



แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

(ฉบับแก้ไขตามมติที่ประชุม
คณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน
ครั้งที่ 9/2561 เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2561)

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน
(องค์การมหาชน)

กันยายน 2561

คำนำ

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) ได้ตระหนักถึงภารกิจขององค์กรและความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนได้ จึงได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของ สพพ. ขึ้น เพื่อใช้เป็นส่วนประกอบการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวมให้เกิดความมั่นใจว่า สพพ. มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กรในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และ สพพ. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและคำนึงถึงผลประโยชน์ทับซ้อนในการดำเนินงาน จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยระบุโครงการ/กิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงระดับองค์กร แต่ละความเสี่ยงพร้อมกำหนดกรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน

สพพ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งคณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สพพ. ทุกท่าน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน)

สิงหาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
บทสรุปผู้บริหาร	4-8
บทที่ 1 บทนำ	9-10
บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ	11-13
บทที่ 3 ความเสี่ยงและควบคุมภายใน	14-17
บทที่ 4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร	18-46
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)	
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาทำความเข้าใจยุทธศาสตร์	
ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง	
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง	
ขั้นตอนที่ 5-6 การเลือกวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการ ควบคุมความเสี่ยง	
แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562	47-53

บทสรุปผู้บริหาร

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.)

1. สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) ได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO) มาประยุกต์ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของ สพพ. เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีความยั่งยืนและสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง สพพ. โดยมีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยเสี่ยง การระบุโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง และจัดระดับความเสี่ยงในแต่ละด้าน เช่น ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ธรรมภิบาล กระบวนการทำงาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO

1.1 กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

1.2 ระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล 10 องค์ประกอบ ดังนี้ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรม ความเสมอภาค และการมุ่งฉันทามติ

1.3 ประเมินความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง ที่เกิดจากการคำนวณการให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ x โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	ความหมาย
ต่ำ	1-3	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9	ระดับที่พอยอมรับได้ โดยมีการติดตามและควบคุมหรือป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงพร้อมทั้งมีการเฝ้าระวังไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น
สูง	10-16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการบริหารจัดการหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	17-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้และมีความจำเป็นต้องรีบเร่งบริหารจัดการความเสี่ยงโดยมีแผนงานหรือมาตรการดำเนินงานเพื่อควบคุมหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใกล้ชิดและรวดเร็ว เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยเร็ว

1.4 ระบุความเสี่ยง ประเมินระดับความเสี่ยง และจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน

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

(2) ประเมินระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์การพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

(3) กำหนดกลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การควบคุม การยอมรับ และการถ่ายโอนความเสี่ยง

(4) จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถวางแผนการบริหารได้อย่างทั่วถึง

1.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

1.6 การสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

1.7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

2. สำหรับการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สพพ. ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน และด้านอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

3. สพพ. ได้ทำการคัดเลือกโครงการที่มีนัยสำคัญในการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีโครงการที่มีความสำคัญ จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย

3.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) สำหรับทบทวนกลยุทธ์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สพพ.

3.2 ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) การเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ภายในของ สพพ.

3.3 ด้านการเงิน (Financial risk) การพัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของ โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (Project implement Risk) และการบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ. อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance risk) การปฏิบัติงานตามระเบียบ ประกาศ แนวทาง และคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน เช่น พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หลักเกณฑ์การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ การจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) เป็นต้น

4. แผนบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สรุปได้ดังนี้

4.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) สำหรับทบทวนกลยุทธ์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ 5 ปีของ สพพ.

ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักนโยบายและแผน

(1) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีระดับความเสี่ยงในระดับสูง

- กลยุทธ์เดิมในแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถขับเคลื่อน สพพ. ให้ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง การพัฒนาของไทย และ/หรือประเทศเพื่อนบ้าน

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1) ศึกษา ทบทวน แนวนโยบาย เหตุการณ์สำคัญ ทิศทางการพัฒนาประเทศไทย และประเทศเพื่อนบ้าน

2) สรุปผลการทบทวนกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สพพ.

4.2 ด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk: O) การเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานภายในของ สพพ.

ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักอำนวยการ สำนักบริหารเงินทุน สำนักบริหารโครงการ 1 สำนักบริหารโครงการ 2

(1) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีระดับความเสี่ยงในระดับสูง

- เจ้าหน้าที่ใหม่ขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- ไม่มีการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานภารกิจหลักให้เป็นปัจจุบัน

- การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน

- ถูกบุกรุกทางเทคโนโลยีโดยการถูกโจมตีโดยไวรัส (Virus) หรือมัลแวร์ (Malware)

ทำให้ข้อมูลของ สพพ. เสียหาย

- เกิดภาวะฉุกเฉิน (เช่น เหตุฉุกเฉิน/เหตุประท้วงปิดล้อมบริเวณอาคาร) ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1) จัดให้มีการทบทวนคู่มือหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก เช่น การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ การติดตามหนี้ การเบิกจ่ายเงิน และให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามคู่มือหรือแนวทางเป็นรายไตรมาส

2) จัดทำแผนติดตามความก้าวหน้าโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ

3) ดำเนินการติดตามโครงการให้ความช่วยเหลือที่อยู่ระหว่างดำเนินการ 7 โครงการ จำนวน 18 ครั้ง

4) จัดทำระบบรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยี (Cyber Security) และกำหนด ขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูล พร้อมทั้งจัดทำคู่มือเพื่อใช้ปฏิบัติงาน

5) ทดสอบระบบการปฏิบัติงานในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน

4.3 ด้านการเงิน (Financial Risk: F) การพัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (Project Implement Risk) และการบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ. อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักบริหารเงินทุน สำนักบริหารโครงการ 1 สำนักบริหารโครงการ 2 และสำนักนโยบายและแผน

(1) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีระดับความเสี่ยงในระดับสูง

- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ จนทำให้ สพพ. ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้

- ผลจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย อาจส่งผลกระทบต่อ สพพ. ไม่สามารถระดมทุนได้ครบถ้วนหรืออาจมีต้นทุนที่สูงเกินไป

- ประเทศเพื่อนบ้านผิดนัดชำระหนี้

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินการมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

- การพัฒนาเครื่องมือสำหรับบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

1) จัดทำ Template การติดตามสถานะโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน สถานะทางเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน

2) จัดทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละโครงการ

3) จัดทำรายงานการประเมิน Country Risk และ Project Risk เป็นรายไตรมาส เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

- ศึกษาข้อมูลสถานะเศรษฐกิจ ทิศทางสถานะตลาดการเงินและรายงาน คพพ. รายเดือนและจัดทำรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยง Portfolio ของ สพพ.

- จัดทำแผนและรูปแบบการระดมทุนสำหรับโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

- จัดทำแผนการติดตามหนี้จากผู้กู้ ดำเนินงานตามแผนฯ และประสานกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อติดตามหนี้อย่างใกล้ชิด

4.4 ด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C) และด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส สำหรับการระดมทุน และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามระเบียบ ประกาศ แนวทาง และคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักบริหารเงินทุน สำนักอำนวยการ และฝ่ายส่งเสริมประสิทธิภาพองค์กร

(1) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีระดับความเสี่ยงในระดับสูง

การให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านไม่เป็นไปตามระเบียบ ประกาศ แนวทาง และคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน เช่น พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หลักเกณฑ์การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เป็นต้น

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ สพพ.

2) ปรับปรุงและทบทวนระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในของ สพพ. พร้อมทั้งทำการชี้แจง ทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร

3) จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สพพ. ในด้านโครงสร้างความสัมพันธ์และแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (accountability) ของคณะกรรมการ เพื่อสร้างคุณค่าให้ สพพ. มีความยั่งยืน

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

การบริหารและควบคุมความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนให้อยู่ในระดับที่จะไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ ส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหารจัดทำแผนปฏิบัติงานไว้ เป็นการล่วงหน้า เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี ได้แก่

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

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการจัด กระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีขึ้น ประกอบด้วย การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

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

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมทั้งการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันการรั่วไหลสูญเสีย และการทุจริต (Operational)

(2) ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน (Financial report)

(3) การปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance)

สพพ. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านโดยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ซึ่งในการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ พันธกิจ วัตถุประสงค์การจัดตั้งเป็นการทำให้นโยบายด้านการต่างประเทศ สำเร็จ และประเทศไทยเป็นที่ยอมรับกับมิตรประเทศต่างๆ

ทั้งนี้ ภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อันเนื่องมาจากภัยคุกคาม ปัญหา อุปสรรคต่างๆ และทำให้สูญเสียโอกาสในการสร้างประโยชน์ให้กับประเทศไทยในเรื่องดังกล่าวได้ ดังนั้น สพพ. จึงให้ความสำคัญในการจัดทำรายงานควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO และตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อบริหารจัดการปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยไม่มีความเสียหายใดๆ เกิดขึ้นกับองค์กร

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สพพ. มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานและมีการใช้ทรัพยากร รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือ การทุจริต และองค์กรมีความน่าเชื่อถือทางการเงินและรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและนโยบายของรัฐบาล สำนักงานจึงต้องมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ สพพ. 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)

เป็นองค์กรชั้นนำในภูมิภาคในการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนร่วมกัน

1.3 พันธกิจ (Mission)

(1) เป็นกลไกของรัฐบาลไทยในการดำเนินนโยบายร่วมพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการแก่รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินของรัฐบาลประเทศเพื่อนบ้าน

(2) บูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน องค์กรหรือหน่วยงาน ภายในและต่างประเทศในการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนร่วมกัน

1.4 ยุทธศาสตร์ 4 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2561-2564)

(1) พัฒนาความร่วมมือทางการเงินและวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้านให้มีคุณภาพ
มาตรฐานสากล

(2) บูรณาการกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

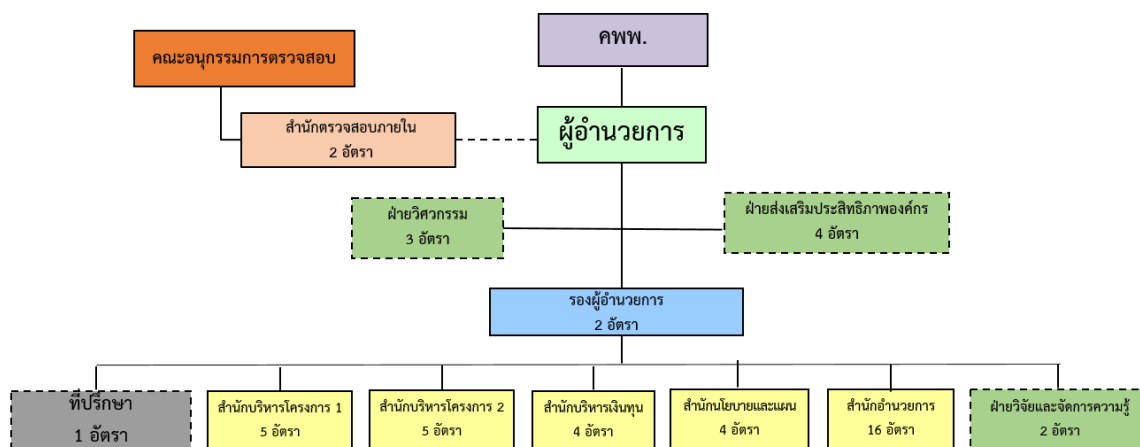
(3) บริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน

(4) พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1.5 โครงสร้างองค์กร

สพพ. เป็นองค์การมหาชน บริหารและดำเนินงานโดยคณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) และผู้อำนวยการ สพพ. โดยมีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังจำนวน 49 อัตรา ดังนี้

โครงสร้างองค์กร สฟพ.



2. ผู้รับผิดชอบ

คพพ. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สฟพ. เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สฟพ. โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|---|------------------------|
| (1) นายธีรชัย อัตนวนานิช
ที่ปรึกษาด้านตลาดตราสารหนี้ | ประธานคณะกรรมการ |
| (2) นางปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล
รองเลขาธิการคณะกรรมการ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ | อนุกรรมการ |
| (3) นายบุญชัย จรัสแสงสมบูรณ์
ที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง | อนุกรรมการ |
| (4) นายถาวร เสรีประยูร
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหนี้สาธารณะและเงินคงคลัง
สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ | อนุกรรมการ |
| (5) ผู้อำนวยการ สฟพ. | อนุกรรมการ |
| (6) นายเกียรติ เวฬุวัน
รองผู้อำนวยการ สฟพ. | อนุกรรมการและเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

- (1) กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ.
- (2) กำหนดนโยบายด้านการเงินสำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ สพพ.
- (3) จัดทำและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. รวมถึงปรับปรุงการดำเนินงานของ สพพ. และให้ข้อเสนอแนะกับ คพพ.
- (4) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่ คพพ. มอบหมาย

3. ขั้นตอนดำเนินงาน

ตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงองค์กรและควบคุมภายในตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) มีกระบวนการและขั้นตอนดำเนินการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมดังต่อไปนี้

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

บทที่ 3

ความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ความเสี่ยง หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงจากเดิม การรับรู้ ไม่แน่ใจ ความไม่แน่นอน

เหตุการณ์เสี่ยง คือ สิ่งที่เกิดจากการมีความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อกิจการ

ปัจจัยเสี่ยง คือ สิ่งที่เป็นภัยคุกคามจากภายนอกและจุดอ่อนจากภายในกันเองที่ทำให้ยังจัดการความเสี่ยงไม่ได้ ป้องกันผลกระทบที่เกิดไม่ได้

หลักการวิเคราะห์ความเสี่ยง จะต้องรับรู้ เข้าใจ ในความเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน ไม่ชัดเจน ในปัจจุบันว่าเกิดเมื่อใด ถ้าเกิดขึ้นแล้วรุนแรงเพียงใด ต้องวิเคราะห์ ประเมินการ ต้องใช้แนวทางการจัดการพิเศษเพิ่มจากกรอบการบริหารจัดการปกติ

ประเภทของความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และธรรมาภิบาล

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ความเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมีสาเหตุสำคัญจาก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. ปัจจัยภายใน (จุดอ่อนขององค์กร) เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คุณภาพและจริยธรรมของบุคลากร ระเบียบและข้อบังคับของ สพพ. เป็นต้น สพพ. จะต้องยกระดับเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการ โดยการปรับภายในกิจการเอง
2. ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคามจากภายนอก) เช่น นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ เป็นต้น สพพ. จะต้องยกระดับเพิ่มคุณภาพการตอบโต้ภัยคุกคามภายนอก

การบริหารความเสี่ยง เป็นแนวทางหนึ่งในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจเพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ โดยการเรียงลำดับความ เสี่ยงตามความสำคัญของผลกระทบจะมีน้ำหนักมากกว่าโอกาสที่จะเกิดขึ้น เพื่อควบคุมกิจกรรม และ กระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของระดับผลกระทบและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และควบคุมได้ รวมทั้งตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะยึดภารกิจหลักและเป้าหมายของสำนักงานตามยุทธศาสตร์ของ สพพ. เป็นสำคัญ

ควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับของ องค์กรกำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

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

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
2. ทำความเข้าใจกับยุทธศาสตร์ แผนงาน เป้าหมายและภารกิจขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 รวมถึงการศึกษาโครงสร้างการควบคุมภายใน
3. ค้นหากิจกรรม ระบุความเสี่ยงรวมถึงสาเหตุของความเสี่ยง
4. ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของ สพพ. รวมถึงจัดทำสรุปผลและทำเอกสารการประเมินควบคุมภายใน
5. การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
6. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สพพ. และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (RISK APPETITE)
7. สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง
8. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ความเสี่ยงและผลกระทบตามแผนการปฏิบัติงาน ของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สามารถระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

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

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย หมายถึง ความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยง

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ไม่เพียงพอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศ สังคม สิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย และขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณผิดพลาด เช่น การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ บริหารสภาพคล่องไม่พอเพียง และการบริหารจัดการชำระหนี้ไม่สอดคล้องกับความผันผวนของสถานะ อัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงิน

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์และธรรมาภิบาล (Compliance Risk: C)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ หมายถึง กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ไม่ทันสมัย และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือโอกาสที่องค์กรหรือผู้ปฏิบัติงานจะประพฤติดิถีหลักธรรมาภิบาล

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) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในจะเกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพง แต่คุณภาพต่ำ 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
<p>S1 สพพ. มีความเข้าใจประเทศเพื่อนบ้าน สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างคล่องตัว</p> <p>S2 ภารกิจและหน้าที่หลักขององค์กรสอดคล้องกับการดำเนินนโยบายต่างประเทศไทย</p> <p>S3 เป็นกลไกที่สำคัญในการดำเนินนโยบายต่างประเทศของรัฐบาลไทย ทั้งกรอบทวิภาคีและพหุภาคี เช่น ASEAN ACMECS BIMSTEC GMS รวมถึง JC</p> <p>S4 การปฏิบัติงานและแนวนโยบายความสอดคล้องกับ SDGs และ Inclusive Growth</p> <p>S5 เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้การดำเนินงานคล่องตัวกว่าหน่วยงานราชการ</p> <p>S6 เป็นองค์กรของรัฐและ พรฎ. จัดตั้งได้ให้อำนาจในการระดมทุน</p> <p>S7 สามารถบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ของไทยพร้อมทั้งนำเสนอความริเริ่มในการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคม ต่อรัฐบาลและสาธารณชน</p>	<p>W1 ความร่วมมือ TA/FA ยังไม่ครอบคลุมทั้ง 7 ประเทศ</p> <p>W2 สาขาความร่วมมือ TA/FA กับประเทศเพื่อนบ้านยังไม่มีหลากหลาย</p> <p>W3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคมยังมีค่อนข้างจำกัด</p> <p>W4 การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กรยังไม่มีความหลากหลาย</p> <p>W5 อัตราดอกเบี้ย/สกุลเงิน ของ สพพ. ให้อำนาจไม่ยืดหยุ่นและไม่ดึงดูดในการขอรับความร่วมมือ TA/FA</p> <p>W6 บุคลากรในสาขาสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนาโครงการเป็นบุคลากรใหม่</p>
โอกาส	อุปสรรค
<p>O1 ประเทศเพื่อนบ้านมียุทธศาสตร์/ความต้องการการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน</p> <p>O2 ความร่วมมือในภูมิภาค/อนุภูมิภาคมีพลวัตสูง สพพ. จึงสามารถมีบทบาทในฐานะ DP</p> <p>O3 หุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาอื่นๆ มีความพร้อมในการร่วมมือกับ สพพ. ในรูปแบบต่างๆ</p> <p>O4 รัฐบาลไทยให้ความสำคัญในการพัฒนาร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านสาขาความเชื่อมโยงเพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์</p> <p>O5 เทคโนโลยีมีการพัฒนาทำให้ช่วยลดระยะเวลา/ลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน</p>	<p>T1 หุ้นส่วนการพัฒนาอื่นๆ มีเงื่อนไขทางการเงินที่ดีกว่าและมีงบประมาณในการให้ความร่วมมือ TA/FA ที่มากกว่า</p> <p>T2 กระบวนการรับความร่วมมือ FA ในประเทศเพื่อนบ้านมีหลายหน่วยงานรับผิดชอบและยังมีขั้นตอนล่าช้าในการดำเนินงาน</p> <p>T3 บุคลากรประเทศเพื่อนบ้านยังขาดความเข้าใจ/องค์ความรู้ในการจัดเตรียมความพร้อมโครงการ</p> <p>T4 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของประเทศต่างๆ มีผลทำให้โครงการล่าช้า</p> <p>T5 สพพ. ได้รับการจัดสรรงบประมาณน้อยลง ซึ่งอาจมีผลต่อความสามารถในการระดมทุนในอนาคต</p>

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาทำความเข้าใจยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ ของ สพพ. สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

2.1 ยุทธศาสตร์ 4 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2561-2564)

ยุทธศาสตร์ 4 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2561-2564) สรุปได้ดังนี้

(1) พัฒนาความร่วมมือทางการเงินและวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้านให้มีคุณภาพ

มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1: จัดทำแผนความร่วมมือเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (Country Strategy) ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งข้อตกลงกรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ที่ 2: ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือทางการเงินและวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยให้ความสำคัญกับประเทศที่มีพรมแดนติดกับไทย ได้แก่ กัมพูชา สปป.ลาว และเมียนมา

กลยุทธ์ที่ 3: พัฒนาระบบการและเครื่องมือในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

(2) บูรณาการกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

กลยุทธ์ที่ 1: ทำงานใกล้ชิดกับรัฐบาลและภาคส่วนต่างๆ ของประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือในระดับทวิภาคีและพหุภาคีที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสนับสนุนการเติบโตอย่างมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 2: ใช้ความร่วมมือตามกรอบทวิภาคีและพหุภาคีในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาในการร่วมมือทางการเงินและวิชาการ รวมทั้งไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร

กลยุทธ์ที่ 3: ประสานกับหน่วยงานของรัฐบาลไทยอย่างใกล้ชิดเพื่อผลักดันและส่งเสริมการบูรณาการในการริเริ่มโครงการความร่วมมือทางการเงินและวิชาการ รวมทั้งพัฒนาการจัดการองค์ความรู้เพื่อนำบทเรียนที่ผ่านมาไปจัดทำยุทธศาสตร์และโครงการในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 4: ดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงภาคประชาชนเข้าใจบทบาทและผลงานของประเทศไทยในโครงการให้ความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการ และผลประโยชน์ร่วมกันในภูมิภาค

(3) บริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 1: แสวงหาแหล่งเงินที่เหมาะสมจากตลาดเงินเพื่อสนับสนุนภารกิจของ สพพ. ให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2: พิจารณาแนวทางการให้ความร่วมมือทางการเงินในรูปแบบอื่นๆ

กลยุทธ์ที่ 3: บริหารเงินทุนให้เป็นไปตามระเบียบและสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงพัฒนาระบบบริหารจัดการหนี้ และระบบฐานข้อมูลให้ถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถรองรับการดำเนินงานของ สพพ. ในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 4: จัดทำกรอบความยั่งยืนทางการเงินของ สพพ. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านมีความยั่งยืนและสามารถรักษาระดับความน่าเชื่อถือทางด้านเครดิตขององค์กร

(4) พัฒนางค์กรอย่างต่อเนื่องและเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 1: พัฒนาระบบการทำงานขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ให้อำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และยกระดับความโปร่งใสของการปฏิบัติงานให้สามารถตรวจสอบได้

กลยุทธ์ที่ 2: พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานทุกสายงาน ควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมและจริยธรรม

กลยุทธ์ที่ 3: เปิดเผยข้อมูลองค์กรที่ดำเนินงานในประเทศเพื่อนบ้านต่อสาธารณะอย่างเพียงพอและเหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินงานของเอกชน รวมถึงเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติงานตามแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของราชการ

กลยุทธ์ที่ 4: จัดทำแนวทางปฏิบัติงานภายในของ สพพ. ให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. และระเบียบต่างๆ ของทางราชการ รวมถึงป้องกันการขัดกันระหว่างผลประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 5: พัฒนามาตรการเพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 6: ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสในการเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตในทุกๆ ด้านเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในองค์กร

2.2 การทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

1) กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงของปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย

1.1) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk) สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน

เป้าหมาย : 1. ประเทศเพื่อนบ้านจัดส่ง formal request โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ

2. สพพ. สามารถปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน

ความเสี่ยง : 1. ไม่สามารถติดตาม formal request จากประเทศเพื่อนบ้านได้

2. เกิดภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินหรือการรบกวนด้าน ICT ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้

ผลการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk) มีความเสี่ยงลดลงจากระดับสูงเป็นระดับต่ำ เนื่องจาก สพพ. โดยสำนักบริหารโครงการ 1 สำนักบริหารโครงการ 2 และสำนักอำนวยการ ผู้รับผิดชอบโครงการ ได้ดำเนินการดังนี้

- เพิ่มช่องทางการติดตามการขอรับความช่วยเหลือของประเทศเพื่อนบ้านผ่านกิจกรรมสำรวจศักยภาพโครงการ ในเวทีการประชุมความร่วมมือทางเศรษฐกิจต่างๆ และมีหนังสือเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการขอรับความช่วยเหลือของประเทศเพื่อนบ้าน ส่งผลให้ สพพ. ได้รับ formal request การให้ความช่วยเหลือทางการเงินสำหรับโครงการ R11 สปป.ลาว เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2561 และ formal request การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการสำหรับโครงการปรับปรุงถนนหมายเลข 67 กัมพูชา เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2561

- สพพ. มีการเดินทางเพื่อติดตามความก้าวหน้าของโครงการตามแผนติดตามความก้าวหน้าโครงการความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 แต่อย่างไรก็ดี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินที่ดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน จำนวน 2 โครงการ คือ (1) โครงการสติงบทฯ กัมพูชา มีปัญหาหน่วยงานผู้ดำเนินโครงการ ไม่สามารถจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างได้ทันในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และ (2) โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายท่านาแล้งฯ สปป.ลาว มีปัญหาเรื่องการรื้อกล้าพื้นที่โครงการภายหลังจากการลงนามในสัญญาให้ความช่วยเหลือทางการเงิน หน่วยงานผู้ดำเนินโครงการจะต้องเร่งทำการเวนคืนพื้นที่ เพื่อที่จะเริ่มการก่อสร้างได้ จากสาเหตุที่กล่าว จึงทำให้ สพพ. ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลให้ สพพ. ไม่สามารถเบิกจ่ายเงินของทั้งสองโครงการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- การจัดกิจกรรมให้ความรู้เพื่อสร้างความตระหนักในปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น การจัดทำแผนต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ เช่น การเกิดจลาจล อัคคีภัย อุทกภัย การประท้วง ปิดล้อมอาคาร พร้อมทั้งได้จัดเตรียมอุปกรณ์และสถานที่เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน ทั้งนี้ หากเกิดภาวะฉุกเฉินที่กล่าวเจ้าหน้าที่ สพพ. สามารถปฏิบัติงานได้ที่สำนักงานชั่วคราว ณ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ เลขที่ 2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ

1.2) ด้านการเงิน (Financial risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ.

เป้าหมาย : 1. สถาบันการเงินต่างๆ รู้จักและมีความเชื่อมั่นต่อ สพพ.

2. สถาบันการเงินต่างๆ มีความเข้าใจแนวทางการทำงานของ สพพ. ตลอดจนการกู้เงินในลักษณะรัฐต่อรัฐ

3. รักษาระดับความน่าเชื่อถือที่ระดับ “AAA”

4. ประเทศเพื่อนบ้านชำระหนี้ได้ครบถ้วนตามแผน

5. สามารถเบิกจ่ายได้ ร้อยละ 96 ของวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ

- ความเสี่ยง : 1. ไม่สามารถระดมทุนโดยการออกตราสารหนี้/กู้เงินจากสถาบันการเงิน
2. ประเทศเพื่อนบ้านผิติดนั้ดชำระหนี้
 3. ขาดสภาพคล่องสำหรับการใช้จ่าย

ผลการดำเนินงาน

สำนักบริหารเงินทุน (สบท.) ผู้รับผิดชอบโครงการฯ ได้กำหนดกลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงโดยใช้วิธีควบคุมความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจาก สพพ. โดย สบท. มีการดำเนินการ ดังนี้

- (1) จัดทำแผนการระดมทุนขององค์กรในภาพรวม (master plan)
- (2) ทบทวนโครงสร้างทางการเงินของ สพพ. เพื่อความยั่งยืนทางการเงิน โดยจัดทำกรณีศึกษาในการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- (3) ประชุมหารือร่วมกับสถาบันคุ้มครองเงินฝาก และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) เพื่อแนะนำองค์กรและโอกาสในการลงทุนตราสารหนี้ของ สพพ. เมื่อวันที่ 14 และ 21 พฤศจิกายน 2560
- (4) ประชุมร่วมกับสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) และสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) เกี่ยวกับการออกพันธบัตรเพื่อปรับโครงสร้างหนี้ของ สพพ. เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2561 และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเรื่องการกู้ยืมเงินโดยการออกพันธบัตรเพื่อปรับโครงสร้างหนี้ของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2561 ซึ่งตามแผนงาน สพพ. มีกำหนดการออกจำหน่ายตราสารหนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
- (5) จัดทำแนวทางปฏิบัติ กรณีประเทศเพื่อนบ้านผิติดนั้ดชำระหนี้และ คพพ. ได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2561 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สพพ. ได้รับชำระหนี้จากประเทศเพื่อนบ้าน รวม 37 ครั้ง ครบถ้วนเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

แต่อย่างไรก็ดี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สพพ. ได้รับอนุมัติงบประมาณจาก คพพ. รวมเป็นเงินจำนวน 1,211.59 ล้านบาท มีการเบิกจ่ายทั้งสิ้นจำนวน 445.9560 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 36.81 ของวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ รายการที่มีการเบิกจ่ายล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้คืองบโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินสำหรับ (1) โครงการสติงบฯ กัมพูชา และ (2) โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายท่านาแล้งฯ สปป.ลาว เนื่องจากปัญหาเรื่องการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างและการเวนคืนพื้นที่โครงการ

1.3) ด้านบุคคลและภาพลักษณ์ขององค์กร (Human Resources risk and Reputation risk)

เป้าหมาย : การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานประจำปี

ความเสี่ยง : 1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในงานหลัก

2. เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการนำเสนอข้อมูลภารกิจและบทบาทขององค์กร

ผลการดำเนินงาน

สำนักอำนวยการ (สอก.) ผู้รับผิดชอบโครงการได้กำหนดกลยุทธ์การจัดการกับความเสี่ยงโดยใช้วิธีการควบคุมความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจาก ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีการดำเนินงาน ดังนี้

- จัดทำแผนพัฒนาด้านบุคลากรที่ครอบคลุมการสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เพื่อเตรียมบุคคลสำรองพร้อมที่จะปฏิบัติงานทดแทน การวางแผนการคัดเลือก กำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง การพัฒนาความรู้ความสามารถตามภารกิจของแต่ละตำแหน่ง รวมถึงการรักษาบุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์กร
- จัดส่งให้บุคลากรเข้ารับอบรมจำนวน 32 คน จาก 32 คน คิดเป็นร้อยละ 100
- จัดกิจกรรม Lunch Talk เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้จำนวน 12 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

1.4) ด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การจัดซื้อจัดจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างของ สพพ.

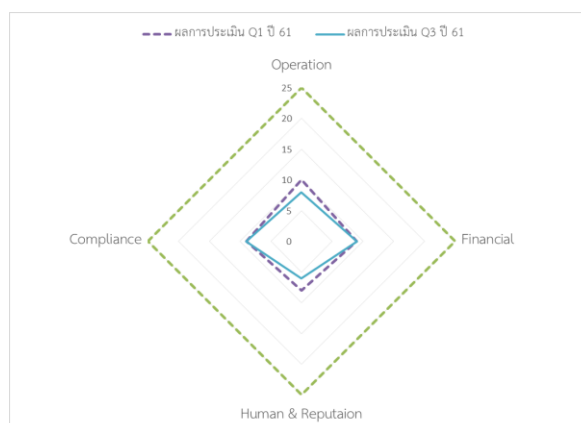
เป้าหมาย : เพื่อให้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ

ความเสี่ยง : เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่มี ความชำนาญในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ

ผลการดำเนินงาน

สำนักอำนวยการ (สอก.) ผู้รับผิดชอบโครงการได้กำหนดกลยุทธ์การจัดการกับความเสี่ยงโดยใช้วิธีการควบคุมความเสี่ยง ความเสี่ยงลดลงจากระดับสูงเป็นระดับต่ำ เนื่องจาก สอก. ได้มีการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง และจัดส่งเจ้าหน้าที่ทุกคนเข้ารับการอบรมการจัดซื้อจัดจ้างฯ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากกรมบัญชีกลางเป็นผู้อบรมเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2560

ภาพแสดงผลการประเมินระดับความเสี่ยงด้วยกราฟใยแมงมุม



หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง 0 หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ต่ำที่สุด
ระดับความเสี่ยง 25 หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูงที่สุด

จากการวิเคราะห์ ค้นหาโครงการ/กิจกรรมที่มีนัยสำคัญเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ได้ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) สำหรับทบทวนกลยุทธ์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี ของ สพพ.
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) สำหรับการพิจารณาให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และทางวิชาการ
3. ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความพร้อมระบบสารสนเทศในการรองรับการดำเนินงาน
4. ด้านการเงิน (Financial Risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ. อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance risk) การปฏิบัติงานตามระเบียบ ประกาศ แนวทาง และคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน เช่น พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หลักเกณฑ์การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงหลักขององค์กร ตามมาตรฐาน COSO

ความเสี่ยงหลักขององค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยมีการพิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แล้วนำมาระบุความเสี่ยงของโครงการที่ได้พิจารณาว่ามีนัยสำคัญในการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic risk: S)
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk: O)
3. ด้านการเงิน (Financial risk: F)
4. ด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance risk: C)

ความเสี่ยง หมายถึง ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากโดยเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อหรือความเสียหายที่รุนแรงต่อองค์กรจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมหรือติดตามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด รวดเร็ว และต่อเนื่อง ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สามารถสรุปความเสี่ยงด้านต่างๆ (S /O /F /C) ที่อาจจะเกิดขึ้นกับโครงการ/กิจกรรมที่มีนัยสำคัญ ได้ดังนี้

(1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) สำหรับการทบทวนกลยุทธ์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี

ของ สพพ.

<p><u>เป้าหมาย</u></p> <p>- ทบทวนข้อมูลนโยบาย ทิศทางการพัฒนา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สพพ. ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในปัจจุบัน และนำเสนอ ผอ. สพพ. พิจารณาภายในไตรมาสที่ 2</p>	<p><u>ภาระงานหลักที่มีความเสี่ยง</u></p> <p>- นโยบายต่างๆ ของรัฐบาลมีความเป็นพลวัตสูง กลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์อาจไม่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลไทย หรือ ทิศทางการพัฒนาของไทย และ/ หรือประเทศเพื่อนบ้าน</p>
<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยง</u></p> <p>- กลยุทธ์เดิมในแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถขับเคลื่อน สพพ. ให้ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทางการพัฒนาของไทย และ/ หรือประเทศเพื่อนบ้าน</p>	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u></p> <p>1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)</p>
<p><u>จุดอ่อน</u></p> <p>1. เจ้าหน้าที่ สพพ. ไม่ได้ดำเนินการเชิงรุกในการติดตามการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบาย/ ทิศทางการพัฒนาของรัฐบาลไทยหรือประเทศเพื่อนบ้าน</p>	<p><u>ภัยคุกคาม</u></p> <p>1. รัฐบาลไทย หรือประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบาย/ ทิศทาง การพัฒนา/ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบกับกลยุทธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของ สพพ.</p>
<p><u>เป้าหมาย</u></p> <p>- ทบทวนข้อมูลนโยบาย ทิศทางการพัฒนา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สพพ. ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในปัจจุบัน และนำเสนอ ผอ. สพพ. พิจารณาภายในไตรมาสที่ 2</p>	

<p><u>จุดอ่อน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สพพ. มีการติดตามการขอรับความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการจากประเทศเพื่อนบ้าน แต่ไม่สามารถเร่งรัดหรือจำกัดเวลาในการพิจารณาการส่งคำขอรับความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการจากประเทศเพื่อนบ้านได้ 2. กฎระเบียบและเงื่อนไขของ สพพ. มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าหน่วยงานให้ความช่วยเหลือจากประเทศอื่นๆ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ 3. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 	<p><u>ภัยคุกคาม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กลุ่มประเทศเพื่อนบ้านมีอำนาจต่อรองมากขึ้น เนื่องจากมีแหล่งเงินทุนที่แข็งแกร่ง จึงเป็นอุปสรรคในการพิจารณาการจัดส่ง formal request 2. ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือ และการดำเนินงานภายในของประเทศเพื่อนบ้านล่าช้า 3. เกิดเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติระหว่างการดำเนินโครงการ ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ
<p><u>RISK APPETITE (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)</u></p> <p>โครงการใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้ อย่างน้อยร้อยละ 70 ตามแผนงานที่กำหนดภายหลังจากได้รับ Formal Request <p>โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินโครงการความช่วยเหลือทางการเงินได้ร้อยละ 60 ตามแผนการติดตามโครงการ 	

(2.2) โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

<p>เป้าหมาย</p> <p>ดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน สำหรับการจัดเตรียมความพร้อมของโครงการ</p>	<p>ภาระงานหลักที่มีความเสี่ยง</p> <p>ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน สำหรับการจัดเตรียมความพร้อมของโครงการได้</p>
<p>เหตุการณ์ความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือ - ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน - ประเทศเพื่อนบ้านเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะการคมนาคมขนส่งทางถนน ในขณะที่ สพพ. เน้นการให้ความช่วยเหลือแบบกระจายไปยังสาขาความร่วมมืออื่นๆ - เจ้าหน้าที่ใหม่ขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการดำเนินการ เช่น การยกร่าง TOR และกระบวนการจ้างที่ปรึกษา เป็นต้น ส่งผลให้โครงการล่าช้ากว่าแผนดำเนินการที่กำหนดไว้ - การดำเนินงานล่าช้า ไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา โดยมีสาเหตุมาจาก <ul style="list-style-type: none"> > เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในการยกร่าง TOR > เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจ้างที่ปรึกษา และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างที่ปรึกษา (พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560) > ประเทศเพื่อนบ้านใช้ระยะเวลาในการพิจารณา TOR > ไม่สามารถจัดประชุมตรวจรับฝ่ายไทยได้ <p>เนื่องจากกรรมการ (ภายนอก) ตัดภารกิจ และประเทศเพื่อนบ้านใช้ระยะเวลาในการพิจารณาตรวจรับรายงานและผลการศึกษา</p>	<p>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</p> <p>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นโยบาย (S)</p> <p>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นโยบาย (S)</p> <p>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นโยบาย (S)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p>

<p><u>จุดอ่อน</u></p> <p>1. สพพ. มีการติดตามการขอรับความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการจากประเทศเพื่อนบ้าน แต่ไม่สามารถเร่งรัดหรือจำกัดเวลาในการพิจารณาการส่งคำขอรับความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการจากประเทศเพื่อนบ้านได้</p> <p>2. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน</p>	<p><u>ภัยคุกคาม</u></p> <p>1. กลุ่มประเทศเพื่อนบ้านมีอำนาจต่อรองมากขึ้น เนื่องจากมีแหล่งเงินทุนหลายแห่ง จึงเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาจัดส่ง Formal Request</p> <p>2. ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือ และการดำเนินงานภายในของประเทศเพื่อนบ้านล่าช้า</p>
<p><u>RISK APPETITE</u> (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)</p> <p>ดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ สำหรับการเตรียมความพร้อมของโครงการ ได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ตามแผนงานที่กำหนด ภายหลังจากได้รับ Formal Request</p>	

(2.3) ความพร้อมระบบสารสนเทศในการรองรับการดำเนินงาน

<u>เป้าหมาย</u> - ข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญของ สพพ. มีความปลอดภัย	<u>ภาระงานหลักที่มีความเสี่ยง</u> - พัฒนาระบบการทำงานขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
<u>เหตุการณ์ความเสี่ยง</u> - เจ้าหน้าที่ สพพ. ไม่สามารถปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉินได้ - ถูกบุกรุกด้านเทคโนโลยีโดยถูกโจมตีโดยไวรัส (Virus) หรือมัลแวร์ (Malware)	<u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u> - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O) - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)
<u>จุดอ่อน</u> 1. เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่เพื่อทดแทนบุคลากรที่ลาออกยังไม่เข้าใจขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงาน	<u>ภัยคุกคาม</u> 1. เกิดภัยพิบัติ 2. เกิดภาวะฉุกเฉิน 3. เกิดการ Hack เว็บไซต์
<u>RISK APPETITE</u> - มีการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	

(3) ด้านการเงิน (Financial risk) การพัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (Project implement risk) และการบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ. อย่างมีประสิทธิภาพ

<p><u>เป้าหมาย</u></p> <p>1. สพพ. มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่าย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562</p> <p>2. การบริหารด้านการเงินของ สพพ. ให้ได้ประโยชน์ และอยู่ภายใต้ภาวะความเสี่ยงที่เหมาะสม</p>	<p><u>ภาระงานหลักที่มีความเสี่ยง</u></p> <p>- การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง ด้านการเงินของโครงการ</p> <p>- บริหารจัดการหนี้</p>
<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยง</u></p> <p>1. ผลจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย อาจส่งผลกระทบต่อให้ สพพ. ไม่สามารถระดมทุนได้ครบถ้วน หรืออาจมีต้นทุนที่สูงเกินไป</p> <p>2. สพพ. มีสภาพคล่องไม่เพียงพอสำหรับการใช้จ่าย</p> <p>3. ประเทศเพื่อนบ้านมีดัชนีค่าระหนี้</p> <p>4. พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 อาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการระดมทุนในอนาคต ของ สพพ.</p>	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u></p> <p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)</p> <p>ความเสี่ยงด้านกฎเกณฑ์ (C)</p>
<p><u>จุดอ่อน</u></p> <p>1. ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามเป้าหมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อแผนการกู้เงิน ตลอดจนภาระดอกเบี้ยของ สพพ.</p>	<p><u>ภัยคุกคาม</u></p> <p>1. แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นในปี 2562</p> <p>2. สภาพคล่องในตลาดการเงินมีแนวโน้มลดลง</p> <p>3. การดำเนินงานที่ล่าช้าของผู้กู้ ส่งผลให้การ เบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน</p> <p>4. นโยบายการต่างประเทศของแต่ละประเทศ มีความเปลี่ยนแปลง</p>
<p><u>RISK APPETITE</u></p> <p>1. มีการติดตามสถานะเศรษฐกิจ การเงิน และตลาดการเงินอย่างใกล้ชิด</p> <p>2. จัดเก็บหนี้จากประเทศเพื่อนบ้านได้ครบถ้วนตามแผน</p> <p>3. ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานได้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเงินทุน</p>	

(4) ด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance risk: C) การปฏิบัติงานตามระเบียบ ประกาศ แนวทาง และคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

<p><u>เป้าหมาย</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินงานของ สพพ. เป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน เช่น พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หลักเกณฑ์การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เป็นต้น - เจ้าหน้าที่ สพพ. ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสมีธรรมาภิบาลในการทำงาน โดย <ol style="list-style-type: none"> (1) ไม่เรียกรับ ไม่รับ ไม่เสนอสิ่งใดเพื่อประโยชน์มิชอบโดยเจ้าหน้าที่ สพพ. ต้องไม่เรียกรับ หรือยอมรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อย่างใดทั้งโดยตรงและโดยอ้อมจากผู้ขาย ผู้รับจ้าง ผู้เสนองานหรือผู้ชนะประมูล หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เข้ามามีนิติสัมพันธ์ (2) ไม่ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ตนหรือพวกพ้องโดยต้องปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือกฎหมาย กฎ ระเบียบปฏิบัติของ สพพ. รวมทั้งกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (3) พร้อมรับการตรวจสอบจากทุกภาคส่วน รวมถึงการรับฟังผู้มาร้องเรียน ร้องทุกข์ ด้วยความเป็นธรรม 	<p><u>ภาระงานหลักที่มีความเสี่ยง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การระดมทุนสำหรับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน - การจัดซื้อจัดจ้าง
--	--

<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยง</u></p> <p>1. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561</p> <p>2. งานจัดซื้อจัดจ้างทุกประเภทเนื่องจากเจ้าหน้าที่ยังขาดความเข้าใจในการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ อาจถูกร้องเรียนกรณีการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน TOR</p> <p>3. เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนั้นไม่ทราบว่าตนเองมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับงานที่ทำ จนส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจหรือการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น การกระทำดังกล่าวอาจเกิดขึ้น โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว ทั้งเจตนาหรือไม่เจตนา หรือบางเรื่องเป็นการปฏิบัติ สืบต่อกันมา จนไม่เห็นว่าจะเป็นสิ่งผิดแต่อย่างใด พฤติกรรมเหล่านี้เป็นการกระทำความผิดทางจริยธรรม ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ สาธารณะเป็นสำคัญ</p>	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u></p> <p>ด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายเกณฑ์ฯ (C)</p> <p>ด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายเกณฑ์ฯ (C)</p> <p>ด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายเกณฑ์ฯ (C)</p>
<p><u>จุดอ่อน</u></p> <p>1. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561</p>	<p><u>ภัยคุกคาม</u></p> <p>- มีการการบังคับใช้ พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561</p>
<p><u>RISK APPETITE</u></p> <p>- การระดมทุนสำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงินต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561</p> <p>- การจัดซื้อจัดจ้างทุกรายการจะต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ</p>	

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 คูณกับ โอกาส ซึ่งสรุปได้ดังนี้

(1) เกณฑ์การพิจารณาระดับความรุนแรงของผลกระทบ

(1.1) ผลกระทบเชิงปริมาณ

- ด้านการเงิน

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสียหายเป็นวงเงินเกินกว่า 7 แสนบาท
4	สูง	ความเสียหายเป็นวงเงินมากกว่า 5-7 แสนบาท
3	ปานกลาง	ความเสียหายเป็นวงเงินมากกว่า 3-5 แสนบาท
2	น้อย	ความเสียหายเป็นวงเงินมากกว่า 1--3 แสนบาท
1	น้อยมาก	ความเสียหายเป็นวงเงินน้อยกว่า 1 แสนบาท

(1.2) ผลกระทบเชิงคุณภาพ

- ด้านเวลา

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 4 เดือน
4	สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 3 เดือน ถึง 4 เดือน
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 2 เดือน ถึง 3 เดือน
2	น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 1 เดือน ถึง 2 เดือน
1	น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1 เดือน

- ด้านชื่อเสียงขององค์กร

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างทั้งในหนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์
4	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งหนังสือพิมพ์และวิทยุ
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะหนังสือพิมพ์
2	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
1	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

- ด้านผู้รับบริการ

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจ น้อยกว่า ร้อยละ 20
4	สูง	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจในระหว่าง ร้อยละ 20-39
3	ปานกลาง	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจในระหว่าง ร้อยละ 40-59
2	น้อย	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจในระหว่าง ร้อยละ 60-69
1	น้อยมาก	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจ ร้อยละ 70 ขึ้นไป

- ด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่า ร้อยละ 60
4	สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนระหว่าง ร้อยละ 60-70
3	ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนระหว่าง ร้อยละ 71-80
2	น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนระหว่าง ร้อยละ 81-90
1	น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนมากกว่า ร้อยละ 90

- ด้านความปลอดภัยของบุคลากร

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีบุคลากรได้อันตรายเป็นขั้นเสียชีวิต
4	สูง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บรุนแรงต้องรักษาตัวที่โรงพยาบาล
1	น้อยมาก	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรงหรือได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่สำคัญเกิดความเสียหายและทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักนานเกินกว่า 5 วันทำการ
4	สูง	ระบบ IT ที่สำคัญเกิดความเสียหายและทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 2-5 วัน
3	ปานกลาง	ระบบ IT ที่สำคัญเกิดความเสียหายและทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า 4 ชั่วโมงแต่ไม่เกิน 24 ชั่วโมง
2	น้อย	ระบบ IT ที่สำคัญเกิดความเสียหายและทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 1-4 ชั่วโมง
1	น้อยมาก	ระบบ IT มีปัญหาและเกิดความสูญเสียเพียงเล็กน้อย

(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	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้และมีความจำเป็นต้องรีบเร่งบริหารจัดการความเสี่ยงโดยมีแผนงานหรือมาตรการดำเนินงานเพื่อควบคุมหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใกล้ชิดและรวดเร็ว 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. 2562 ตามที่ปรากฏในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเมื่อนำผลประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละด้านมาพิจารณาถึงผลกระทบและความถี่ที่จะเกิดขึ้นตามหลักเกณฑ์ที่กล่าวข้างต้น (ขั้นตอนที่ 4) สรุปได้ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) สำหรับการทบทวนกลยุทธ์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สพพ.

	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	ลำดับ	
S1	กลยุทธ์เดิมในแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถขับเคลื่อน สพพ. ให้ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทางการพัฒนาของไทย และ/หรือ ประเทศเพื่อนบ้าน	5	2	10	สูง	1

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) สำหรับการทบทวนกลยุทธ์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี ของ สพพ.

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5		S1			
	สูง	4					
	ปานกลาง	3					
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					
			ระดับของความเสี่ยง				

2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk) การเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานภายในของ สภพ.

2.1 โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ

	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง		ลำดับ
S1	ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือ	5	1	5	ปานกลาง	7
S2	ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน	5	1	5	ปานกลาง	8
S3	ประเทศเพื่อนบ้านเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโดยเฉพาะการคมนาคมขนส่งทางถนน ในขณะที่ สภพ. เน้นการให้ความช่วยเหลือแบบกระจายไปยังสาขาความร่วมมืออื่นๆ	5	1	5	ปานกลาง	9
S4	เงื่อนไขทางการเงินของ สภพ. มีความยืดหยุ่นน้อยกว่า หน่วยงานให้ความช่วยเหลือจากต่างประเทศอื่นๆ ทำให้ประเทศเพื่อนบ้านมีทางเลือกในการขอรับความช่วยเหลือมากขึ้น	4	2	8	ปานกลาง	5
O1	การดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานในสัญญาจ้าง ส่งผลให้การเบิกจ่ายโครงการและที่ปรึกษาล่าช้า	5	2	10	สูง	2
O2	เจ้าหน้าที่ใหม่ขาดความเข้าใจในวิธีการ แนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	5	3	15	สูง	1
O3	ประเทศเพื่อนบ้านดำเนินการนอกเหนือขอบเขตของโครงการที่กำหนดไว้ โดยไม่แจ้ง สภพ. ก่อนดำเนินการ	3	3	9	ปานกลาง	4
O4	เหตุสุดวิสัยในระหว่างการดำเนินโครงการที่ส่งผลต่อการดำเนินโครงการ เช่น ภัยธรรมชาติ สงครามกลางเมือง เป็นต้น	4	2	8	ปานกลาง	5
O5	ฐานะการเงินของประเทศเพื่อนบ้านที่ตกต่ำ	5	2	10	สูง	3
O6	ไม่สามารถจัดประชุมตรวจรับฝ่ายไทยได้ เนื่องจากกรรมการ (ภายนอก) ติดภารกิจ และประเทศเพื่อนบ้านใช้ระยะเวลาในการพิจารณาตรวจรับรายงานและผลการศึกษา	4	1	4	ต่ำ	10
O7	ไม่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับนำมาประเมินความเสี่ยงรายประเทศ	3	2	6	ปานกลาง	6

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

ด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk) การเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานภายในของ สพพ. สำหรับโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ

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

2.2 ความพร้อมระบบสารสนเทศในการรับรองการดำเนินงาน

	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	ลำดับ	
O1	เกิดภัยพิบัติ (เช่น น้ำท่วมขัง/ไฟไหม้อาคาร) หรือ ภาวะฉุกเฉิน (เช่น เหตุจลาจล/เหตุประท้วงปิดล้อมบริเวณอาคาร) ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้	5	3	15	สูง	1
O2	เกิดการรบกวนด้าน ICT เช่น Hack เว็บไซต์ หรือฐานข้อมูล ทำให้ข้อมูลขององค์กรเสียหาย	5	2	10	สูง	2

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

ด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk) ความพร้อมระบบสารสนเทศในการรับรองการดำเนินงาน

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5		O2	O1		
	สูง	4					
	ปานกลาง	3					
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					
			ระดับของความเสี่ยง				

(3) ด้านการเงิน (Financial risk) การพัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (Project implement risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ. อย่างมีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น		การประเมินความเสี่ยง				
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง		ลำดับ
F1	ผลจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย อาจส่งผลกระทบต่อให้ สพพ. ไม่สามารถระดมทุนได้ครบถ้วน หรืออาจมีต้นทุนที่สูงเกินไป	4	4	16	สูง	1
F2	การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองของประเทศเพื่อนบ้านจนทำให้ประเทศเพื่อนบ้านชำระหนี้ไม่ครบถ้วนตามแผนภายในเวลาที่กำหนด	5	2	10	สูง	3
F3	สพพ. มีสภาพคล่องไม่เพียงพอสำหรับการใช้จ่าย	4	2	8	ปานกลาง	4

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

ด้านการเงิน การพัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและการบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ. อย่างมีประสิทธิภาพ

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5		F2			
	สูง	4		F3		F1	
	ปานกลาง	3					
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					
			ระดับของความเสี่ยง				

(4) ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์(Compliance risk: C) และด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส สำหรับการระดมทุน และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามระเบียบ ประกาศ แนวทาง และคู่มือที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น		การประเมินความเสี่ยง				
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง		ลำดับ
O1	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่มี ความชำนาญในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561	4	3	12	สูง	2
C1	ผู้เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในกฎหมาย	5	1	5	ปานกลาง	3
C2	ระบบควบคุมภายในไม่ตอบสนอง เท่าที่ควร	5	1	5	ปานกลาง	4
C3	การตรวจสอบภายในยังไม่ตอบสนอง เท่าที่ควร	5	1	5	ปานกลาง	5
C4	ระเบียบ สพพ.ฯ ไม่ได้ถูกปรับปรุงให้เข้า กับสถานการณ์ปัจจุบัน	5	3	15	สูง	1

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance risk) และด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส สำหรับการระดมทุน และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามระเบียบ ประกาศ แนวทาง และคู่มือที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	C1, C2, C3		C4		
	สูง	4			O1		
	ปานกลาง	3					
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					
			ระดับของความเสี่ยง				

ขั้นตอนที่ 5 และ 6 การเลือกวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง

สำหรับแผนการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่มีระดับความเสี่ยงสูง-สูงมาก ที่ต้องกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงของโครงการที่มีนัยสำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สรุปได้ดังนี้

(1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic risk: S) สำหรับการทบทวนกลยุทธ์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สพพ.

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				วิธีบริหารจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	- กลยุทธ์เดิมในแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถขับเคลื่อน สพพ. ให้ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายทิศทางการพัฒนาของไทย และ/หรือ ประเทศเพื่อนบ้าน	5	2	10	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	1. ศึกษา ทบทวน แนวนโยบาย เหตุการณ์สำคัญ ทิศทางการพัฒนาประเทศไทย และประเทศเพื่อนบ้าน 2. สรุปผลการทบทวนกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สพพ.

(2) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk: O) การเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน

(2.1) การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)	- เจ้าหน้าที่ใหม่ขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงานไม่เป็นปัจจุบัน	4	3	12	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	1. จัดให้มีการทบทวนคู่มือหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก เช่น การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ การติดตามหนี้ การเบิกจ่ายเงิน และให้รายงานผลการดำเนินงานตามคู่มือเป็นรายไตรมาส
	- การดำเนินโครงการความช่วยเหลือทางการเงินล่าช้า ส่งผลให้การเบิกจ่ายค่าก่อสร้างและค่าที่ปรึกษาล่าช้า	5	2	10	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	1. จัดทำแผนติดตามความก้าวหน้าโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ 2. ดำเนินการติดตามโครงการให้ความช่วยเหลือที่อยู่ระหว่างดำเนินการ 7 โครงการ จำนวน 18 ครั้ง

(2.2) ความพร้อมระบบสารสนเทศในการรองรับการดำเนินงาน

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)	- ถูกบุกรุกด้านเทคโนโลยี ถูกโจมตีโดยไวรัส (Virus) หรือมัลแวร์ (Malware)	5	2	10	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	จัดทำระบบรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยี (Cyber Security) และกำหนดขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูล พร้อมทั้งจัดทำคู่มือเพื่อใช้ปฏิบัติงาน
	- เกิดภาวะฉุกเฉิน ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้	5	3	15	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	ทดสอบระบบการปฏิบัติงานในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน

(3) ด้านการเงิน (Financial risk: F) การพัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (Project implement risk) และการบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ. อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				วิธีบริหารจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ จนทำให้ สพพ. ไม่สามารถ ดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้	5	2	10	สูง	ลด ระดับความเสี่ยง	1. พัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน - จัดทำ Template การติดตามสถานะโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน สถานะทางเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน - จัดทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละโครงการ - จัดทำรายงานการประเมิน Country risk และ Project risk เป็นรายไตรมาส เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
	ผลจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย อาจส่งผลกระทบต่อ สพพ. ไม่สามารถระดมทุนได้ครบถ้วนหรืออาจมีต้นทุนที่สูงเกินไป	4	4	16	สูง	ลด ระดับความเสี่ยง	1. ศึกษาข้อมูลสถานะเศรษฐกิจ ทิศทางสถานะตลาดการเงินและรายงาน คพพ. รายเดือน 2. จัดทำรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยง Portfolio ของ สพพ.
	ประเทศเพื่อนบ้านมีดัชนีค่าระหนี้	5	2	10	สูง	ลด ระดับความเสี่ยง	1. จัดทำแผนการติดตามหนี้จากผู้กู้ ดำเนินงานตามแผนฯ และประสานกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อติดตามหนี้อย่างใกล้ชิด 2. ประสานการเบิกจ่ายกับส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด

(4) ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance risk: C) และด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส สำหรับการระดมทุน และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามระเบียบ ประกาศ แนวทาง และคู่มือที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ประเภทของความเสียหาย	ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				วิธีบริหารจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance risk: C) และด้านธรรมาภิบาล	เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561	4	3	12	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	1. ศึกษา วิเคราะห์ พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ สพพ. 2. ปรับปรุงและทบทวนระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในของ สพพ. พร้อมทั้งทำการชี้แจง ทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร 3. จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สพพ. ในด้านโครงสร้าง ความสัมพันธ์และแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ (accountability) ของคณะกรรมการ เพื่อสร้างคุณค่าให้ สพพ. มีความยั่งยืน
	ระเบียบ สพพ. ฯ ไม่ได้ถูกปรับปรุง ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน	5	3	15	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

กิจกรรมที่ 1: ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) สำหรับทบทวนกลยุทธ์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สพพ.

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจเกิดขึ้น : 1. กลยุทธ์เดิมในแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถขับเคลื่อน สพพ. ให้ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายทิศทางการพัฒนาของไทย และ/หรือ ประเทศเพื่อนบ้าน

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2561			พ.ศ. 2562									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ			
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1. ศึกษา ทบทวน แนวนโยบาย เหตุการณ์สำคัญ ทิศทางการพัฒนาประเทศไทย และประเทศเพื่อนบ้าน 2. สรุปผลการทบทวนกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สพพ.	50,000	สนผ.																<p>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</p> <p>- กลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สพพ. มีความสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาร่วมกันระหว่างประเทศไทย ประเทศเพื่อนบ้าน และ Development Partners</p> <p>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</p> <p>ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง</p>

กิจกรรมที่ 2: ด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk: O) การเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ

- ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจเกิดขึ้น : 1. การดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานในสัญญาจ้าง ส่งผลให้การเบิกจ่ายโครงการและที่ปรึกษาล่าช้า
2. เจ้าหน้าที่ใหม่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2561			พ.ศ. 2562									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ		
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1. จัดทำแผนปฏิบัติและติดตามความก้าวหน้าโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1) กำหนดแผนปฏิบัติการฯ (2) เสนอ ผอ.สปพ. พิจารณา (3) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ (4) รายงานผลการดำเนินงานต่อ ผอ.สปพ. เป็นรายเดือน	900,000	สบค.1 สบค. 2		●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u> - การดำเนินโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินที่อยู่ระหว่างดำเนินการ มีความก้าวหน้าเป็นไปตามแผนงาน <u>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</u> ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง
2. จัดให้มีการทบทวนคู่มือหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการกิจหลัก เช่น การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ การติดตามหนี้ การเบิกจ่ายเงิน (1) ทบทวนคู่มือหรือกระบวนการฯ (2) รายงานผลการปฏิบัติงานตามคู่มือฯ เป็นรายไตรมาส	-	สอก. สบค.1 สบค. 2 สบท.							●				●		●		

กิจกรรมที่ 3: ด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk: O) การเตรียมความพร้อมระบบสารสนเทศในการรองรับการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจเกิดขึ้น : 1. ถูกบุกรุกโดยผู้ไม่ประสงค์ดี การถูกโจมตีโดยไวรัส (Virus) หรือมัลแวร์ (Malware) 2. เกิดภาวะฉุกเฉิน ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2561			พ.ศ. 2562									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ			
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
<p>1. จัดทำระบบรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยี (Cyber Security) และกำหนดขั้นการเข้าถึงข้อมูล พร้อมทั้งจัดทำคู่มือเพื่อใช้ปฏิบัติงาน</p> <p>(1) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยด้านสารสนเทศของ สพพ.</p> <p>(2) จัดประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อกำหนดการบริหารจัดการเข้าถึงข้อมูลตามระดับชั้น</p> <p>(3) ดำเนินการจัดส่งนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศของ สพพ. ให้กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ตรวจสอบความถูกต้อง</p> <p>(4) ประกาศใช้นโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยด้านสารสนเทศของ สพพ.</p>	-	สอก.																<p>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</p> <p>- มีระบบฐานข้อมูลโครงการและระบบรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security) ที่เหมาะสม</p> <p>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</p> <p>ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง</p>
<p>2. ทดสอบระบบการปฏิบัติงานในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน</p> <p>(1) ทบทวนองค์ประกอบคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องการปฏิบัติงานของ สพพ. ให้เป็นปัจจุบัน</p> <p>(2) จัดประชุมคณะกรรมการจากทุกสำนัก/ฝ่าย เพื่อพิจารณากำหนดสถานการณ์ที่ต้องการทดสอบตามแผนบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉินของ สพพ.</p> <p>(3) ดำเนินการทดสอบตามแผนฯ</p> <p>(4) รายงานผลการทดสอบฯ ต่อ ผอ.สปพ.</p>	2,000	สอก.																<p>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</p> <p>- เจ้าหน้าที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน</p> <p>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</p> <p>ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง</p>

กิจกรรมที่ 4: ด้านการเงิน (Financial risk) การพัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (Project implement risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ. อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจเกิดขึ้น:

1. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ จนทำให้ สพพ. ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้
2. ผลจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย อาจส่งผลกระทบต่อ สพพ. ไม่สามารถระดมทุนได้ครบถ้วนหรืออาจมีต้นทุนที่สูงเกินไป
3. ประเทศเพื่อนบ้านผิดนัดชำระหนี้
4. พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 อาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการระดมทุนในอนาคตของ สพพ.

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2561			พ.ศ. 2562									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/ วิธีการจัดการ		
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1. พัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน - จัดทำ Template การติดตามสถานะโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน สถานะทางเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน - จัดทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละโครงการ - จัดทำรายงานการประเมิน Country risk และ Project risk เป็นรายไตรมาส เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	-	สบค. 1 สบค. 2 สนผ.															ผลที่คาดว่าจะได้รับ - มีข้อมูล Country risk ประกอบการพิจารณาให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้านและทราบถึงสถานการณ์ความเสี่ยงของประเทศเพื่อนบ้าน วิธีการจัดการ/เป้าหมาย ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2561			พ.ศ. 2562									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/ วิธีการจัดการ			
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
<p>2. มีการติดตามสถานะเศรษฐกิจ การเงินและตลาดการเงินอย่างใกล้ชิด</p> <p>(1) ศึกษาข้อมูลสถานะเศรษฐกิจ ทิศทางสถานะตลาดการเงินและรายงาน คพพ. รายเดือน</p> <p>(2) จัดทำรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยง Portfolio ของ สพพ.</p> <p>(3) จัดทำแผนและรูปแบบการระดมทุนสำหรับโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน</p>	-	สบท.																<p>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</p> <p>- มีข้อมูลความเสี่ยงของ Portfolio เพื่อใช้ในการบริหารด้านการเงิน</p> <p>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</p> <p>ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง</p>
<p>2. จัดทำแผนการติดตามหนี้จากผู้กู้ ดำเนินงานตามแผนฯ และประสานกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อติดตามหนี้อย่างใกล้ชิด</p>	-	สบท.																<p>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</p> <p>- ดำเนินการบริหารจัดการหนี้ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ภายในเวลาที่กำหนด</p> <p>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</p> <p>ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง</p>

