจกรรม และงบประมาณต้องรับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ขอบเขตงานของตน

3.3 Transparency

กระบวนการตัดสินใจ การเงิน การคัดเลือกนักกีฬา การจัดการแข่งขัน และการแต่งตั้งบุคลากรต้องมีหลักเกณฑ์และหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้

3.4 Athlete-Centred Approach

ความปลอดภัย สุขภาวะ สิทธิ และประโยชน์ของนักกีฬาต้องเป็นองค์ประกอบสำคัญของการตัดสินใจ

3.5 Prevention First

ให้ความสำคัญกับการป้องกันความเสี่ยงก่อนเกิดเหตุ มากกว่าการแก้ไขปัญหาภายหลัง

3.6 Continuous Improvement

ระบบบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการประเมิน ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง

4.1 คณะกรรมการบริหารสมาคม

มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่สมาคมยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำกับติดตามความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร

4.2 คณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่

- จัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)
- ประเมินระดับความเสี่ยง

- กำหนดมาตรการควบคุม
- ติดตามแผนลดความเสี่ยง
- รายงานความเสี่ยงสำคัญต่อคณะกรรมการบริหาร
- เสนอแนวทางแก้ไขเมื่อความเสี่ยงเกินระดับที่สมาคมยอมรับได้

4.3 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)

แต่ละความเสี่ยงต้องกำหนดเจ้าของความเสี่ยงอย่างชัดเจน โดย Risk Owner มีหน้าที่ติดตามสัญญาณเตือน ประสิทธิภาพของมาตรการควบคุม และรายงานเหตุการณ์สำคัญโดยไม่ชักช้า

5. กลุ่มความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ของสมาคม สมาคมกำหนดความเสี่ยงหลักอย่างน้อย 10 ด้าน ดังนี้

5.1 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงาน

ตัวอย่างความเสี่ยง ได้แก่

- การพัฒนานักกีฬาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- จำนวนนักกีฬาหรือสมาชิกลดลง
- การขาดแผนพัฒนานักกีฬาระยะยาว
- การพึ่งพาบุคลากรหรือแหล่งรายได้บางประเภทมากเกินไป
- ผลการแข่งขันระดับนานาชาติไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

กลยุทธ์ควบคุม: จัดทำแผนพัฒนานักกีฬาระยะ 3–5 ปี กำหนด KPI ที่วัดผลได้ และทบทวนผลการดำเนินงานอย่างน้อยรายไตรมาส

5.2 ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ตัวอย่างความเสี่ยง ได้แก่

- การใช้อำนาจโดยขาดหลักเกณฑ์
- การตัดสินใจที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การแต่งตั้งหรือคัดเลือกโดยไม่มีหลักฐานรองรับ

- การประชุมหรือมีมติที่ไม่เป็นไปตามข้อบังคับ
- การร้องเรียนเกี่ยวกับความเป็นธรรมของสมาคม

กลยุทธ์ควบคุม: จัดทำนโยบาย Conflict of Interest, Code of Conduct, Delegation of Authority และระบบบันทึกการตัดสินใจที่สำคัญ

5.3 ความเสี่ยงด้านกฎหมายและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ครอบคลุมกฎหมายไทย ข้อบังคับสมาคม ระเบียบการแข่งขัน ข้อกำหนดขององค์กรกีฬาระดับชาติและระดับนานาชาติ รวมถึงข้อกำหนดด้านสารต้องห้ามและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

กลยุทธ์ควบคุม: จัดทำ Compliance Register และกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

5.4 ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ตัวอย่างความเสี่ยง ได้แก่

- การใช้เงินผิดวัตถุประสงค์
- ค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณ
- การเบิกจ่ายไม่มีหลักฐานเพียงพอ
- การทุจริตหรือยักยอก
- การพึ่งพาแหล่งเงินสนับสนุนเพียงแหล่งเดียว
- ความผิดพลาดในการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน

กลยุทธ์ควบคุม: ใช้หลักแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) กำหนดวงเงินอนุมัติ การอนุมัติอย่างน้อยสองระดับ สำหรับรายการที่มีสาระสำคัญ การกระทบยอดบัญชี และการตรวจสอบเป็นระยะ

5.5 ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและผลประโยชน์ทับซ้อน

การจัดซื้ออุปกรณ์กีฬา การเดินทาง ที่พัก การเช่าสนาม การว่าจ้างผู้ฝึกสอน หรือผู้ให้บริการต่าง ๆ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านราคา คุณภาพ และผลประโยชน์ทับซ้อน

กลยุทธ์ควบคุม: กำหนดหลักเกณฑ์จัดซื้อจัดจ้าง การเปรียบเทียบราคา การเปิดเผยความสัมพันธ์กับคู่สัญญา และห้ามผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องเข้าร่วมพิจารณาหรือลงมติในเรื่องนั้น

5.6 ความเสี่ยงด้านนักกีฬาและ Safe Sport

ถือเป็นความเสี่ยงระดับสูงขององค์กรกีฬา โดยเฉพาะเมื่อนักกีฬาเป็นเด็กหรือเยาวชน

ความเสี่ยงครอบคลุม

- การล่วงละเมิดทางร่างกายหรือจิตใจ
- การคุกคามหรือการกลั่นแกล้ง
- การล่วงละเมิดทางเพศ
- การใช้อำนาจของผู้ฝึกสอนโดยไม่เหมาะสม
- การเลือกปฏิบัติ
- การฝึกซ้อมที่ไม่ปลอดภัย
- การตอบโต้ผู้ร้องเรียน

กลยุทธ์ควบคุม: จัดทำนโยบาย Safe Sport และ Safeguarding กำหนดช่องทางร้องเรียนที่เป็นความลับ กระบวนการคุ้มครองผู้ร้องเรียน การคัดกรองบุคลากรที่ทำงานใกล้ชิดกับนักกีฬา และกระบวนการสอบสวนที่เป็นกลาง

5.7 ความเสี่ยงด้านการบาดเจ็บและความปลอดภัย

กีฬาฟิสิกส์ที่ติดตั้งและสปีดติดตั้งมีความเสี่ยงต่อการล้ม การชน และการบาดเจ็บระหว่างฝึกซ้อมหรือแข่งขัน

กลยุทธ์ควบคุม: กำหนด Safety Protocol สำหรับสนามฝึกซ้อมและการแข่งขัน จัดทำ Emergency Action Plan มีบุคลากรทางการแพทย์หรือระบบประสานการแพทย์ตามระดับความเสี่ยง และจัดทำระบบรายงานอุบัติเหตุ (Incident Report)

5.8 ความเสี่ยงด้านการคัดเลือกนักกีฬาและบุคลากรทีมชาติ

เป็นประเด็นที่อาจสร้างข้อพิพาทและส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ควบคุม: กำหนด Selection Policy ก่อนเริ่มกระบวนการคัดเลือก ระบุเกณฑ์คะแนน คุณสมบัติ ขั้นตอน ผู้มีอำนาจตัดสินใจ และช่องทางอุทธรณ์ให้ชัดเจน พร้อมเก็บหลักฐานการพิจารณาทุกขั้นตอน

5.9 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและการสื่อสาร ตัวอย่างเช่น

- ข้อร้องเรียนของนักกีฬาหรือผู้ปกครอง
- ข้อกล่าวหาการบริหารไม่โปร่งใส
- เหตุการณ์ที่เผยแพร่ในสื่อสังคมออนไลน์
- การให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกันของกรรมการหรือเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์ควบคุม: จัดทำ Crisis Communication Protocol กำหนดโฆษกหรือผู้มีอำนาจให้ข้อมูล และกำหนดขั้นตอนการตอบสนองเมื่อเกิดประเด็นสาธารณะ

5.10 ความเสี่ยงด้านข้อมูล เทคโนโลยี และความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

ครอบคลุมข้อมูลนักกีฬา หนังสือเดินทาง ข้อมูลสุขภาพ เอกสารการเดินทาง ข้อมูลทางการเงิน ผลการแข่งขัน และข้อมูลส่วนบุคคลอื่น

กลยุทธ์ควบคุม: จำกัดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามหน้าที่ สรรองข้อมูล ใช้ระบบยืนยันตัวตนที่เหมาะสม กำหนดระยะเวลาเก็บรักษาและทำลายข้อมูล และจัดทำแผนตอบสนองกรณีข้อมูลรั่วไหล

6. วิธีการประเมินความเสี่ยง สมมติใช้หลัก Risk Score = Likelihood × Impact

โดยกำหนดคะแนนโอกาสเกิดเหตุ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ระดับ 1–5 คะแนน Likelihood Impact

- 1 เกิดขึ้นได้ยากมาก ผลกระทบน้อยมาก
- 2 มีโอกาสเกิดน้อย ผลกระทบน้อย
- 3 อาจเกิดขึ้น ผลกระทบปานกลาง
- 4 มีโอกาสเกิดสูง ผลกระทบสูง
- 5 มีโอกาสเกิดสูงมาก ผลกระทบรุนแรงมาก

คะแนนความเสี่ยงรวมอยู่ระหว่าง 1–25 คะแนนแนวทางการจัดระดับเบื้องต้น

- 1–4 ต่ำ (Low): ยอมรับและติดตาม
- 5–9 ปานกลาง (Moderate): ต้องมีมาตรการควบคุม
- 10–16 สูง (High): ต้องจัดทำแผนลดความเสี่ยงและติดตามอย่างใกล้ชิด

- 17–25 สูงมาก/วิกฤต (Critical): ต้องรายงานผู้บริหารหรือคณะกรรมการโดยเร่งด่วน

7. กลยุทธ์ตอบสนองต่อความเสี่ยง

สมาคมใช้แนวทาง 4T Risk Response Terminate – หลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ยุติกิจกรรมเมื่อความเสี่ยงสูงเกินกว่าที่สมาคมสามารถยอมรับหรือควบคุมได้

Treat – ลดหรือควบคุมความเสี่ยง

เพิ่มมาตรการป้องกัน กระบวนการตรวจสอบ หรือการควบคุมภายใน

Transfer – โอนหรือแบ่งปันความเสี่ยง

เช่น การประกันภัย การกำหนดความรับผิดชอบตามสัญญา หรือการใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกในงานเฉพาะด้าน

Tolerate – ยอมรับความเสี่ยง

ใช้เมื่อความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สมาคมยอมรับได้ โดยต้องมีการติดตามอย่างเหมาะสม

8. ความเสี่ยงสำคัญที่ต้องติดตามระดับคณะกรรมการ

สมาคมควรกำหนด Top Risks ซึ่งรายงานต่อคณะกรรมการเป็นประจำ โดยอย่างน้อยควรครอบคลุม

1. ความปลอดภัยและสวัสดิภาพของนักกีฬา
2. การคุ้มครองเด็กและเยาวชน
3. การเงินและการทุจริต
4. ผลประโยชน์ทับซ้อน
5. การคัดเลือกนักกีฬาและทีมชาติ
6. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ
7. สารต้องห้ามและความซื่อสัตย์ทางกีฬา
8. การแข่งขันและการเดินทางต่างประเทศ
9. ข้อมูลส่วนบุคคลและ Cybersecurity
10. ชื่อเสียงของสมาคม

9. ระบบ Risk Register

สมาคมต้องจัดทำทะเบียนความเสี่ยง โดยอย่างน้อยประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

รายการ	รายละเอียด
Risk ID	รหัสความเสี่ยง
Risk Category	ประเภทความเสี่ยง
Risk Description	เหตุการณ์ความเสี่ยง
Cause	สาเหตุ
Consequence	ผลกระทบ
Existing Controls	มาตรการควบคุมปัจจุบัน
Likelihood	คะแนนโอกาสเกิด
Impact	คะแนนผลกระทบ
Risk Rating	ระดับความเสี่ยง
Risk Owner	ผู้รับผิดชอบ
Treatment Plan	แผนลดความเสี่ยง
Due Date	กำหนดแล้วเสร็จ
KRI	ตัวชี้วัดความเสี่ยง
Status	สถานะดำเนินการ

10. Key Risk Indicators (KRI) สมาคมควรกำหนดตัวชี้วัดเตือนภัยล่วงหน้า

- จำนวนอุบัติเหตุหรือการบาดเจ็บของนักกีฬา
- จำนวนข้อร้องเรียน
- จำนวนข้อร้องเรียน Safe Sport
- จำนวนข้อพิพาทเกี่ยวกับการคัดเลือกนักกีฬา
- รายการใช้จ่ายที่ผิดระเบียบหรือไม่มีเอกสารครบถ้วน
- งบประมาณที่ใช้เกินแผน
- จำนวนเหตุการณ์ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล
- จำนวนกรณีผลประโยชน์ทับซ้อน
- จำนวนการฝ่าฝืนข้อบังคับหรือระเบียบการแข่งขัน
- จำนวนความเสี่ยงระดับ High/Critical ที่ยังไม่ได้รับ