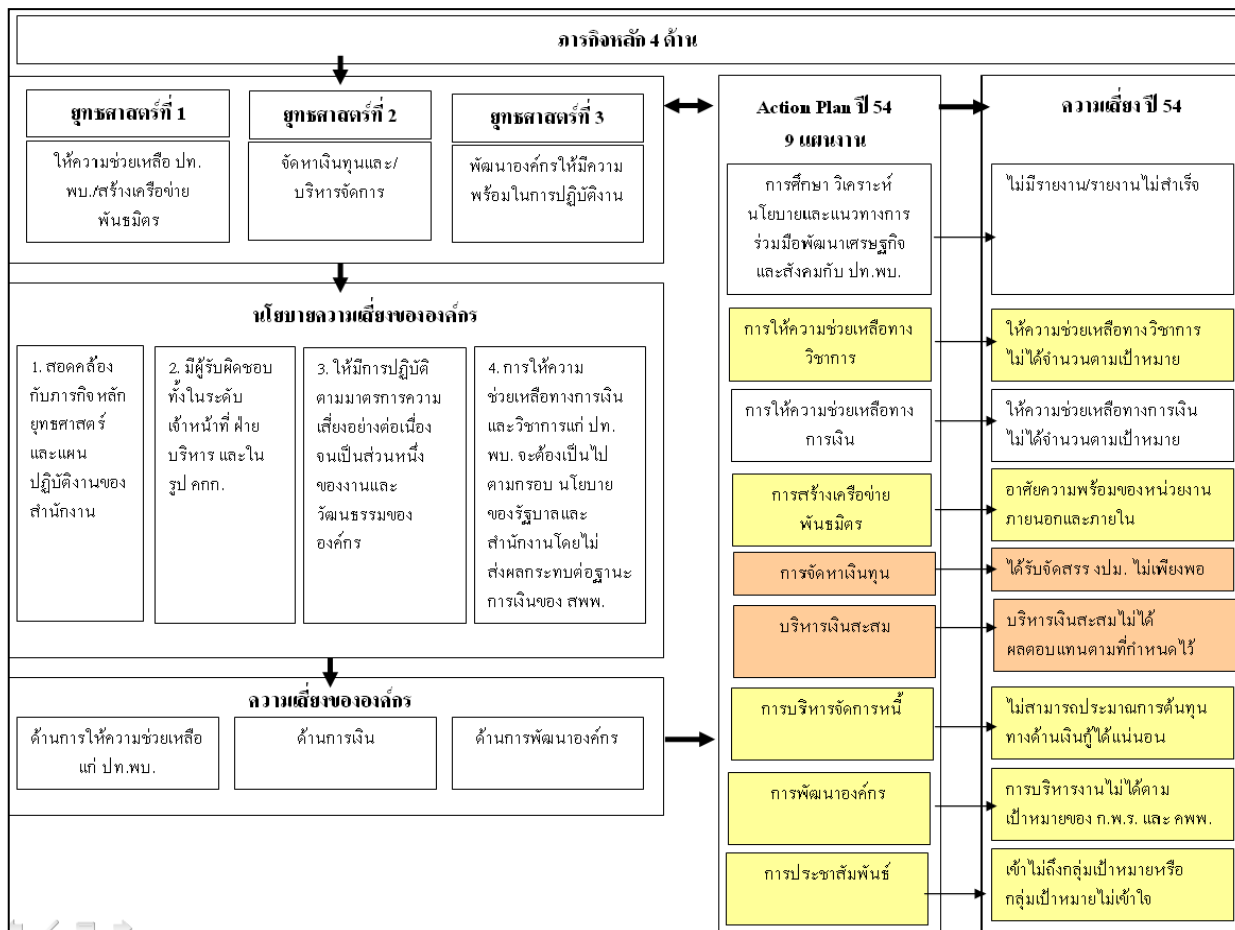


แผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ภาพแสดงการเชื่อมโยงภารกิจหลักและความเสี่ยงของ สพพ.



ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สพพ. ได้กำหนดภารกิจหลักของ สพพ. ไว้ดังนี้

- (1) ให้การช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือทางการเงินในการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจแก่รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินของรัฐบาลประเทศเพื่อนบ้าน
- (2) ให้การร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน
- (3) รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดหรือการดำเนินนโยบายและมาตรการการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน
- (4) ประสานการใช้อำนาจหน้าที่หรือการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐ องค์กร หรือหน่วยงานในประเทศหรือต่างประเทศ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อบริหารการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ให้การสนับสนุนโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสร้างเครือข่ายพันธมิตรในการสนับสนุนการดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การขยายความร่วมมือและการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับอนุภูมิภาคและทวิภาคอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 จัดหาเงินสนับสนุน และบริหารจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนางค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล

นโยบายความเสี่ยงที่ควรยึดถือปฏิบัติ

1. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีทิศทางและมาตรการจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับภารกิจหลัก ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานของสำนักงาน
2. มาตรการจัดการความเสี่ยงจะต้องมีผู้รับผิดชอบทั้งในระดับเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร และในรูปคณะกรรมการ
3. ให้มีการปฏิบัติตามมาตรการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นส่วนหนึ่งของงานและวัฒนธรรมขององค์กร
4. การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านจะต้องเป็นไปตามกรอบนโยบายของรัฐบาลและสำนักงาน โดยไม่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินของ สฟพ.

ความเสี่ยงภาพรวม ตามภารกิจของสำนักงาน

1. การให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
 - 1.1 ประเทศเพื่อนบ้านจำนวน 4 ประเทศ (สปป.ลาว กัมพูชา สหภาพพม่า และเวียดนาม) ที่กำหนดไว้ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สฟพ.ฯ ไม่ขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจาก สฟพ. ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวแม้จะมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย เนื่องจาก ประเทศเพื่อนบ้านยังคงมีความต้องการที่จะพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างพื้นฐาน การศึกษา สาธารณสุข เป็นต้น แต่หากความเสี่ยงที่กล่าวเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน เช่น ไม่สามารถตอบสนองนโยบายด้านการต่างประเทศของไทยที่ใช้นโยบายการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการเป็นกลไกการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้านไม่ประสบความสำเร็จ
 - 1.2 ขั้นตอนและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นการให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการจนถึงโครงการเสร็จเรียบร้อยไม่น้อยกว่า 4-5 ปี และอยู่ภายใต้กรอบของวงเงินและขอบเขตของโครงการ รวมถึงเงื่อนไขของสัญญาความช่วยเหลือทางการเงินที่ได้กำหนดไว้

ทั้งนี้เพื่อแสดงว่า สพพ. ได้ดำเนินการถูกต้องและเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และประเทศเพื่อนบ้าน ได้พัฒนาประเทศตามความต้องการและตามเวลาที่กำหนด

แต่อย่างไรก็ดี การดำเนินโครงการจะต้องมีปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อผิดพลาดและบกพร่องที่ต้องแก้ไขในระหว่างดำเนินโครงการ ทั้งทางด้านกายภาพและด้านการเงิน รวมถึงปัจจัยภายนอกอื่นๆ ดังนั้นการดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการจึงมีความเสี่ยงที่โครงการอาจจะเสร็จล่าช้า และเสียโอกาสจากการใช้ประโยชน์ของโครงการเพื่อบรรเทาปัญหาความเดือดร้อนและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ไม่ทันเวลา ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวแม้จะมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย เนื่องจากสำนักงานได้ให้ความสำคัญโดยมีมาตรการควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนแล้ว และกำหนดให้มีการกำกับ ดูแลอย่างใกล้ชิด แต่ความเสี่ยงดังกล่าวเมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของสำนักงานในเรื่องต่างๆ เช่น ความน่าเชื่อถือของสำนักงาน การไม่เป็นองค์กรที่บริหารตามหลักธรรมาภิบาลและหน่วยงานที่มีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นโยบายด้านการต่างประเทศของไทยที่ใช้นโยบายการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการเป็นกลไกการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้านไม่ประสบความสำเร็จ และ สพพ. ไม่เป็นที่ยอมรับของรัฐบาลในการดำเนินนโยบายดังกล่าวได้

2. ด้านการเงิน

โดยที่ สพพ. อาศัยเงินงบประมาณแผ่นดินเป็นแหล่งเงินทุนสำคัญ ที่ใช้ดำเนินโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินของรัฐบาล จะต้องดำเนินการพระราชบัญญัติงบประมาณ พ.ศ. 2502 โดย สพพ. ต้องตั้งคำขอจัดสรรงบประมาณล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 ปี ดังนั้นจึงทำให้ สพพ. มีความเสี่ยงด้านการเงิน ดังนี้

2.1 การจัดสรรงบประมาณจึงอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการ

2.2 เงินงบประมาณไม่พอเพียงสำหรับการดำเนินงานให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการตามนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของประเทศเพื่อนบ้านได้

สพพ. จำเป็นต้องอาศัยแหล่งเงินทุนอื่นๆ เพิ่มเติม ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวและมีความผันผวนมาก ดังนั้น สพพ. จะต้องดำเนินการเรื่องดังกล่าวด้วยความรอบคอบ โดยจะต้องก่อกำหนดอยู่ในระดับที่เหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพคล่องและฐานะการเงิน รวมถึงความสามารถในการชำระหนี้ขององค์กร ทั้งนี้ ผลกระทบดังกล่าวจะทำให้ สพพ. ไม่มีความน่าเชื่อถือทางการเงินและไม่สามารถดำเนินธุรกรรมทางการเงินต่อไปได้ นอกจากนี้ ยังสะท้อนให้เห็นการไม่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการเงินขององค์กรและไม่เป็นที่ยอมรับของรัฐบาล

3. ด้านการพัฒนาองค์กร

3.1 ด้านบุคลากร

สพพ. ต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะและความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการประเมินโครงการและจัดเตรียมความพร้อมโครงการ รวมถึงวิเคราะห์และประเมินสถานะเศรษฐกิจของประเทศ

เพื่อนบ้าน นอกจากนี้ ยังต้องมีความรู้ความสามารถในการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของโครงการทั้งทางด้านเทคนิคและการเงิน เพื่อเร่งรัดการดำเนินโครงการและการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมายและสัญญาที่กำหนดไว้ โดยความสำเร็จที่กล่าวประชาชนของประเทศเพื่อนบ้านจะสามารถใช้ประโยชน์จากโครงการได้ตามเป้าหมายและภายในเวลาที่กำหนดไว้ อันจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีและรู้คุณค่าของโครงการที่ประเทศไทยได้ให้ความช่วยเหลือ ดังนั้น สพพ. จึงต้องบริหารเพื่อลดความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวโดยวางหลักเกณฑ์และดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตามที่กล่าวข้างต้น รวมทั้งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ สำนักงานจะต้องดูแลสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมเพื่อลดปัญหาการลาออกของเจ้าหน้าที่ภายหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว

3.2 ด้านการบริหารจัดการองค์กร

โดยที่ สพพ. จะต้องมีการบริหารองค์กรให้เป็นไปตาม พรฎ.จัดตั้งฯ และนโยบายของรัฐบาลตามที่ ก.พ.ร. กำหนด รวมถึงตัวชี้วัดที่ได้ตกลงไว้กับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และ ก.พ.ร. ดังนั้น สพพ. จึงต้องดำเนินการบริหารจัดการองค์กร โดยลดและควบคุมปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารจัดการองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น

- จัดทำแผนยุทธศาสตร์ภายในเวลาที่กำหนด
- ติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรมหาชนที่สำคัญ เช่น การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ดูแล ติดตามและให้มีรายงานผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (ด้านภารกิจ) อย่างสม่ำเสมอ
- มีการประเมินผลงานผู้บริหารระดับสูง
- จัดให้มีการประชุม คพพ. เป็นประจำ
- เปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญต่อสาธารณชน เช่น รายงานการวิเคราะห์ด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน งบการเงิน ประวัติของคณะกรรมการ การเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการ โครงสร้างของคณะกรรมการและอนุกรรมการ พันธกิจ แผนงานปฏิบัติงาน กลยุทธ์ ใน website ขององค์กรและจัดทำรายงานประจำปี
- มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการและมีการเปิดเผยผลการประเมินอย่างเป็นทางการโดยคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมินและกำหนดแนวทางปฏิบัติ
- จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดขึ้น x ผลกระทบ (ระดับความรุนแรง) ซึ่งแบ่งออกเป็นเกณฑ์
วัดได้ 25 ส่วน แสดงได้ดังรูป

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							

ความหมายของความเสี่ยงในแต่ละระดับ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	ความหมาย
ต่ำ	1-3	ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ / มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย หรือไม่เกิดขึ้นเลย/ไม่มีผลกระทบ หรือไม่มีความเสียหายเกิดขึ้นกับองค์กร
ปานกลาง	4-9	ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ / มีโอกาสเกิดขึ้นบ้างและมีผลกระทบกับองค์กรไม่รุนแรง แต่หน่วยงานต้องมีการเฝ้าระวังไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น
สูง	10-16	ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ / มีโอกาสเกิดขึ้นสูงหรือบ่อยครั้ง / มีผลกระทบที่รุนแรงและสร้างความเสียหายสูง ดังนั้นหน่วยงานจะต้องมีมาตรการควบคุมและบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลางหรือระดับต่ำ ด้วยการป้องกัน/กระจาย/หลีกเลี่ยงและลดความเสี่ยง เพื่อไม่ให้มีโอกาสเกิดขึ้นและไม่มีผลกระทบรุนแรงและความเสียหายกับองค์กร
สูงมาก	17-25	ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ / จำเป็นต้องรีบเร่งบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลางหรือระดับต่ำโดยเร็วด้วยการใช้มาตรการควบคุมความเสี่ยงด้วยการป้องกัน กระจาย/หลีกเลี่ยงและลด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นและมีผลกระทบรุนแรงจนเกิดความเสียหายกับองค์กร

ระดับความเสี่ยงภาพรวมของ สฟพ

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5		การพัฒนาองค์กร (10)	การให้ความช่วยเหลือแก่ ปท.พม. (15)		
	สูง	4					
	ปานกลาง	3				ด้านการเงิน (12)	
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					
ระดับของความเสี่ยง							

มาตรการควบคุมความเสี่ยง

ความเสี่ยงองค์กร	มาตรการควบคุมความเสี่ยง
<p>1. ด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน</p> <p>1.1 ประเทศเพื่อนบ้าน ไม่ขอรับความช่วยเหลือจาก สฟพ.</p> <p>1.2 ขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</p>	<p>(1) ทบทวนเงื่อนไขการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน</p> <p>(2) ทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการให้ความช่วยเหลือ</p> <p>(3) สำรวจความต้องการรับความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการของประเทศเพื่อนบ้าน</p> <p>(4) ศึกษาแนวทางการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศอื่นที่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ใน พรฎ. จัดตั้ง สฟพ.ฯ</p>

ความเสี่ยงองค์กร	มาตรการควบคุมความเสี่ยง
<p>2. ด้านการเงิน</p> <p>2.1 ไม่ได้รับจัดสรร งบประมาณ. สำหรับโครงการต่อเนื่อง</p> <p>2.2 เงินงบประมาณไม่พอเพียงสำหรับการดำเนินงานให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ</p>	<p>(1) จัดทำแผนแหล่งเงินทุนสำรอง โดยการจัดทำ MOU ร่วมกับสถาบันการเงิน</p> <p>(2) จัดทำประมาณการกระแสเงินสดเพื่อประเมินฐานะการเงินของ สพพ.</p> <p>(3) ควบคุม ดูแลการเบิกจ่ายเงินของโครงการให้สอดคล้องกับฐานะการเงินในแต่ละเดือน</p> <p>(4) ศึกษาและจัดทำแนวทางการลดภาระหนี้ของ สพพ. เช่น การทำ re-finance / interest rate swap / การกู้เงินโดยวางเงินฝากค้ำประกัน</p>
<p>3. ด้านพัฒนาองค์กร</p> <p>3.1 บุคลากร</p> <p>- ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์เฉพาะทางการบริหารจัดการโครงการ</p> <p>3.2 บริหารจัดการองค์กร</p> <p>- การดำเนินงานล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงาน</p>	<p>(1) เน้นการฝึกอบรมให้ จนท. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานหลัก และงานที่สนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของ สพพ.</p> <p>(2) เน้นย้ำให้ จนท. ปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างโปร่งใส เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับที่กำหนดไว้</p> <p>(3) กำกับ ดูแล ให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงินแต่เป็นภาระหลักของ สพพ. เป็นประจำทุกเดือน</p>

