



แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน
(องค์การมหาชน)

กันยายน 2557

บทสรุปผู้บริหาร

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.)

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นในการป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) ได้ทำการศึกษาแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจากกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) สรุปได้ดังนี้

1. ก.พ.ร. กำหนดให้หน่วยงานต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยงเพื่อจัดการกับเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของโครงการ
2. การกำหนดขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO
 - 2.1 กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง
 - 2.2 ระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมชาติ 10 องค์ประกอบ ดังนี้ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรม ความเสมอภาค และการมุ่งฉันทามติ
 - 2.3 ประเมินความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง ที่เกิดจากการคำนวณการให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ x โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	ความหมาย
ต่ำ	1-3	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9	ระดับที่ยอมรับได้ โดยมีการติดตามและควบคุมหรือป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง พร้อมทั้งมีการเฝ้าระวังไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น
สูง	10-16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการบริหารจัดการหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	17-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้และมีความจำเป็นต้องรีบเร่งบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีแผนงานหรือมาตรการดำเนินงานเพื่อควบคุมหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใกล้ชิดและรวดเร็ว เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยเร็ว

2.4 ระบุความเสี่ยง ประเมินระดับความเสี่ยง และจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน

(1) นำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ตามหลักธรรมาภิบาล มาพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์/นโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านกฎระเบียบ

(2) ประเมินระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์การพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

(3) กำหนดกลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การควบคุม การยอมรับ และการถ่ายโอนความเสี่ยง

(4) จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถวางแผนการบริหารได้อย่างทั่วถึง

2.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

2.6 การสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

2.7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

3. สำหรับการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สพพ. ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน และด้านอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

4. สพพ. ได้ทำการคัดเลือกโครงการที่มีนัยสำคัญในการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 โดยพิจารณาความสอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณ/ค่าใช้จ่ายสูงสุดของแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งพบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีโครงการที่มีความสำคัญ จำนวน 4 โครงการ ประกอบด้วย

4.1 โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

4.2 โครงการทบทวนขั้นตอนและกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

4.3 โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

4.4 โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

5. แผนบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สรุปได้ดังนี้

5.1 โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ผู้รับผิดชอบ: สำนักบริหารโครงการ

(1) ความเสี่ยงที่มีระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

1) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) ได้แก่ การไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ตามวัตถุประสงค์

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารไม่ถูกต้อง จำนวนโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านไม่ได้ตามเป้าหมาย โครงการที่แล้วเสร็จไม่มีคุณภาพและไม่ครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ

3) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ (C) ได้แก่ ข้อบังคับ แนวทาง กระบวนการไม่ทันสมัย เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

- 1) จัดทำแผนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
- 2) จัดทำแนวทางการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
- 3) จัดทำฐานข้อมูลโครงการ
- 4) จัดทำแผนติดตามความก้าวหน้าของโครงการ

5.2 โครงการทบทวนขั้นตอน กระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ผู้รับผิดชอบ: สำนักความช่วยเหลือทางวิชาการ

สำนักบริหารโครงการ

สำนักนโยบายและแผน

สำนักบริหารเงินทุน

(1) ความเสี่ยงที่มีระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

1) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) ได้แก่ การไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ตามวัตถุประสงค์

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ได้แก่ การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

- 1) จัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน
- 2) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าของการดำเนิน

โครงการ

5.3 โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

ผู้รับผิดชอบ: สำนักบริหารเงินทุน

(1) ความเสี่ยงที่มีระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

1) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) ได้แก่ ขาดสภาพคล่อง การบริหารหนี้ในส่วนที่ สพพ. กู้จากสถาบันการเงิน ดอกเบี้ยปรับเพิ่มสูงขึ้นทำให้ สพพ. รับภาระชดเชยดอกเบี้ยสูงกว่าอัตราที่เหมาะสม

2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S) ได้แก่ การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหาเรื่องสภาพคล่อง

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนิน มาตรการการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

- 1) จัดทำประมาณการกระแสเงินสดเป็นประจำทุกเดือน
- 2) จัดทำค่าของงบประมาณ และจัดหาทุนอื่นนอกเหนือจากเงินงบประมาณ
- 3) จัดทำแผนการใช้จ่ายเงินปี 2558 แผนการชำระหนี้ เรียกเก็บหนี้ และแผนสำรองใน กรณีที่ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ

- 4) ติดตามสถานะตลาดการเงินอย่างใกล้ชิด
- 5) ประเมินสถานะทางการเงินของ สพพ. เป็นรายไตรมาส

5.4 โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

ผู้รับผิดชอบ: สำนักอำนวยการ

(1) ความเสี่ยงที่มีระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

- 1) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ได้แก่ อัตราการลาออกสูง การปฏิบัติงานขาด ความต่อเนื่อง การฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ
- 2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S) ได้แก่ นโยบายการพัฒนาบุคลากรและ โครงสร้างผลตอบแทนไม่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนิน มาตรการการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

- 1) จัดทำระบบพี่เลี้ยง (Mentor)
 - มีการติดตามสาเหตุที่แท้จริงของการลาออก
 - คัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นพี่เลี้ยงในด้านต่างๆ สำหรับบุคลากรใหม่
- 2) จัดทำแนวทางการดำเนินงานและแผนพัฒนาบุคลากร
- 3) สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุขและได้ผลตอบแทนใน อัตราที่เหมาะสม
- 4) มีการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้
- 5) จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานและจัดทำฐานข้อมูลการดำเนินงานของทุกสำนัก

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหารจัดทำแผนปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี ได้แก่

- (1) เกิดผลประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า
- (4) ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการได้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (7) มีการประเมินผลราชการอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีขึ้น ประกอบด้วย การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 ข้อ 6 กำหนดให้ผู้รับตรวจ (สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.)) รายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ ในการจัดทำรายงานควบคุมภายในมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิด

- (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมทั้งการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันการรั่วไหลสูญเสีย และการทุจริต (Operation)
- (2) ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน (Financial report)
- (3) การปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance)

สพพ. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านโดยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ซึ่งในการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ พันธกิจ วัตถุประสงค์การจัดตั้งเป็นการทำให้นโยบายด้านการต่างประเทศสำเร็จ และประเทศไทยเป็นที่ยอมรับกับมิตรประเทศต่างๆ

ทั้งนี้ ภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อันเนื่องจากภัยคุกคาม ปัญหา อุปสรรคต่างๆ และทำให้สูญเสียโอกาสในการ

สร้างประโยชน์ให้กับประเทศไทยในเรื่องดังกล่าวได้ ดังนั้น สำนักงานจึงให้ความสำคัญในการจัดทำรายงานควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO และตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยไม่มีความเสียหายใดๆ เกิดขึ้นกับองค์กร

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สฟพ. มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานและมีการใช้ทรัพยากรรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือ การทุจริต และองค์กรมีความน่าเชื่อถือทางด้านการเงินและรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและนโยบายของรัฐบาล สำนักงานจึงต้องมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ สฟพ. ตามนัยที่กล่าวข้างต้นเป็นไปตามตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสำนักงานโดยมีการควบคุมสภาพแวดล้อม การประเมินความเสี่ยง การกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. แนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3.1 มาตรการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในจะต้องมีผู้รับผิดชอบทั้งในระดับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร และในรูปคณะกรรมการ

3.2 มาตรการควบคุมความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของงานและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติและกำกับ ดูแลติดตามอย่างต่อเนื่อง

4. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4.1 การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรืออาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ทันเหตุการณ์

4.3 การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า

4.4 ข้อมูลและรายงานทางการเงินถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจทางด้านการบริหารและการสื่อสารได้

4.5 การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้

บทที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ

1. ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน

1.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) เป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2548 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สพพ. พ.ศ. 2548 ทำหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจแก่รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินของรัฐบาล ประเทศเพื่อนบ้าน ร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดหรือการดำเนินนโยบายและมาตรการการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน และประสานการใช้อำนาจหน้าที่หรือการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ องค์การ หรือหน่วยงานในประเทศหรือต่างประเทศ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อบูรณาการการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรนำในภูมิภาคในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนร่วมกันของไทยและประเทศเพื่อนบ้าน

1.3 พันธกิจ (Mission)

(1) สนับสนุนนโยบายภาครัฐการให้ความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านให้เกิดความยั่งยืนด้วยการให้ความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการโดยคำนึงถึงประโยชน์ทางการค้าและการลงทุนร่วมกัน ภายใต้การพึ่งพาเงินงบประมาณจากภาครัฐให้น้อยที่สุด

(2) บูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยการเป็นหุ้นส่วนร่วมพัฒนาเพื่อส่งเสริมการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค

(3) พัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารจัดการโครงการที่ดำเนินงานร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน

(4) เสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรโดยการพัฒนาบุคลากร ระบบงาน และเทคโนโลยี เพื่อยกระดับการให้บริการสู่มาตรฐานสากล

1.4 ยุทธศาสตร์ 3 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2558-2560)

(1) ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค

(2) พัฒนาความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

(3) บริหารการเงินให้มั่นคงเพียงพอต่อการดำเนินงาน

(4) พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมภิบาลและการเรียนรู้

ตารางแสดงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และโครงการของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์
1.ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค	<p>G1 เพื่อให้ความร่วมมือในการพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านสอดคล้องกับแนวนโยบายของภาครัฐ รัฐบาล ประเทศเพื่อนบ้าน และกรอบความร่วมมือในภูมิภาค</p> <p>G2 เพื่อให้ความร่วมมือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพไม่มีความซ้ำซ้อน สอดคล้องกับกรอบความร่วมมือต่างๆ ในภูมิภาค</p>	<p>S1 บูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐของไทยและประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อจัดทำแผนความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านให้ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ</p> <p>S2 บูรณาการกับภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านเอื้อต่อการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ</p> <p>S3 มีส่วนร่วมในการผลักดันนโยบายและทำงานร่วมกับกรอบความร่วมมือต่างๆ ในภูมิภาค</p> <p>S4 ร่วมมือกับองค์กรพัฒนาอื่นทั้งในและต่างประเทศในการให้ความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อประสานกำลังและไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน</p>	P1 ถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน	S4
			P2 การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ	S4
			P3 การให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	S1 / S2 / S4
			P4 การจัดทำแผนการให้ความช่วยเหลือทางด้านการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	S1
			P5 สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและการขนส่งตามแนวเส้นทาง	S3 / S4
			P6 การปรับปรุงระบบการเก็บข้อมูลโครงการของ สพพ.	S4

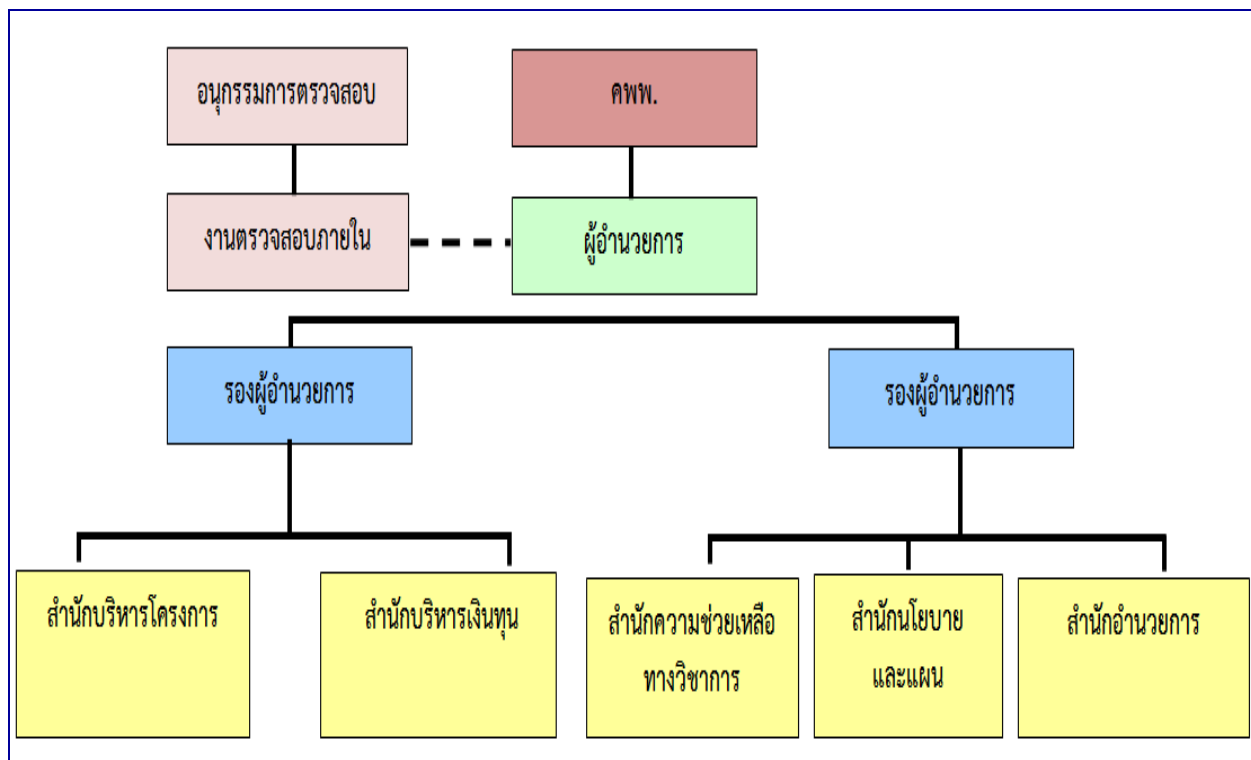
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์
2. พัฒนาความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล	G3 เพื่อให้ความร่วมมือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล รวมทั้งตอบสนองความต้องการของประเทศเพื่อนบ้านและผู้มีส่วนได้เสีย	S5 พัฒนาระบบการและมาตรฐานในการดำเนินงานโครงการให้มีประสิทธิภาพในระดับสากล	P7 แนวทางการให้ความช่วยเหลือแบบ TA Loan	S5 / S6 / S7
		S6 ขยายการให้ความร่วมมือทั้งในมิติของประเภทโครงการและพื้นที่	P8 ทบทวนหลักเกณฑ์/แนวทาง/ขั้นตอนกระบวนการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ	S5
		S7 พัฒนานวัตกรรมการให้ความร่วมมือทางการเงิน รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน	P9 กำหนดหลักเกณฑ์การเข้ารับการถ่ายทอดความรู้	S5
		S8 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจบทบาทและผลงานของประเทศไทยในโครงการให้ความร่วมมือและผลประโยชน์ร่วมกันในภูมิภาค	P10 การทบทวนสัดส่วนการประเมินข้อเสนอทางด้านเทคนิค	S5
		P11 จัดทำราคากลางในการจ้างที่ปรึกษาเพื่อใช้ในการจ้างที่ปรึกษาสำหรับการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการของ สพพ. โดยอิงกับราคากลางของราชการ	S5	
		P12 กิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาชุมชนควบคู่ไปกับการดำเนินโครงการ	S8	

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์
3. บริหารการเงินให้มั่นคง เพียงพอ ต่อการดำเนินงาน	G4 มีเงินทุนเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุภารกิจ	S9 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุน โดยมีการวางแผนการบริหารเงินทุนที่เป็นมาตรฐาน ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	P13 บริหารเงินโครงการ	S9 / S11
	G5 ลดการพึ่งพาเงินงบประมาณจากภาครัฐ	S10 บริหารจัดการหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ	P14 จัดทำแผนการชำระหนี้	S10
		S11 พัฒนาระบบฐานข้อมูลทางการเงินและระบบสำรองฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ	P15 จัดหาแหล่งเงินทุนอื่นนอกเหนือจากการรับจัดสรรเงินงบประมาณ	S9 / S13
		S12 ทบทวนและกำหนดเงื่อนไขทางการเงิน รวมทั้งอัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม และเงื่อนไขอื่นให้หลากหลายและเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมในภูมิภาค	P16 แนวทางการจัดหาทุนให้เพียงพอกับการใช้จ่าย	S9 / S12 /S13
		S13 พัฒนารูปแบบหรือแนวทางการจัดหาทุน รวมทั้งการหาหุ้นส่วนทั้งองค์กรพัฒนาอื่นๆ และภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนการขยายความร่วมมือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน		

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์
4. พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาลและการเรียนรู้	G6 สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ	S14 พัฒนาระบบการทำงานขององค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	P17 การพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	S14 / S17 / S19
	G7 เพื่อสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะในการดำเนินงานแต่ละด้าน ควบคู่ไปกับธรรมาภิบาล	S15 พัฒนามาตรฐานเพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากร	P18 กิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์โดยเน้นระหว่างหัวหน้างานกับเจ้าหน้าที่ (Team Building)	S14 / S15 / S16 / S17
	G8 เพื่อพัฒนาระบบการทำงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	S16 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร อัตรากำลังและความเชี่ยวชาญที่ต้องการให้มีความเหมาะสมเพื่อรองรับพันธกิจ	P19 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน/ Work Flow	S14 / S19
		S17 พัฒนาศักยภาพให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานทุกสายงาน ควบคู่ไปกับความมีคุณธรรมและจริยธรรม	P20 โครงการ ศุกร์ สุข สุด (Happy Friday)	S15
		S18 พัฒนาระบบการทำงานขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	P21 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ	S18
		S19 เปิดเผยข้อมูลโครงการที่ดำเนินงานในประเทศเพื่อนบ้านต่อสาธารณะอย่างเพียงพอและเหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานของภาคเอกชน		

1.5 โครงสร้างองค์กร

สพพ. เป็นองค์การมหาชน บริหารและดำเนินงานโดยคณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) และผู้อำนวยการ สพพ. โดยมีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังจำนวน 45 อัตรา ดังนี้



2. ผู้รับผิดชอบ

คพพ.ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ตามคำสั่ง คพพ. ที่ 9/2557 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|----------------------------------------------------|------------------|
| (1) นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล | ประธานอนุกรรมการ |
| รองปลัดกระทรวงการคลัง | |
| (2) นางปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล | อนุกรรมการ |
| ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน | |
| สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ | |
| (3) นางพิลาสลักษณ์ ยุคเกษมวงศ์ | อนุกรรมการ |
| ผู้อำนวยการสำนักนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ | |
| สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง | |

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| (4) นายณัฐกร บุญศรี
ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาตราสารหนี้รัฐบาล
สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ | อนุกรรมการ |
| (5) ผู้อำนวยการ สพพ. | อนุกรรมการ |
| (6) นายพีรเมศร์ วุฒิชรเนติรักษ์
รองผู้อำนวยการ สพพ. | เลขานุการ |
| (7) นายเกียรติ เวฬุวัน
ผู้อำนวยการสำนักบริหารเงินทุน | ผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

- (1) กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง
- (2) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่ คพพ. มอบหมาย

3. ขั้นตอนดำเนินงาน

ตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงองค์กรและควบคุมภายในตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission (COSO) มีกระบวนการและขั้นตอนดำเนินการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมดังต่อไปนี้

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- (2) การกำหนดเป้าหมายบริหารความเสี่ยง
- (3) การระบุความเสี่ยงต่างๆ (ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย)
- (4) การประเมินความเสี่ยง
- (5) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง
- (6) กิจกรรมบริหารความเสี่ยง
- (7) ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง
- (8) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

บทที่ 3

ความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ความเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมีสาเหตุสำคัญจาก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. ปัจจัยภายใน เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คุณภาพและจริยธรรมของบุคลากร ระเบียบและข้อบังคับของ สพพ. เป็นต้น
2. ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง เป็นแนวทางหนึ่งในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ เพื่อควบคุมกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของระดับผลกระทบและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และควบคุมได้ รวมทั้งตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะยึดภารกิจหลักและเป้าหมายของสำนักงานตามยุทธศาสตร์ของ สพพ. เป็นสำคัญ

ควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับขององค์กรกำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงาน (Operaton: O) หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตขององค์กร
2. การรายงานทางการเงิน (Financial: F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกองค์กร เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance: C) ได้แก่การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
2. ทำความเข้าใจกับยุทธศาสตร์ แผนงาน เป้าหมายและภารกิจขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 รวมถึงการศึกษาโครงสร้างการควบคุมภายใน
3. วิเคราะห์ขั้นตอนของแผนงาน และระบุความเสี่ยง รวมถึงสาเหตุของความเสี่ยง
4. ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของ สพพ. รวมถึงจัดทำสรุปผลและทำเอกสารการประเมินควบคุมภายใน
5. การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
6. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สพพ. และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
7. สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง
8. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ความเสี่ยงและผลกระทบตามแผนการปฏิบัติงาน ของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สามารถระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (Strategic Risk: S)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการ กำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณผิดพลาด เช่น การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ บริหารสภาพคล่องไม่พอเพียง และการบริหารจัดการชำระหนี้ไม่สอดคล้องกับความผันผวนของสถานะ อัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงิน

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบ (Compliance Risk: C)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบ หมายถึง กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ไม่ทันสมัย และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการควบคุมภายใน ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) เช่น ความซื่อสัตย์ จริยธรรม การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การกำกับดูแลองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการบริหารงานบุคคล เป็นต้น
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการควบคุมภายในจะเกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ เป็นต้น
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เช่น การกำหนดนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การสอบทาน การควบคุมประมวลผลข้อมูล การอนุมัติ การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่ การจัดทำเอกสารหลักฐาน เป็นต้น
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เช่น องค์กรจะต้องมีข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน (สารสนเทศ) รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรที่เหมาะสม (การสื่อสาร)
5. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เช่น กำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามงวดเวลาที่กำหนดไว้

แนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานจะต้องทำการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) ดังนี้

1. กำหนดงานในความรับผิดชอบของแต่ละสำนัก ออกเป็นกิจกรรม/งาน
2. ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรมนั้น
3. สอบทานขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานของกิจกรรม
4. ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
(วิเคราะห์ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน)
5. สรุปผลการประเมิน
6. เสนอวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนที่พบ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขที่ต้องดำเนินการต่อไป

บทที่ 4
การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร

ขั้นตอนที่ 1

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> - เป็นองค์การมหาชนภายใต้กำกับ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง - โครงสร้างเล็ก/ สายบังคับบัญชาสั้น - สามารถบริหารเงินทุน ลดภาระ การขอรับจัดสรรเงินงบประมาณ - คพพ. /ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ ฐานเงินเดือนสูงกว่าราชการ สวัสดิการดี มีระบบการติดตามประเมินผลโดยองค์กรอิสระ 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบบุคลากรยังไม่ดีพอ/Turnoverสูง - ผู้เชี่ยวชาญไม่ครบทุกด้าน - การบริหารงานไม่สอดคล้องกับโครงสร้าง - บริหารงานระบบราชการมีลักษณะงานคอขวด/ อำนาจในการลงนาม - การหาทุนมีข้อจำกัด - การให้ความช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้านยังไม่ กระจายตัว
โอกาส	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> - รัฐบาลให้การสนับสนุน - กระแส AEC - ประเทศเพื่อนบ้านมีความต้องการพัฒนา ประเทศ - เอกชนในประเทศต้องการขยายธุรกิจ - กระแสสังคมกระตุ้นให้ภาครัฐมีการ บริหารจัดการดี/มีคุณภาพ/โปร่งใสเป็นธรรม - มีสายสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้าน 	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอาจส่งผลกระทบต่อ นโยบายเศรษฐกิจ และงบประมาณ ซึ่งอาจมีผล ต่อการให้ความช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้าน - ประเทศเพื่อนบ้านต้องการความช่วยเหลือมาก สพพ. ต้องคัดกรองความช่วยเหลือ - ประชาชนบางส่วนไม่เห็นด้วยกับการให้เงิน ช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้าน - กลุ่มประเทศเพื่อนบ้านมีการต่อรองมากขึ้น - ความพร้อมแหล่งเงินกู้อื่น

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาทำความเข้าใจยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2558 และการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ ของ สพพ. สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

2.1 ยุทธศาสตร์ 3 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2558-2560)

คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ สพพ. ขยายขอบเขตความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน เพิ่มเติม 3 ประเทศ คือประเทศศรีลังกา ติมอร์เลสเต และภูฏาน เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2556 และเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2557 คณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) ได้มีมติเห็นชอบยุทธศาสตร์ 3 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2558-2560) สรุปได้ดังนี้

- 1) ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค
- 2) พัฒนาความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
- 3) บริหารการเงินให้มั่นคงเพียงพอต่อการดำเนินงาน
- 4) พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาลและการเรียนรู้

2.2 การทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

- 1) ความเสี่ยงสูงของปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีทั้งหมด 3 กิจกรรม ประกอบด้วย

1.1) ด้านการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ

- ความเสี่ยง : - ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้านได้ตามเป้าหมาย
- โครงการที่เสร็จแล้วไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ
 - มีการเบิกจ่ายเงินผิดพลาด

ผลการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน มีความเสี่ยงลดลงจากระดับสูง เป็น ระดับต่ำ เนื่องจาก

สพพ. ดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการจำนวน 4 โครงการ ตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

- (1) การศึกษาความเป็นไปได้และจัดทำแบบก่อสร้างโครงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าในเมืองย่างกุ้ง (เขต North Okkalapa และเขต North Dagon) สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์
- (2) งานศึกษาและออกแบบงานก่อสร้างของโครงการก่อสร้างสายส่ง 115 kV และสถานีไฟฟ้าช่วงน้ำทาง-ห้วยทราย
- (3) การจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้โครงการปรับปรุงถนนหมายเลข 48

(4) การจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินงานศึกษาความเป็นไปได้และออกแบบรายละเอียด
โครงการพัฒนาถนนหมายเลข 11

(5) การถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน จำนวน 4 หลักสูตร

- หลักสูตร Project management, Monitoring and Evaluation .
- หลักสูตร Conventional Navigation Aids, ILS Maintenance Training Course
- หลักสูตร Debt Management and Government Bond and Issuance
- หลักสูตร Sophisticated Waterworks System

1.2) ด้านการเงิน (ระดับ 15: ระดับสูง)

ความเสี่ยง : - ไม่มีเงินเพียงพอสำหรับดำเนินการให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้าน
ที่อยู่ระหว่างดำเนินโครงการ

- การจัดเก็บหนี้ผิดพลาด
- ข้อมูลทางการเงินเสียหาย

ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน มีความเสี่ยงที่ลดลงจากระดับสูงมาก เป็น ระดับ
ต่ำ เนื่องจาก ในการดำเนินงานในปี 2557 สพพ. มีเงินทุนเพียงพอและสภาพคล่องสูง โดย คพพ. ได้รับ
อนุมัติเงินงบประมาณ 1,483.4270 ล้านบาท สพพ. ดำเนินงานได้สำเร็จมากกว่าร้อยละ 95

1.3) ด้านการพัฒนาองค์กรและกฎระเบียบ (ระดับ 15: ระดับสูง)

ความเสี่ยง : - การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้
- กฎระเบียบไม่ทันสมัย ไม่ครอบคลุมกับการปฏิบัติงาน

ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงการพัฒนาองค์กรและกฎระเบียบ มีความเสี่ยงที่ลดลงจาก
ระดับสูงมาก เป็น ระดับ ต่ำ โดย สพพ. ได้ดำเนินการตามแผนงานต่างๆ แล้วมีความสำเร็จตามเป้าหมาย
ที่กำหนดไว้

2.3 การพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

สพพ. ได้พิจารณาโครงการ/กิจกรรมที่ได้กำหนดในแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
2558 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ
พ.ศ. 2558 โดยอาศัยเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

(1) หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ในปีงบประมาณปัจจุบัน

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
1. สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องบางกลยุทธ์ใน ประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์
2. งบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณปัจจุบัน	ได้รับงบประมาณสูงเป็น ลำดับ 3 และต่ำกว่า	ได้รับงบประมาณสูงเป็น ลำดับ 2	ได้รับงบประมาณสูงเป็น ลำดับที่ 1

(2) ผลการพิจารณาคัดเลือกโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ/กิจกรรม	สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย* (b)	ความสำคัญของ โครงการ (a x b)
ร่วมมือกับองค์กร ภาครัฐและเอกชนทั้ง ในและต่างประเทศใน การพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมในภูมิภาค	P1 ถ่ายทอดความรู้ ให้แก่เจ้าหน้าที่ ประเทศเพื่อนบ้าน	2 (S4)	1 (5,000,000 บาท = ลำดับที่ 3)	2
	P2 การให้ความ ช่วยเหลือทางวิชาการ	2 (S4)	2 (69,000,000 บาท = ลำดับที่ 2)	4
	P3 การให้ความ ช่วยเหลือทางการเงิน แก่ประเทศเพื่อนบ้าน	2 (S1 / S2 / S4)	3 (1,676,441,781.26 บาท = ลำดับที่ 1)	6
	P4 การจัดทำแผนการ ให้ความช่วยเหลือ ทางการเงินและ วิชาการแก่ประเทศ เพื่อนบ้าน	2 (S1)	1 (- บาท)	2
	P5 สนับสนุนการ ดำเนินกิจกรรมเพื่อ พัฒนาทางด้าน เศรษฐกิจและการ ขนส่งตามแนวเส้นทาง	2 (S3 / S4)	1 (- บาท)	2
	P6 การปรับปรุงระบบ การเก็บข้อมูลโครงการ ของ สฟพ.	2 (S4)	1 (- บาท)	2

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ/กิจกรรม	สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย* (b)	ความสำคัญของ โครงการ (a x b)
พัฒนาความร่วมมือ ด้านการเงินและ วิชาการแก่ประเทศ เพื่อนบ้าน	P7 การทบทวน ขั้นตอนกระบวนการ ให้ความช่วยเหลือแก่ ประเทศเพื่อนบ้าน	2 (S5 / S6 / S7)	1 (- บาท= ลำดับที่ 1)	2
	P8 ทบทวน หลักเกณฑ์/แนวทาง/ ขั้นตอน กระบวนการ ให้ความช่วยเหลือทาง วิชาการ	2 (S5)	1 (- บาท)	2
	P9 กำหนดหลักเกณฑ์ การเข้ารับการ ถ่ายทอดความรู้	2 (S5)	1 (- บาท)	2
	P10 การทบทวน สัดส่วนการประเมิน ข้อเสนอทางด้าน เทคนิค	2 (S5)	1 (- บาท)	2
	P11 จัดทำราคากลาง ในการจ้างที่ปรึกษา เพื่อใช้ในการจ้างที่ ปรึกษาสำหรับการให้ ความช่วยเหลือทาง วิชาการของ สพพ. โดยอิงกับราคากลาง ของราชการ	2 (S5)	1 (- บาท)	2
	P12 กิจกรรมส่งเสริม การพัฒนาชุมชนควบคู่ ไปกับการดำเนิน โครงการ	2 (S8)	1 (- บาท)	2

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ/กิจกรรม	สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย* (b)	ความสำคัญของ โครงการ (a x b)
3. บริหารการเงินให้ มั่นคงเพียงพอต่อการ ดำเนินงาน	P13 บริหารเงิน โครงการ	2 (S9 / S11)	1 (- บาท)	2
	P14 จัดทำแผนการ ชำระหนี้	2 (S10)	1 (- บาท)	2
	P15 จัดหาแหล่ง เงินทุนอื่น นอกเหนือจากการรับ จัดสรรเงินงบประมาณ	2 (S9 / S13)	1 (- บาท)	2
	P16 แนวทางการ จัดหาทุนให้เพียงพอ กับการใช้จ่าย	2 (S9 / S12 / S13)	1 (- บาท = ลำดับที่ 1)	2
4. พัฒนาสู่การเป็น องค์กรแห่ง ธรรมาภิบาลและ การเรียนรู้	P17 ระบบพี่เลี้ยงของ องค์กร (Mentor) และ การฝึกอบรม	2 (S14 / S17 / S19)	3 (1,500,000 บาท = ลำดับที่ 1)	6
	P18 กิจกรรมเชื่อม ความสัมพันธ์โดยเน้น ระหว่างหัวหน้างานกับ เจ้าหน้าที่ (Team Building)	2 (S14 / S15 / S16 / S17)	1 (200,000 บาท = ลำดับที่ 3)	2
	P19 การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน/ Work Flow	2 (S14 / S19)	1 (- บาท)	2
	P20 โครงการ ศุกร์ สุข สุด (Happy Friday)	2 (S15)	1 (120,000 บาท)	2
	P21 พัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศ	2 (S18)	2 (300,000 บาท = ลำดับที่ 2)	4

จากการวิเคราะห์โครงการ/กิจกรรมตามหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่มีนัยสำคัญ เพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ได้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1: ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค

- โครงการที่พิจารณามาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับประเทศเพื่อนบ้าน

- วัตถุประสงค์ของโครงการ:

(1) เพื่อให้โครงการความช่วยเหลือทางการเงินมีความสำเร็จและมีการดำเนินงานตาม ขอบเขตของโครงการที่คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติไว้

(2) เพื่อกระจายประเภทโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ระดับความสำเร็จของการติดตามโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ	ร้อยละ	ร้อยละ 75
จำนวนประเภทโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	จำนวน	3 ประเภท

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านให้มี คุณภาพได้มาตรฐานสากล

- โครงการที่พิจารณามาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การทบทวนขั้นตอนและ กระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

- วัตถุประสงค์ของโครงการ:

(1) เพื่อให้โครงการความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการมีมาตรฐาน

(2) เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการให้ความร่วมมือทางการเงิน

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ระดับความสำเร็จของการทบทวนขั้นตอนและกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	ระดับ	ระดับ 3

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3: บริหารการเงินให้มั่นคงเพียงพอต่อการดำเนินงาน

- โครงการที่พิจารณามาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การจัดหาทุนให้เพียงพอกับการใช้จ่าย

- วัตถุประสงค์ของโครงการ:

- (1) เพื่อให้มีเงินทุนเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุภารกิจในปัจจุบัน
- (2) เพื่อหาแหล่งเงินทุนสำหรับรองรับการดำเนินงานของ สพพ. ในอนาคต

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ระดับความสำเร็จของการจัดหาทุนให้เพียงพอกับการใช้จ่าย	ระดับ	ระดับ 3

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาลและการเรียนรู้

- โครงการที่พิจารณามาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

- วัตถุประสงค์ของโครงการ:

- (1) เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ
- (2) เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี	ร้อยละ	ร้อยละ 75

ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

3.1 การระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่มีนัยสำคัญของปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 10 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง รับผิดชอบ โปร่งใส มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ นิติธรรม เสมอภาค และการมุ่งเน้นฉันทามติ

(1) โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับประเทศเพื่อนบ้าน

กิจกรรม	ความเสี่ยงตามมิติดธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	มุ่งเน้นฉันทามติ
การบริหารสัญญาให้ความช่วยเหลือทางการเงิน	- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามขอบเขตของโครงการ - โครงการถูกยกเลิกอันเนื่องมาจากเกิดเหตุสุดวิสัยในระหว่างการดำเนินโครงการ -โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ -ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	- ความล่าช้าในการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือ	- โครงการไม่สอดคล้องกับนโยบาย	- ไม่มีการติดตามผลโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ	- กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือไม่โปร่งใส	- ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาตรวจสอบประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	-	- เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบขั้นตอนที่กำหนดไว้	- เลือกปฏิบัติต่อผู้รับบริการ	-

กิจกรรม	ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาพ	มุ่งเน้นฉันทามติ
การให้ความช่วยเหลือทางการเงินโครงการใหม่	- การให้ความช่วยเหลือ กระจุกตัว ไม่มี การกระจาย ประเภท โครงการให้ความช่วยเหลือ	- ความล่าช้า ในการ พิจารณาการ ให้ความช่วยเหลือทาง การเงิน	- โครงการ ไม่ สอดคล้อง กับแผนการ ให้ความช่วยเหลือ แก่ประเทศ เพื่อนบ้าน	-	- ข้อมูล โครงการให้ ความช่วยเหลือไม่ เป็นปัจจุบัน	-	-	- เจ้าหน้าที่ ไม่ ปฏิบัติงาน ตามกฎ ระเบียบ ชั้นตอนที่ กำหนดไว้	- เลือก ปฏิบัติต่อ ผู้รับบริการ	-

(2) การทบทวนขั้นตอนและกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

กิจกรรม	ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาพ	มุ่งเน้นฉันทามติ
การจัดทำแนวทางการให้ความช่วยเหลือแบบ TA Loan	-	- การ ดำเนินงาน ล่าช้ากว่า แผนงานที่ กำหนดไว้	- ประเทศ ผู้รับไม่สนใจ ขอรับความ ช่วยเหลือ	- ไม่มีการ กำหนด ผู้รับผิดชอบ ที่ชัดเจน	-	-	-	- เจ้าหน้าที่ ไม่ ดำเนินการ ตามกฎ ระเบียบที่ กำหนดไว้	-	-

(3) การจัดหาทุนให้เพียงพอกับการใช้จ่าย

กิจกรรม	ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาพ	มุ่งเน้นฉันทามติ
การจัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับการใช้จ่าย	- ขาดสภาพ คล่อง	- จัดหาเงินทุน ไม่เหมาะสม กับระยะเวลา ที่จะต้องใช้ จ่าย	- องค์กรเสีย ความ น่าเชื่อถือ ทางการเงิน	-	-	-	-	- เจ้าหน้าที่ ไม่ ดำเนินการ ตามกฎ ระเบียบที่ กำหนดไว้	-	-

(4) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

กิจกรรม	ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาพ	มุ่งเน้นฉันทามติ
การสร้างระบบพี่เลี้ยงขององค์กร	- การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง - ปฏิบัติงานตามแผนไม่สำเร็จ	-	-	- ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน	-	- เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ	-	- เจ้าหน้าที่ไม่ดำเนินการตามกฎหมายระเบียบที่กำหนดไว้	-	-
การฝึกอบรม	- การจัดส่งบุคคลเข้ารับบริการฝึกอบรมไม่ปฏิบัติตามการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน	- จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับบริการฝึกอบรมไม่ปฏิบัติตามแผนงาน	- ไม่มีระบบประเมินผลการทำงาน	-	-	-	-	- เจ้าหน้าที่ไม่ดำเนินการตามกฎหมายระเบียบที่กำหนดไว้	-	-

3.2 การบริหารความเสี่ยงหลักขององค์กร ตามมาตรฐาน COSO

ความเสี่ยงหลักขององค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 โดยมีการพิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ตามที่คณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) ได้มีมติเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2557 เห็นชอบการทบทวนยุทธศาสตร์ 3 ปี ของ สพพ. (พ.ศ.2558-2560) แล้วนำมาระบุความเสี่ยงของโครงการที่ได้พิจารณาว่ามีนัยสำคัญในการปฏิบัติงานในปี 2558 จำนวน 4 โครงการ ประกอบด้วย (1) โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (2) โครงการจัดทำแนวทางการให้ความช่วยเหลือแบบ TA Loan (3) โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ และ (4) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็นประเภทความเสี่ยง รวม 4 ประเภท ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ นโยบาย (S)
- 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)
- 4) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (C)

ความเสี่ยง หมายถึง ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากโดยเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อหรือความเสียหายที่รุนแรงต่อองค์กรจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมหรือติดตามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด รวดเร็ว และต่อเนื่อง ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สามารถสรุปความเสี่ยงด้านต่างๆ (S / O / F / C) ที่อาจจะเกิดขึ้นกับโครงการ/กิจกรรมที่มีนัยสำคัญ ได้ดังนี้

(1) โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับประเทศเพื่อนบ้าน

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)	S1 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้การดำเนินงานล่าช้า
	S2 ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือ ทำให้การดำเนินงานล่าช้าหรือถูกระงับโครงการ
	S3 ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
	S4 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สพพ.)
ด้านการปฏิบัติงาน (O)	O1 โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)
	O2 โครงการไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามนโยบาย (Connectivity / Mutual benefit)
	O3 โครงการไม่สอดคล้องกับกรอบนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจและทวิภาคี
	O4 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารมีความผิดพลาด
	O5 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ คพพ.
	O6 โครงการที่เสร็จไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
ด้านการปฏิบัติงาน (O)	O7 โครงการความช่วยเหลือทางการเงินไม่เสร็จตามที่กำหนดในสัญญา <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการติดตามผลโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ - เกิดเหตุสุดวิสัย อันเนื่องมาจาก ปัญหาของผู้รับเหมาและที่ปรึกษา (ล้มละลาย/ปัญหาการเงิน/ขาดบุคลากร) - โครงการถูกยกเลิกอันเนื่องจากเกิดเหตุสุดวิสัยในระหว่างการดำเนินโครงการ (ภัยธรรมชาติ/ ภัยการเมืองระหว่างประเทศ) - มีปัญหาความล่าช้าในการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือ - กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือไม่ถูกต้องตามขั้นตอนและไม่โปร่งใส - ผู้รับความช่วยเหลือมีการดำเนินงานนอกเหนือขอบเขตของโครงการที่กำหนดไว้ เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ (เช่น ไม่ทำรายงานปิดโครงการ / ไม่ติดตามโครงการระหว่างดำเนินการ / ไม่ทำรายงานความก้าวหน้า / ไม่เบิกจ่ายเงินตามเวลา เป็นต้น)
	O8 มีการเบิกจ่ายเงิน (ผิดพลาด / ไม่ได้ตามเป้าหมาย (94%) / ไม่เสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ (7 วันทำการ))
	O9 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ
ด้านการเงิน (F)	F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ
ด้านกฎหมายและ กฎระเบียบ (C)	C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน
	C2 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คพพ. พิจารณาไม่ชัดเจน)

(2) การทบทวนขั้นตอนและกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)	S1 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้การดำเนินงานล่าช้า
	S2 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สพพ.)
	S3 การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหาเรื่องสภาพคล่อง
ด้านการปฏิบัติงาน (O)	O1 การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน
ด้านการเงิน (F)	F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ
ด้านกฎหมายและ กฎระเบียบ (C)	C1 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คพพ. พิจารณาไม่ชัดเจน)

(3) โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)	S1 การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหาเรื่องสภาพคล่อง
	S2 การกำหนดนโยบายในการเรียกเก็บดอกเบี้ยไม่สอดคล้องกับสัญญาความช่วยเหลือทางการเงิน
	S3 การกำหนดนโยบายด้านการเงินไม่สอดคล้องกับภาวะตลาดที่มีความผันผวน
ด้านการปฏิบัติงาน (O)	O1 การจัดทำแนวทางการจัดหาเงินทุนล่าช้ากว่าแผนงาน
ด้านการเงิน (F)	F1 ขาดสภาพคล่อง <ul style="list-style-type: none"> - ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ - บริหารกระแสเงินสดไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้เงิน
	F2 มีหนี้เสียเกิดขึ้น / การเรียกเก็บหนี้ไม่ได้ตามเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> - ไม่ได้รับเงินคืนจากประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจากเศรษฐกิจไม่ดี หรือไม่ต้องการชำระ - ไม่ดำเนินการตามแนวทางและขั้นตอนการจัดเก็บหนี้ที่กำหนดไว้
	F3 มีความเสี่ยงในการบริหารหนี้ในส่วนของต้นเงินกู้ เนื่องจากอายุของเงินกู้ของ สพพ. สั้นกว่า (10 ปี) เงินกู้ที่ให้กับประเทศเพื่อนบ้าน (30 ปี)
	F4 อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นสูงทำให้ สพพ. รับภาระส่วนต่างดอกเบี้ยสูงกว่าอัตราที่สมควรและส่งผลต่อฐานะการเงิน <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงจากการทำ interest rate swap - ความเสี่ยงในการบริหารหนี้ อันเนื่องมาจากอัตราดอกเบี้ยลอยตัว
ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (C)	C1 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คพพ. พิจารณาไม่ชัดเจน

(4) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)	S1 การกำหนดนโยบายด้านพัฒนาระบบงานไม่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาคูคลากร
	S2 นโยบายการพัฒนาคูคลากรและโครงสร้างผลตอบแทนไม่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านการปฏิบัติงาน (O)	O1 การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้
	O2 การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่มีอัตราการเข้า-ออกสูงกว่า 10% - ใช้เวลาในการสรรหาและเพิ่มทักษะ (สอนงาน ฝึกอบรม)
	O3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
	O4 ฐานข้อมูลสำรองสูญหาย หรือไม่สามารถใช้งานได้เนื่องจากระบบเสียหาย
	O5 การดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดไว้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
ด้านกฎหมายและ กฎระเบียบ (C) หมายถึง การไม่ สามารถปฏิบัติตาม กฎระเบียบหรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน
	C2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ
	C3 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คพพ. พิจารณาไม่ชัดเจน)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากผลกระทบ (Consequent: C) ที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรมากตั้งแต่ระดับคะแนน 5 จนถึงระดับคะแนน 1 ซึ่งไม่มีความเสียหายใดๆ เกิดขึ้นแก่องค์กร สำหรับโอกาส (Likelihoods: L) จะพิจารณาถึงความถี่ที่มีโอกาสจะเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายภายในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า ซึ่งมีคะแนนตั้งแต่ระดับ 5 จนถึงระดับ 1 คะแนน ซึ่งไม่มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายขึ้น

หลักเกณฑ์ในการวัดระดับความเสี่ยง คือ ผลกระทบ x โอกาส ซึ่งสรุปได้ดังนี้

(1) เกณฑ์การพิจารณาระดับความรุนแรงของผลกระทบจำแนกตามโครงการที่สำคัญ (แสดงในภาคผนวก)

(2) เกณฑ์การพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับคะแนน	ความถี่โดยเฉลี่ย
5	สูงมาก มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากกว่า ร้อยละ 80
4	สูง มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นระหว่าง ร้อยละ 70-79
3	ปานกลาง มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นระหว่าง ร้อยละ 60-69
2	น้อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นระหว่าง ร้อยละ 50-59
1	น้อยมาก มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยกว่า ร้อยละ 50

เกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย

สพพ. ได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ	1-3	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9	ระดับที่พอยอมรับได้ โดยมีการติดตามและควบคุมหรือป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงพร้อมทั้งมีการเฝ้าระวังไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น
สูง	10-16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการบริหารจัดการหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	17-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้และมีความจำเป็นต้องรีบเร่งบริหารจัดการความเสี่ยงโดยมีแผนงานหรือมาตรการดำเนินงานเพื่อควบคุมหรือแก้ไขปัญหากที่เกิดขึ้นโดยใกล้ชิดและรวดเร็ว เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยเร็ว

ทั้งนี้ สพพ. จะต้องกำหนดมาตรการควบคุมดูแลแผนงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียหรือจัดการความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	5	10	15	20	25
	สูง	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	น้อย	2	2	4	6	8	10
	น้อยมาก	1	1	2	3	4	5
			ระดับของความเสี่ยง				

จากผลการระบุความเสี่ยงของโครงการที่มีนัยสำคัญ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ตามที่ปรากฏในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเมื่อนำผลประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละด้านมาพิจารณาถึงผลกระทบและความถี่ที่จะเกิดขึ้นตามหลักเกณฑ์ที่กล่าวข้างต้น (ขั้นตอนที่ 4) สรุปได้ดังนี้

(1) โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
S1 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้การดำเนินงานล่าช้า	5	1	5	ปานกลาง
S2 ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือ ทำให้การดำเนินงานล่าช้าหรือถูกระงับโครงการ	5	1	5	ปานกลาง
S3 ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	5	1	5	ปานกลาง
S4 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สฟพ.)	5	1	5	ปานกลาง
O1 โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)	5	1	5	ปานกลาง
O2 โครงการไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามนโยบาย (Connectivity / Mutual benefit)	5	1	5	ปานกลาง
O3 โครงการไม่สอดคล้องกับกรอบนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจและทวิภาคี	5	1	5	ปานกลาง
O4 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารมีความผิดพลาด	4	3	12	สูง
O5 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ คพพ.	5	2	10	สูง
O6 โครงการที่เสร็จไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ	5	2	10	สูง
O7 โครงการความช่วยเหลือทางการเงินไม่เสร็จตามที่กำหนดในสัญญา	3	2	6	ปานกลาง
O8 มีการเบิกจ่ายเงิน (ผิดพลาด / ไม่ได้ตามเป้าหมาย (94%) / ไม่เสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ (7 วันทำการ))	5	1	5	ปานกลาง
O9 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ	2	3	6	ปานกลาง
F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ	3	5	15	สูง

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน	5	2	10	สูง
C2 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ	5	2	10	สูง

ภาพแผนภูมิความเสี่ยงของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	S1,S2,S3,S4 O1,O2,O3,O8	O5,O6 C1,C2			
	สูง	4			O4		
	ปานกลาง	3		O7			F1
	น้อย	2			O9		
	น้อยมาก	1					
			ระดับของความเสี่ยง				

(2) โครงการการทบทวนขั้นตอนและกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
S1 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้การดำเนินงานล่าช้า	5	1	5	ปานกลาง
S2 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สพพ.)	5	1	5	ปานกลาง
S3 การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหาเรื่องสภาพคล่อง	5	1	5	ปานกลาง
O1 การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน	5	2	10	สูง
F1 ไม่ได้บริหารจัดการงบประมาณตามที่ต้องการ	3	5	15	สูง
C1 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ	5	1	5	ปานกลาง

ภาพแผนภูมิความเสี่ยงของโครงการการทบทวนขั้นตอนและกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	S1,S2,S3 C1	O1,F1			
	สูง	4					
	ปานกลาง	3					
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					
			ระดับของความเสี่ยง				

(3) โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
S1 การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหาเรื่องสภาพคล่อง	5	2	10	สูง
S2 การกำหนดนโยบายในการเรียกเก็บดอกเบี้ยไม่สอดคล้องกับสัญญาความช่วยเหลือทางการเงิน	5	1	5	ปานกลาง
S3 การกำหนดนโยบายด้านการเงินไม่สอดคล้องกับสภาพตลาดที่มีความผันผวน	5	1	5	ปานกลาง
O1 การจัดทำแนวทางการจัดหาเงินทุนล่าช้ากว่าแผนงาน	3	2	6	ปานกลาง
F1 ขาดสภาพคล่อง - ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ - บริหารกระแสเงินสดไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้เงิน	5	3	15	สูง
F2 มีหนี้เสียเกิดขึ้น - ไม่ได้รับเงินคืนจากประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจากเศรษฐกิจไม่ดี หรือไม่ต้องการชำระ - ไม่ดำเนินการตามแนวทางและขั้นตอนการจับเก็บหนี้ที่กำหนดไว้	5	1	5	ปานกลาง
F3 มีความเสี่ยงในการบริหารหนี้ในส่วนที่ สพพ.กู้จาก FI ที่ปล่อยให้ประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจากอายุสั้นกว่า (10 ปี) เงินกู้ที่ให้กับประเทศเพื่อนบ้าน (30 ปี)	3	5	15	สูง
F4 ดอกเบี้ยปรับเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ สพพ. รับภาระชดเชยดอกเบี้ยสูงกว่าอัตราที่เหมาะสม ส่งผลต่อฐานะการเงิน	3	2	6	ปานกลาง
C1 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ	1	2	2	ต่ำ

ภาพแผนภูมิความเสี่ยงของโครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	S2,S3 F2	S1	F1		
	สูง	4					
	ปานกลาง	3		O1 F4			F3
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1		C1			
			ระดับของความเสี่ยง				

(4) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
S1 การกำหนดนโยบายด้านพัฒนาระบบงานไม่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาบุคลากร	5	1	5	ปานกลาง
S2 นโยบายการพัฒนาบุคลากรไม่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	5	2	10	สูง
O1 การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้	3	2	6	ปานกลาง
O2 การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง	5	2	10	สูง
O3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3	2	6	ปานกลาง
O4 ฐานข้อมูลสำรองสูญหาย หรือไม่สามารถใช้งานได้เนื่องจากระบบเสียหาย	5	2	10	สูง
O5 การดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดไว้	5	1	5	ปานกลาง

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
F1 ไม่ได้บริหารจัดการงบประมาณตามที่ต้องการ	5	2	10	สูง
C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน	3	1	3	ต่ำ
C2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ	3	1	3	ต่ำ
C3 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ	3	1	3	ต่ำ

ภาพแผนภูมิความเสี่ยงของโครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	S1,O5	S2,O2,O4 F1			
	สูง	4					
	ปานกลาง	3	C1,C2,C3	O1,O3			
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					
			ระดับของความเสี่ยง				

ขั้นตอนที่ 5 และ 6 การเลือกวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง

สำหรับแผนการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก และระดับความเสี่ยงสูงที่ต้องกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงของโครงการที่มีนัยสำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สรุปได้ดังนี้

(1) โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน มีเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับสูง

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง	วิธีบริหารจัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ	3	5	15	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(1) จัดทำแผนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
O4 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารมีความผิดพลาด	4	3	12	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	แผนประชาสัมพันธ์ แผนติดตามและประเมินผลโครงการ และการทบทวนแนวทางข้อบังคับในการปฏิบัติงาน
O5 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ คพพ.	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(2) จัดทำขอบเขตและแนวทางการให้ความช่วยเหลือทางการเงินให้ชัดเจน
O6 โครงการที่เสร็จไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(3) จัดทำแผนติดตามความก้าวหน้าโครงการและเร่งรัดการเบิกจ่ายให้ได้ตามเป้าหมาย และแผนงานที่กำหนดไว้
C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(4) ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน
C2 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	

(2) โครงการทบทวนขั้นตอนและกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการจัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
O1 การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(1) จัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยศึกษาจากองค์กรชั้นนำและการระดมความคิดจาก stakeholder (2) จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการ (3) จัดทำรายงานความก้าวหน้าเสนอผู้บริหาร

(3) โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการจัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
F1 ขาดสภาพคล่อง	5	3	15	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(1) จัดทำประมาณการสถานะสภาพคล่องของ สพพ. เป็นประจำทุกเดือน เพื่อกำหนดรายรับรายจ่ายให้สอดคล้องกับสภาพคล่อง
F3 มีความเสี่ยงในการบริหารหนี้ในส่วนของต้นเงินกู้ เนื่องจากอายุของเงินกู้ของ สพพ. สั้นกว่า (10 ปี) เงินกู้ที่ให้กับประเทศเพื่อนบ้าน (30 ปี)	3	5	15	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(2) จัดทำคำขอจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และจัดหาเงินทุนอื่นนอกเหนือจากเงินงบประมาณ (3) จัดทำแผนการใช้จ่ายเงินปี 2558 แผนการชำระหนี้ เรียกเก็บหนี้ และแผนสำรองในกรณีที่ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ
S1 การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหาเรื่องสภาพคล่อง	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(4) ศึกษาและติดตามสถานะตลาดทางการเงินอย่างใกล้ชิดและกำหนดมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย รวมถึงการนำเงินไปลงทุนให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนดและความมั่นคงของสถาบันการเงิน (5) ประเมินสถานะทางการเงินของ สพพ. เป็นรายไตรมาส

(4) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				วิธีบริหาร จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
S2 นโยบายการพัฒนาบุคลากร ไม่สร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน	5	2	10	สูง	การควบคุม ความเสี่ยง	(1) จัดทำระบบพี่เลี้ยง (Mentor) - ติดตามเพื่อหาสาเหตุที่ แท้จริงของการลาออก - คัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อเป็น พี่เลี้ยงในด้านต่างๆ สำหรับ บุคลากรใหม่
O2 การปฏิบัติงานขาดความ ต่อเนื่อง	5	2	10	สูง	การควบคุม ความเสี่ยง	(2) จัดทำแนวทางการ ดำเนินงานและแผนพัฒนา บุคลากร
O4 ฐานข้อมูลสำรองสูญหาย หรือไม่สามารถใช้งานได้ เนื่องจากระบบเสียหาย	5	2	10	สูง	การควบคุม ความเสี่ยง	(3) สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมี ความสุขและได้ผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ในอัตราที่ เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับ องค์กรอื่นๆ
F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ ตามที่ต้องการ	5	2	10	สูง	การควบคุม ความเสี่ยง	(4) จัดให้มีการฝึกอบรมให้ เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติ หน้าที่ทดแทนกันได้ (5) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และฐานข้อมูลการ ดำเนินงานของทุกสำนัก

แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2558

แผนบริหารความเสี่ยง ตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

กิจกรรมที่ 2: โครงการการทบทวนขั้นตอนและกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
 ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น : ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ
 การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2557			พ.ศ. 2558									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ			
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1. จัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน 2. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าของ การดำเนินโครงการ และจัดทำรายงานความก้าวหน้าเสนอ ผู้บริหาร	-	สวช.																<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u> - ปฏิบัติงานได้สำเร็จ บรรลุเป้าหมาย และครบถ้วนตามแผนงานที่กำหนด <u>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</u> ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ปาน กลาง

แผนบริหารความเสี่ยง ตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

กิจกรรมที่ 4: โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

- ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น:**
- อัตราการลาออกสูง
 - การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง
 - การฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ
 - นโยบายการพัฒนาบุคลากรและโครงสร้างผลตอบแทนไม่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2557			พ.ศ. 2558									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/ วิธีการจัดการ		
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1. จัดทำระบบพี่เลี้ยง (Mentor) - มีการติดตามเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของการลาออก - คัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นพี่เลี้ยงในด้านต่างๆ สำหรับบุคลากรใหม่	-	สอก./CIO			●							●					<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u> การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
2. จัดทำแผนทางการดำเนินงานและแผนพัฒนาบุคลากร			■						■								
3. สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข - พิจารณาหรือทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในอัตราที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ			■	■													<u>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</u> ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง
4. ฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้															
5. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและฐานข้อมูล - จัดให้มีฐานข้อมูลสำรองให้อยู่ในสถานะที่ปลอดภัยและสามารถเรียกใช้ในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินได้ - กำกับดูแลให้ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ - ประเมินการใช้ฐานข้อมูล			■	■												●	

ภาคผนวก

โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

วัตถุประสงค์ของโครงการ: (1) เพื่อให้โครงการความช่วยเหลือทางการเงินมีความสำเร็จและมีการดำเนินงานตามขอบเขตของโครงการที่คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติไว้

(2) เพื่อกระจายประเภทโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ตัวชี้วัด (KPI): (1) ระดับความสำเร็จของการติดตามโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ

(2) จำนวนประเภทโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความรุนแรงของผลกระทบ				
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)</p> <p>S1 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้การดำเนินงานล่าช้า</p> <p>S2 ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือ ทำให้การดำเนินงานล่าช้าหรือถูกระงับโครงการ</p> <p>S3 ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน</p> <p>S4 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สทพ.)</p>	ไม่กระทบต่อการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านในปี 2558	-	-	-	กระทบต่อการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน ในปี 2558
<p>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>O1 โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่ผลในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)</p> <p>O2 โครงการไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามนโยบาย (Connectivity / Mutual benefit)</p> <p>O3 โครงการไม่สอดคล้องกับกรอบนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจและทวิภาคี</p>	ได้รับอนุมัติการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน	-	-	-	ไม่ได้รับอนุมัติให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
O4 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารมีความผิดพลาด	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
O5 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ คทพ.	มีการกระจายประเภทโครงการ และให้ความช่วยเหลือครบ 4 ประเทศ	-	มีการกระจายประเภทโครงการ หรือ มีการกระจายประเทศที่ให้ความช่วยเหลือ	-	ไม่มีการกระจายประเภทโครงการและไม่มีการกระจายประเทศที่ให้ความช่วยเหลือ
O6 โครงการที่เสร็จไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ	0 โครงการ	-	1 โครงการ	-	มีมากกว่า 1 โครงการ
O7 โครงการความช่วยเหลือทางการเงินไม่เสร็จตามที่กำหนดในสัญญา	การติดตามโครงการเป็นไปตามแผนงาน	-	การติดตามโครงการล่าช้ากว่าแผนงาน ร้อยละ 25	-	การติดตามโครงการล่าช้ากว่าแผนงาน มากกว่าร้อยละ 25
O8 มีการเบิกจ่ายเงินผิดพลาด	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,000-50,000 บาท	50,000-250,000 บาท	250,000-500,000 บาท	มากกว่า 500,000 บาท
O9 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ	มีผู้ร้องเรียน น้อยกว่า 1 ราย	มีผู้ร้องเรียน 1-5 ราย	มีผู้ร้องเรียน 6-10 ราย	มีผู้ร้องเรียน 11-15 ราย	มีผู้ร้องเรียนมากกว่า 15 ราย
ด้านการเงิน (F) <p>F1 ไม่ได้บริหารจัดการงบประมาณตามที่ต้องการ</p>	ได้รับจัดสรรงบประมาณครบทุกโครงการ	-	ได้รับจัดสรรงบประมาณเป็นบางโครงการ	-	ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณทุกโครงการ

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความรุนแรงของผลกระทบ				
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>ด้านกฎระเบียบ (C)</p> <p>C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน</p> <p>C2 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คทพ. พิจารณาไม่ชัดเจน)</p>	ไม่กระทบต่อการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เพื่อนบ้านในปี 2558	-	-	-	กระทบต่อการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน ในปี 2558

โครงการจัดทำแนวทางการให้ความช่วยเหลือในรูปแบบ TA Loan

วัตถุประสงค์ของโครงการ: (1) เพื่อให้โครงการความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการมีมาตรฐาน

(2) เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการให้ความร่วมมือทางการเงิน

ตัวชี้วัด (KPI): (1) ระดับความสำเร็จของการจัดทำแนวทางการให้ความช่วยเหลือแบบ TA Loan

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความรุนแรงของผลกระทบ				
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)</p> <p>S1 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้การดำเนินงานล่าช้า</p> <p>S2 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สทพ.)</p> <p>S3 การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหาเรื่องสภาพคล่อง</p>	ประเทศผู้รับความช่วยเหลือยอมรับเงื่อนไขการให้ความช่วยเหลือแบบ TA Loan	-	คพพ. เห็นชอบแนวทางการให้ความช่วยเหลือแบบ TA Loan	-	ประเทศผู้รับความช่วยเหลือไม่ยอมรับเงื่อนไขการให้ความช่วยเหลือแบบ TA Loan
<p>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>O1 การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน</p>	การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน	-	การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน 1 เดือน	-	การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 1 เดือน
<p>ด้านการเงิน (F)</p> <p>F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ</p>	ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณ	-	ไม่ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณ แต่ใช้เงินจากเงินสะสม	-	ไม่ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณ
<p>ด้านกฎระเบียบ (C)</p> <p>C1 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ</p>	ไม่กระทบต่อการจัดทำแนวทางการให้ความช่วยเหลือในรูปแบบ TA Loan	-	-	-	กระทบต่อการจัดทำแนวทางการให้ความช่วยเหลือในรูปแบบ TA Loan

โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

วัตถุประสงค์ของโครงการ: (1) เพื่อให้มีเงินทุนเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุภารกิจ ในปัจจุบัน

(2) เพื่อหาแหล่งเงินทุนสำหรับรองรับการดำเนินงานของ สฟพ. ในอนาคต

ตัวชี้วัด (KPI): (1) ระดับความสำเร็จของการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับการใช้จ่าย

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความรุนแรงของผลกระทบ				
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)</p> <p>S1 การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหาร่องสภาพคล่อง</p> <p>S2 การกำหนดนโยบายในการเรียกเก็บดอกเบี้ยไม่สอดคล้องกับสัญญาความช่วยเหลือทางการเงิน</p> <p>S3 การกำหนดนโยบายด้านการเงินไม่สอดคล้องกับสถานะตลาดที่มีความผันผวน</p>	ไม่กระทบต่อการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านในปี 2558	-	-	-	กระทบต่อการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านในปี 2558
<p>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>O1 การจัดทำแนวทางบริหารจัดการเงินทุนล่าช้ากว่าแผนงาน</p>	การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน	-	การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน 1 เดือน	-	การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 1 เดือน
<p>ด้านการเงิน (F)</p> <p>F1 ขาดสภาพคล่อง</p>	- มีเงินทุนเพียงพอกับรายจ่ายในปี 2558 และ มีเงินสะสมคงเหลือมากกว่า 500 ล้านบาท	-	- มีเงินทุนไม่เพียงพอกับรายจ่ายในปี 2558 หรือ มีเงินสะสมคงเหลือ 500 ล้านบาท	-	- มีเงินทุนไม่เพียงพอกับรายจ่ายในปี 2558 หรือ - มีเงินสะสมคงเหลือน้อยกว่า 500 ล้านบาท
F2 มีหนี้เสียเกิดขึ้น	Liquidity Coverage Ratio มากกว่า 100%	-	Liquidity Coverage Ratio เท่ากับ 100%	-	Liquidity Coverage Ratio น้อยกว่า 100%
<p>F3 มีความเสี่ยงในการบริหารหนี้ในส่วนของต้นเงินกู้ เนื่องจากอายุของเงินกู้ของ สฟพ. สั้นกว่า (10 ปี) เงินกู้ที่ให้กับประเทศเพื่อนบ้าน (30 ปี)</p> <p>F4 อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นสูงทำให้ สฟพ. รับภาระส่วนต่างดอกเบี้ยสูงกว่าอัตราที่สมควรและส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน</p>	ไม่กระทบต่อสภาพคล่องของ สฟพ.	-	-	-	กระทบต่อสภาพคล่องของ สฟพ.
<p>ด้านกฎระเบียบ (C)</p> <p>C1 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คพพ. พิจารณาไม่ชัดเจน</p>	ไม่กระทบต่อการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านในปี 2558	-	-	-	กระทบต่อการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านในปี 2558

โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ: (1) เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ

(2) เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด (KPI): (1) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความรุนแรงของผลกระทบ									
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5					
ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S) S1 การกำหนดนโยบายด้านพัฒนาระบบงานไม่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาศูนย์กลาง S2 นโยบายการพัฒนาศูนย์กลางและโครงสร้างผลตอบแทนไม่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ได้ตามเป้าหมาย	-	ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ได้น้อยกว่า ร้อยละ 5 ของเป้าหมาย	-	ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ได้น้อยกว่า ร้อยละ 10 ของเป้าหมาย					
ด้านการปฏิบัติงาน (O) O1 การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้ O2 การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง O3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ O4 ฐานข้อมูลสำรองสูญหายหรือไม่สามารถใช้งานได้เนื่องจากระบบเสียหาย O5 การดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดไว้										
ด้านการเงิน (F) F1 ไม่ได้บริหารจัดการงบประมาณตามที่ต้องการ						ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณ	-	ไม่ได้บริหารจัดการงบประมาณ แต่ใช้เงินจากเงินสะสม	-	ไม่ได้บริหารจัดการเงินงบประมาณ
ด้านกฎระเบียบ (C) C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัย เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน C2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ C3 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ						ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ได้ตามเป้าหมาย	-	ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ได้น้อยกว่า ร้อยละ 5 ของเป้าหมาย	-	ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ได้น้อยกว่า ร้อยละ 10 ของเป้าหมาย