



แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

(ฉบับ คพพ. ให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2560)

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน
(องค์การมหาชน)

กันยายน 2560

คำนำ

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) ได้ตระหนักถึงภารกิจขององค์กรและความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนได้ จึงได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของ สพพ. ขึ้น เพื่อใช้เป็นส่วนประกอบการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวมให้เกิดความมั่นใจว่า สพพ. มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กรในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป สพพ. จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยระบุโครงการ/กิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงระดับองค์กร แต่ละความเสี่ยงพร้อมกำหนดกรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน

สพพ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งคณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สพพ. ทุกท่าน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน)

กันยายน 2560

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
บทสรุปผู้บริหาร	4-9
บทที่ 1 บทนำ	10-11
บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ	12-14
บทที่ 3 ความเสี่ยงและควบคุมภายใน	15-18
บทที่ 4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร	19-51
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)	
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาทำความเข้าใจยุทธศาสตร์	
ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง	
- การระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล	
- การบริหารความเสี่ยงหลักขององค์กรตามมาตรฐาน COSO	
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง	
ขั้นตอนที่ 5-6 การเลือกวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง	
แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	52-57

บทสรุปผู้บริหาร

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.)

1. สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) ได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO) มาประยุกต์ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของ สพพ. เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีความยั่งยืนและสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง สพพ. โดยมีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยเสี่ยง การระบุโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง และจัดระดับความเสี่ยงในแต่ละด้าน เช่น ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ธรรมชาติ กระบวนการทำงาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

1.1 กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

1.2 ระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมชาติ 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 ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9	ระดับที่พอยอมรับได้ โดยมีการติดตามและควบคุมหรือป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงพร้อมทั้งมีการเฝ้าระวังไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น
สูง	10-16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการบริหารจัดการหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	17-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้และมีความจำเป็นต้องรีบบริหารจัดการความเสี่ยงโดยมีแผนงานหรือมาตรการดำเนินงานเพื่อควบคุมหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใกล้ชิดและรวดเร็ว 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. 2561 สพพ. ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน และด้านอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

3. สพพ. ได้ทำการคัดเลือกโครงการที่มีนัยสำคัญในการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีโครงการที่มีความสำคัญ จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย

3.1 ด้านการปฏิบัติงาน (Operation risk) สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และทางวิชาการ รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ในภาวะฉุกเฉินของ สพพ.

3.2 ด้านการเงิน (Financial risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ.

3.3 ด้านบุคคลและภาพลักษณ์ขององค์กร (Human Resources risk and Reputation risk) การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

3.4 ด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การจัดซื้อจัดจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างของ สพพ. และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

4. แผนบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สรุปได้ดังนี้

4.1 ด้านการปฏิบัติงาน (Operation risk) สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และทางวิชาการ รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ในภาวะฉุกเฉินของ สพพ.

ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักบริหารโครงการ 1 สำนักบริหารโครงการ 2 สำนักอำนวยการ

(1) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

- ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้
- ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

สำหรับการจัดเตรียมความพร้อมของโครงการได้

- เจ้าหน้าที่ สพพ. ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน

(2) ปัจจัยเสี่ยงที่มีความเสี่ยงระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ได้แก่

1) ไม่สามารถติดตาม formal request สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการจากประเทศเพื่อนบ้านได้ ทำให้ไม่มีความร่วมมืออย่างต่อเนื่องกับประเทศเพื่อนบ้านสำหรับดำเนินการโครงการใหม่

2) การดำเนินโครงการความช่วยเหลือทางการเงินล่าช้า ส่งผลให้การเบิกจ่ายค่าก่อสร้างและค่าที่ปรึกษาล่าช้า

3) เกิดภัยพิบัติ (เช่น น้ำท่วมซัง/ไฟไหม้อาคาร) ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้

4) เกิดภาวะฉุกเฉิน (เช่น เหตุจลาจล/เหตุประท้วงปิดล้อมบริเวณอาคาร) ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้

5) เกิดการรบกวนด้าน ICT เช่น Hack เว็บไซต์ หรือฐานข้อมูล ทำให้ข้อมูลขององค์กรเสียหาย

(3) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินการมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ติดตามการขอรับความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการจากประเทศเพื่อนบ้าน
 - สํารวจศักยภาพโครงการที่ สพพ. มีความประสงค์จะให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
 - ติดตามความก้าวหน้าเรื่องการขอรับความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการของประเทศเพื่อนบ้านผ่านเวทีการประชุมต่างๆ
 - ประสานกับกระทรวงการต่างประเทศเพื่อช่วยกันผลักดันในทุกกระดับ
- 2) จัดทำแผนและติดตามความก้าวหน้าโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ
- 3) จัดกิจกรรมให้ความรู้และ workshop เพื่อสร้างความตระหนักในปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
- 4) จัดทำแผนป้องกันและระงับอัคคีภัย
- 5) จัดทำแผนรองรับเหตุจลาจล/เหตุประท้วงปิดล้อมบริเวณอาคาร
- 6) จัดทำแผนสำรองด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 7) จัดหาอุปกรณ์และสถานที่รองรับการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน

4.2 ด้านการเงิน (Financial risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ.

ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักบริหารเงินทุน

(1) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ไม่สามารถบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอกับการใช้จ่ายเงินสำหรับการดำเนินโครงการให้ความช่วยเหลือและค่าใช้จ่ายของสำนักงาน

(2) ปัจจัยเสี่ยงที่มีความเสี่ยงระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

1) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) ได้แก่

- ไม่สามารถระดมทุนโดยการออกตราสารหนี้/กู้เงินจากสถาบันการเงิน หรือตลาดเงินได้ในวงเงินที่ต้องการ หรือภายในเวลาที่กำหนด

- ประเทศเพื่อนบ้านผิคนัดชำระหนี้

- สพพ. มีสภาพคล่องไม่เพียงพอสำหรับการใช้จ่าย

(3) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1) จัดทำแผนการระดมทุนและแหล่งเงินทุนขององค์กรในภาพรวม (Master plan) ศึกษาทบทวนโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสมเพื่อความยั่งยืนของ สพพ. โดยจัดทำกรณีศึกษาในการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงาน

2) Site visit กับสถาบันการเงิน เพื่อประชาสัมพันธ์องค์กรและจัดทำ Roadshow เพื่อเสนอแนวทางการระดมทุนของ สพพ. ต่อสถาบันการเงิน และนักลงทุนประเภทต่างๆ จำนวน 1 ครั้ง ในไตรมาสที่ 3

3) จัดทำ Guideline กรณีโครงการของประเทศเพื่อนบ้านผิคนัดชำระหนี้

4) ประสานกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อติดตามหนี้ โดย มีการแจ้งเตือนทาง E-mail เรื่อง การชำระหนี้ ก่อนกำหนดที่ระบุในสัญญา 5 วันทำการ

5) ประสานการเบิกจ่ายกับส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยให้ส่วนที่เกี่ยวข้องแจ้งยืนยันยอดการเบิกจ่ายมายัง สบท. ภายใน 10 วันทำการ

4.3 ด้านบุคคลและภาพลักษณ์ขององค์กร (Human Resources risk and Reputation risk) การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักอำนวยการ

(1) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้

(2) ปัจจัยเสี่ยงที่มีความเสี่ยงระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

1) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ได้แก่

- เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในงานหลัก เช่น การบริหารโครงการ การยกร่าง TOR และการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการนำเสนอข้อมูลภารกิจและบทบาทขององค์กรให้สะท้อนถึงผลประโยชน์และผลกระทบของการให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้าน

(3) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1) จัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาด้านบุคลากรให้ครอบคลุมตั้งแต่

- การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เพื่อเตรียมบุคคลสำรองพร้อมที่จะปฏิบัติงานแทน
- การคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติ ประสพการณ์ ให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง
- การพัฒนาความรู้ความสามารถตามภารกิจของเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง เช่น กระบวนการจัดจ้างที่ปรึกษา การบริหารโครงการ การนำเสนอข้อมูลภารกิจและบทบาทขององค์กร
- การรักษาบุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์กร โดยการทบทวนสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนอื่นให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

2) เชิญผู้เชี่ยวชาญมาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเขียนและนำเสนอข่าวเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

3) สร้างความรู้ความเข้าใจถึงบทบาทภารกิจขององค์กร กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นอ่อนไหวเกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทภารกิจขององค์กร

4) ทบทวนระบบตรวจสอบข้อมูลข่าวสารก่อนที่จะเผยแพร่สู่สาธารณชน

4.4 ด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การจัดซื้อจัดจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างของ สฟพ. และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักอำนวยการ

(1) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผนฯ

(2) ปัจจัยเสี่ยงที่มีความเสี่ยงระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

1) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่มีควมชำนาญในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ

(3) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

- 1) การศึกษาผลกระทบของการดำเนินงานของ สฟพ. เมื่อต้องดำเนินงานตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และจัดทำมาตรการรองรับ
 - 2) จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมการจัดซื้อจัดจ้างฯ
 - 3) เชิญผู้เชี่ยวชาญจากกรมบัญชีกลางเข้ามาอบรมให้เจ้าหน้าที่ สฟพ.
 - 4) เชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านพัสดุมาเป็นที่ปรึกษาให้กับ สฟพ.
-

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 การป้องกัน การรั่วไหลสูญเสีย และการทุจริต (Operation)

(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)

เป็นองค์กรชั้นนำในการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนร่วมกันของไทยและประเทศเพื่อนบ้าน

1.3 พันธกิจ (Mission)

(1) สนับสนุนนโยบายภาครัฐด้านให้ความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านให้เกิดความยั่งยืน ด้วยการให้ความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ทางการค้าและการลงทุนร่วมกัน ภายใต้การพึงพางบประมาณจากภาครัฐให้น้อยที่สุด

(2) บูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ในการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาเพื่อส่งเสริมการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค

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

(1) สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

(2) บูรณาการความร่วมมือทางการเงินและวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้านให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล

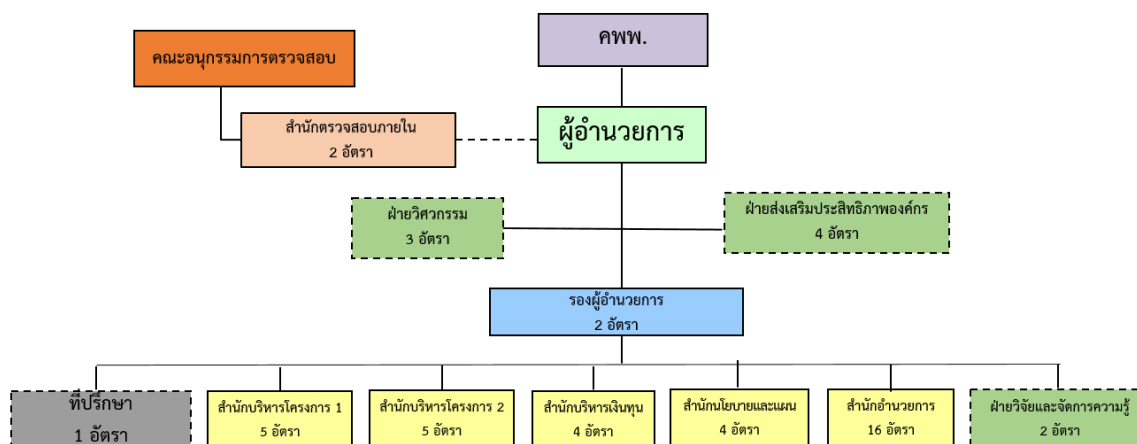
(3) การบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน

(4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน

1.5 โครงสร้างองค์กร

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

โครงสร้างองค์กร สฟพ.



2. ผู้รับผิดชอบ

คพพ. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สฟพ. เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สฟพ. โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ตามคำสั่ง คพพ. ที่ 1/2558 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|---|------------------------|
| (1) นายธีรรัช อัตนวนานิช
ที่ปรึกษาด้านตลาดตราสารหนี้ | ประธานอนุกรรมการ |
| (2) นางปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล
รองเลขาธิการคณะกรรมการ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ | อนุกรรมการ |
| (3) นายบุญชัย จรัสแสงสมบูรณ์
ที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง | อนุกรรมการ |
| (4) นายถาวร เสรีประยูร
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหนี้สาธารณะและเงินคงคลัง
สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ | อนุกรรมการ |
| (5) ผู้อำนวยการ สฟพ. | อนุกรรมการ |
| (6) นายพีรเมศร์ วุฒิธรเนตริภักซ์
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 และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย)
- (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 การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ความเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมีสาเหตุสำคัญจาก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

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

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

ควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับของ องค์กรกำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

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

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
2. ทำความเข้าใจกับยุทธศาสตร์ แผนงาน เป้าหมายและภารกิจขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 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. 2561 สามารถระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

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

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย หมายถึง ความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยง

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ไม่เพียงพอ หรือโอกาสที่องค์กรหรือผู้ปฏิบัติงานจะประพฤติดิถีหลักธรรมาภิบาล

ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศ สังคม สิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณผิดพลาด เช่น การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ บริหารสภาพคล่องไม่พอเพียง และการบริหารจัดการชำระหนี้ไม่สอดคล้องกับความผันผวนของสถานะอัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงิน

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ 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) 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-สังคม ยังมีค่อนข้างจำกัด</p> <p>W4 การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กรยังไม่มีหลากหลาย</p> <p>W5 ความร่วมมือ TA/FA กับองค์กรอื่นๆ ยังไม่เป็นรูปธรรม</p> <p>W6 อัตราดอกเบี้ย/สกุลเงิน ของ สพพ. ให้อำนาจไม่ยืดหยุ่นและไม่ดึงดูดในการขอรับความร่วมมือ TA/FA</p> <p>W7 สพพ. ยังขาดบุคลากรในสาขาสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนาโครงการ</p>
โอกาส	อุปสรรค
<p>O1 ประเทศเพื่อนบ้านมียุทธศาสตร์/ความต้องการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน</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. 2561 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) สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน
- (2) บูรณาการความร่วมมือทางการเงินและวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้านให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล
- (3) การบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน
- (4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน

2.2 การทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

1) ความเสี่ยงสูงของปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีทั้งหมด 5 กิจกรรม ประกอบด้วย

1.1) โครงการทบทวนยุทธศาสตร์การให้ความร่วมมือ สพพ. (Country Strategy: CS)

เป้าหมาย : มีการทบทวน Country Strategy จำนวน 4 ประเทศ ประกอบด้วย กัมพูชา สปป.ลาว เมียนมา และเวียดนาม (CLMV) เสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ความเสี่ยง : - Stakeholder และประชาชนไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ผลการดำเนินงาน

ความเสี่ยงโครงการทบทวนยุทธศาสตร์การให้ความร่วมมือ สพพ. มีความเสี่ยงลดลงจากระดับสูงเป็น ระดับต่ำ เนื่องจาก สพพ. โดยมีสำนักนโยบายและแผน (สนผ.) ผู้รับผิดชอบโครงการ ได้มีการดำเนินการทบทวน Country Strategy กลุ่มประเทศ CLMV เสร็จ เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560 และได้กำหนดจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2560

1.2) โครงการบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ. (Financial Operation: FO)

เป้าหมาย : 1. สถาบันการเงินต่างๆ รู้จักและมีความเชื่อมั่นต่อ สพพ.

2. สถาบันการเงินต่างๆ มีความเข้าใจแนวทางการทำงานของ สพพ. ตลอดจนการกู้เงินในลักษณะรัฐต่อรัฐ ซึ่งมีความเสี่ยงน้อยมาก ส่งผลให้สถาบันการเงินสนใจให้ สพพ. กู้เงิน เพื่อดำเนินโครงการให้ความช่วยเหลือ

ความเสี่ยง : - สพพ. ไม่สามารถกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อรองรับโครงการตามมติ คณะรัฐมนตรี (ครม.) ได้

ผลการดำเนินงาน

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

- (1) จัดสัมมนากับสถาบันการเงินเพื่อหารือถึงความร่วมมือในอนาคต
- (2) เข้าพบผู้บริหารของสถาบันการเงิน จำนวน 4 ครั้ง
- (3) กู้ยืมเงินจากธนาคารกรุงศรีอยุธยาเพื่อใช้เป็นเงินทุนสำหรับโครงการพัฒนา จุดผ่านแดนถาวรสตึงบตและถนนเชื่อมโยงไปยังถนนหมายเลข 5 กัมพูชา วงเงิน 928.11 ล้านบาท
- (4) อยู่ระหว่างศึกษาแนวทางการจัดทำ Guideline กรณีโครงการของประเทศเพื่อนบ้านชนิดนี้ คาดว่าจะเสร็จภายในเดือนกันยายน 2560
- (5) อยู่ระหว่างศึกษาแนวทาง วิธีการขั้นตอนการปฏิบัติและวิธีการดำเนินงาน กรณีที่ สพพ. ขาดสภาพคล่อง คาดว่าจะเสร็จภายในเดือนกันยายน 2560

1.3) การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน (Technical Assistance: TA)

เป้าหมาย : 1. สพพ. มีมาตรการลดผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมสำหรับ ปฏิบัติงานภายใต้โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

2. ประเทศเพื่อนบ้านได้รับข้อมูลข่าวสารและสามารถจัดส่งผู้แทนเข้ารับการถ่ายทอดความรู้ได้เร็วขึ้นและอยู่ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

3. เจ้าหน้าที่สามารถนำความรู้จาก พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้าง (ฉบับใหม่) มาใช้ จ้างที่ปรึกษาได้อย่างถูกต้องตามระเบียบฯ

ความเสี่ยง : 1. ประเทศเพื่อนบ้านไม่จัดส่งคำขอรับความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการ (Formal Request) มายัง สพพ.

2. ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือ

3. การดำเนินงานล่าช้า เนื่องจาก เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ การจัดจ้างที่ปรึกษา

4. สพพ. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ ประเทศเพื่อนบ้าน

5. ข้อบังคับและระเบียบเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ผลการดำเนินงาน

สำนักบริหารโครงการ 1 (สบค. 1) และ สำนักบริหารโครงการ 2 (สบค. 2) ผู้รับผิดชอบโครงการได้กำหนดกลยุทธ์การจัดการกับความเสี่ยงโดยใช้วิธีการควบคุมความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจาก สพพ. โดย เนื่องจาก สบค.1 และ สบค. 2 ได้มีการดำเนินงาน ดังนี้

- อยู่ระหว่างการจัดทำร่างนโยบายการป้องกันความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม

(Environment and Social Safeguard Policy) ของ สพพ.

- จัดทำหัวข้อการอบรมสำหรับปี 60 เสร็จ รวม 3 หลักสูตร และ คพพ. ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2559

- สพพ. แจ้งให้ประเทศเพื่อนบ้านรับทราบหัวข้อหลักสูตร เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2559

- จัดการอบรมแล้ว 3 หลักสูตร ประกอบด้วย

(1) หลักสูตรการบริหารความเสี่ยงโครงการ ดำเนินการจัดในระหว่างวันที่ 19-24 ธันวาคม 2559 โดยมีผู้เข้าร่วมการอบรมจากประเทศเพื่อนบ้าน รวม 14 คน ประกอบด้วย ประเทศกัมพูชา (C) สปป.ลาว (L) เมียนมา (M) เวียดนาม (V) ประเทศละ 3 คน และประเทศภูฏาน 2 คน

(2) หลักสูตรการติดตามโครงการดำเนินการจัดในระหว่างวันที่ 13-22 มีนาคม 2560 โดยมีผู้เข้าร่วมการอบรมจากประเทศเพื่อนบ้าน รวม 16 คน ประกอบด้วย ประเทศ CLMV ประเทศละ 3 คน และประเทศภูฏานและศรีลังกา ประเทศละ 2 คน

(3) หลักสูตรการบริหารหนี้สาธารณะ ดำเนินการจัดในระหว่างวันที่ 19-23 มิถุนายน 2560 โดยมีผู้เข้าร่วมการอบรมจากประเทศเพื่อนบ้าน รวม 17 คน ประกอบด้วยประเทศ C 4 คน ประเทศ LMV ประเทศละ 3 คน ประเทศภูฏานและศรีลังกา ประเทศละ 2 คน

- ศึกษาทำความเข้าใจ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างฯ ฉบับใหม่และจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างฯ ฉบับใหม่

- สพพ. ได้มีการติดตามการจัดส่งหนังสือขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และ เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2560 ประเทศเพื่อนบ้านได้จัดส่งหนังสือขอรับการช่วยเหลือทางวิชาการอย่างเป็นทางการ สำหรับโครงการพัฒนาถนนหมายเลข 12 (ท่าแขก-ยมมะลาด-บัวละพา-นาเพ้า) ซึ่ง สพพ. ได้นำเสนอให้คณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านพิจารณาอนุมัติการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแล้วเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2560

1.4) ความช่วยเหลือทางการเงินกับประเทศเพื่อนบ้านตามผลการศึกษาที่เหมาะสม (Financial Assistance: FA)

เป้าหมาย : สามารถให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านตามแผนความร่วมมือฯ 3 ปี ได้ตามแผนการดำเนินงานและการดำเนินงานโครงการมีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยง : - ประเทศเพื่อนบ้านไม่จัดส่งคำขอรับความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการ (Formal Request) มายัง สพพ.

- โครงการให้ความช่วยเหลือฯ ที่อยู่ระหว่างดำเนินการมีการดำเนินงานที่ล่าช้ากว่าแผนงาน

- โครงการให้ความช่วยเหลือฯ ที่เป็นโครงการที่เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีการดำเนินงานล่าช้า

ผลการดำเนินงาน

สำนักบริหารโครงการ 1 (สบค. 1) และ สำนักบริหารโครงการ 2 (สบค. 2) ผู้รับผิดชอบโครงการได้กำหนดกลยุทธ์การจัดการกับความเสี่ยงโดยใช้วิธีการควบคุมความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับสูง โดย สบค. 1 และ สบค. 2 ได้มีการดำเนินงาน ดังนี้

(1) ติดตามการขอรับความช่วยเหลือจากประเทศเพื่อนบ้าน และเพิ่มช่องทางในการติดตามการขอรับความช่วยเหลือจากประเทศเพื่อนบ้าน

(2) จัดทำแผนปฏิบัติการติดตามความก้าวหน้าโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

(3) มอบหมายเจ้าหน้าที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในประเทศผู้ขอรับความช่วยเหลือและนำมาพิจารณาเปรียบเทียบและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงานของ สพพ. แต่อย่างไรก็ดี สบค. 1 และ สบค. 2 ยังคงต้องมีการติดตามโครงการ และเร่งรัดการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

1.5) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Operation Management: OM)

เป้าหมาย : สามารถดำเนินงานด้านบุคคลได้อย่างต่อเนื่องและเจ้าหน้าที่ สพพ. ได้รับการพัฒนาตามเป้าหมาย

ความเสี่ยง : - การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง

- การฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

ผลการดำเนินงาน

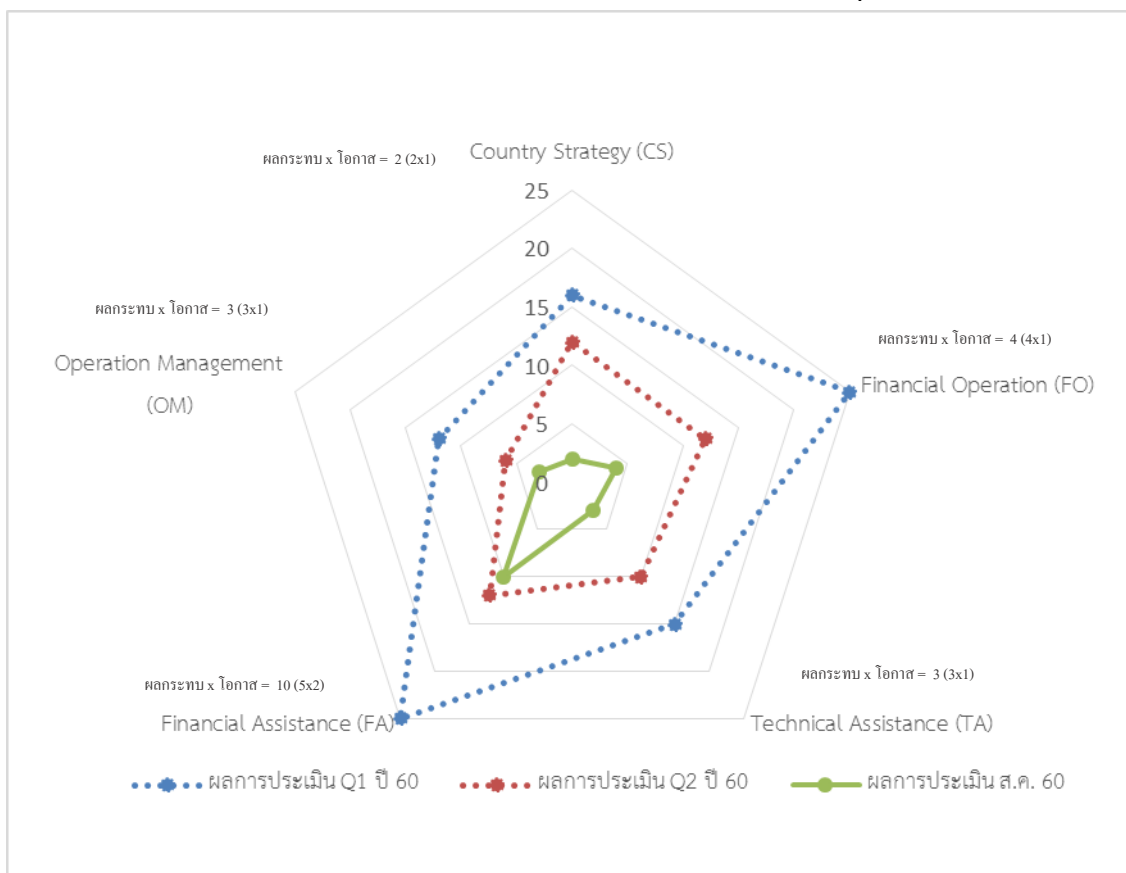
สำนักอำนวยการ (สอก.) ผู้รับผิดชอบโครงการได้กำหนดกลยุทธ์การจัดการกับความเสี่ยงโดยใช้วิธีการควบคุมความเสี่ยง ความเสี่ยงลดลงจากระดับสูงเป็นระดับต่ำ เนื่องจาก สอก. ได้มีการดำเนินงาน ดังนี้

- จัดทำแผนการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- จัดส่งให้บุคลากรเข้ารับอบรมจำนวน 39 คน จาก 39 คน คิดเป็นร้อยละ 100

- จัดกิจกรรม Lunch Talk เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้จำนวน 9 ครั้ง และอยู่ระหว่างการจัดเตรียมกิจกรรมอีก 3 ครั้งภายในเดือนกันยายน 2560

ภาพแสดงผลการประเมินระดับความเสี่ยงด้วยกราฟใยแมงมุม



หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง 0 หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ต่ำที่สุด
ระดับความเสี่ยง 25 หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูงที่สุด

จากการวิเคราะห์ ค้นหาโครงการ/กิจกรรมที่มีนัยสำคัญเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติงาน (Operation risk) สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และทางวิชาการ รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ในภาวะฉุกเฉินของ สพพ.
2. ด้านการเงิน (Financial risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ.
3. ด้านบุคคลและภาพลักษณ์ขององค์กร (Human Resources risk and Reputation risk) การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร
4. ด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบ (Compliance risk) การจัดซื้อจัดจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างของ สพพ. และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

3.1 การระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่มีนัยสำคัญของปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 10 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนอง รับผิดชอบต่อ โปร่งใส มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ นิติธรรม เสมอภาค และการมุ่งเน้นฉันทามติ

(1) ด้านการปฏิบัติงาน (Operation risk) สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และทางวิชาการ รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ในภาวะฉุกเฉินของ สฟพ.

โครงการ	ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง										
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	มุ่งเน้นฉันทามติ	
ด้านการปฏิบัติงาน (Operation risk) สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ และทางการเงิน เพื่อนบ้าน รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ในภาวะฉุกเฉินของ สฟพ.	-โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ -ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	- ความล่าช้าในการจัดหาผู้รับเหมาและผู้รับความช่วยเหลือ - ดำเนินงานล่าช้า ไม่สำเร็จตามแผนการปฏิบัติงานประจำปี	- โครงการไม่สอดคล้องกับนโยบาย - ไม่มีการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนและคำวิจารณ์	- ไม่มีการติดตามผลโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ	- กระบวนการจัดการให้ผู้รับเหมาและผู้รับความช่วยเหลือไม่ถูกต้องตามขั้นตอนและไม่โปร่งใส - ข้อมูลโครงการให้ความช่วยเหลือไม่เป็นปัจจุบัน	- ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาตรวจสอบประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	-	- เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบขั้นตอนที่กำหนดไว้	- เลือกปฏิบัติต่อผู้รับบริการ	-	-

(2) ด้านการเงิน (Financial risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ.

โครงการ	ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาพ	มุ่งเน้นฉันทามติ
ด้านการเงิน (Financial risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ.	- สพพ. มีปัญหาเรื่องสภาพคล่อง	- จัดหาเงินทุนไม่เหมาะสมกับระยะเวลาที่จะต้องใช้จ่าย	- องค์กรเสียความน่าเชื่อถือทางการเงิน	-	-	-	-	- เจ้าหน้าที่ไม่ดำเนินการตามกฎหมายระเบียบที่กำหนดไว้	-	-

(3) ด้านบุคคลและภาพลักษณ์ขององค์กร (Human Resources risk and Reputation risk) การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

โครงการ	ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาพ	มุ่งเน้นฉันทามติ
ด้านบุคคล การและภาพลักษณ์ขององค์กร (Human risk and Reputation risk) การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร	-	- ดำเนินงานล่าช้า ไม่สำเร็จตามแผนการปฏิบัติงานประจำปี	-	-	-	-	-	- เจ้าหน้าที่ไม่ดำเนินการตามแนวทางคู่มือที่กำหนดไว้	-	-

(4) ด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การจัดซื้อจัดจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างของ สพพ. และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

โครงการ	ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาพ	มุ่งเน้นฉันทามติ
ด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การจัดซื้อจัดจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างของ สพพ. และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	-	- ดำเนินงานล่าช้า กว่าแผน	-	-	- กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ถูกต้องตามขั้นตอนและไม่โปร่งใส	-	-	- เจ้าหน้าที่ไม่ดำเนินการตามแนวทางคู่มือที่กำหนดไว้	- ไม่เปิดเผยข้อมูลขั้นตอนการดำเนินงาน	-

3.2 การบริหารความเสี่ยงหลักขององค์กร ตามมาตรฐาน COSO

ความเสี่ยงหลักขององค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยมีการพิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แล้วนำมาระบุความเสี่ยงของโครงการที่ได้พิจารณาว่ามีนัยสำคัญในการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านการปฏิบัติงาน (Operation risk) สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และทางวิชาการ รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ในภาวะฉุกเฉินของ สพพ.

2. ด้านการเงิน (Financial risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ.

3. ด้านบุคคลและภาพลักษณ์ขององค์กร (Human Resources risk and Reputation risk) การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

4. ด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย (Compliance risk) การจัดซื้อจัดจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างของ สพพ. และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 โดยมีปัจจัยเสี่ยงแบ่งออกเป็นประเภทความเสี่ยง 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. 2561 สามารถสรุปความเสี่ยงด้านต่างๆ (S /O /F /C) ที่อาจจะเกิดขึ้นกับโครงการ/กิจกรรมที่มีนัยสำคัญ ได้ดังนี้

(1) ด้านการปฏิบัติงาน (Operation risk) สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และทางวิชาการ รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ในภาวะฉุกเฉินของ สพพ.

(1.1) โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

เป้าหมาย	ภาระงานหลักที่มีความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านอย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้
<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถติดตาม formal request จากประเทศเพื่อนบ้านได้ ทำให้ไม่มีความร่วมมืออย่างต่อเนื่องกับประเทศเพื่อนบ้านสำหรับดำเนินการโครงการใหม่ - ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือ - สพพ. ปรับเปลี่ยนนโยบายการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน - ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน - ประเทศเพื่อนบ้านเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะการคมนาคมขนส่งทางถนน ในขณะที่ สพพ. เน้นการให้ความช่วยเหลือแบบกระจายไปยังสาขาความร่วมมืออื่นๆ - ประเทศเพื่อนบ้านดำเนินการนอกเหนือขอบเขตของโครงการที่กำหนดไว้ โดยไม่แจ้ง สพพ. ก่อนดำเนินการ - การดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานในสัญญาจ้าง ส่งผลให้การเบิกจ่ายโครงการและที่ปรึกษาล่าช้า - เหตุสุดวิสัยในระหว่างการดำเนินโครงการที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินโครงการ เช่น ภัยธรรมชาติ สงครามกลางเมือง เป็นต้น - ผู้รับเหมาและที่ปรึกษาขาดสภาพคล่องทางการเงิน - ผู้รับเหมาและที่ปรึกษาขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ - รัฐบาลมีงบประมาณจำกัด ไม่สามารถจัดสรรเงิน 	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นโยบาย (S) - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นโยบาย (S) - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นโยบาย (S) - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นโยบาย (S) - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) - ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)

<p>งบประมาณได้ตามที่เสนอ และให้ สพพ. จัดหาแหล่งเงินกู้เพื่อดำเนินการตามภารกิจเอง</p> <p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยง (ต่อ)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สพพ. ต้องใช้เงินสะสม ซึ่งมีจำกัดในการทรงจ่ายสำหรับการให้ความช่วยเหลือสำหรับโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการไปพลางก่อน (กรณียังไม่ได้กู้เงิน) - ประเทศเพื่อนบ้านใช้เวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอนนาน อาทิ การคัดเลือกที่ปรึกษา การประกวดราคาหาผู้รับเหมา การกำกับดูแลการก่อสร้าง และการขอเบิกจ่าย ส่งผลให้ภาพรวมของโครงการล่าช้า - เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารโครงการ และการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง - ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบภายในซึ่งอาจกระทบต่อการให้ความช่วยเหลือของ สพพ. - เงื่อนไขทางการเงินของ สพพ. มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าหน่วยงานให้ความช่วยเหลือจากต่างประเทศอื่นๆ ทำให้ประเทศเพื่อนบ้านมีทางเลือกในการขอรับความช่วยเหลือมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) - ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (C) - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นโยบาย (S)
<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 เนื่องจากมีแหล่งเงินกู้แห่ง จึงเป็นอุปสรรคในการพิจารณาการจัดส่ง formal request 2. ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือ และการดำเนินงานภายในของประเทศเพื่อนบ้านล่าช้า 3. เกิดเหตุสุทธวิสัยหรือภัยธรรมชาติระหว่างการดำเนินโครงการ ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ

RISK APPETITE

(ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)

โครงการใหม่

- ดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้ อย่างน้อยร้อยละ 80 ตามแผนงานที่กำหนดภายหลังจากได้รับ Formal Request

โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ

- ดำเนินโครงการความช่วยเหลือทางการเงินได้ร้อยละ 80 ตามแผนการติดตามโครงการ

(1.2) โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

<p>เป้าหมาย</p> <p>ดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน สำหรับการจัดเตรียมความพร้อมของโครงการ</p>	<p>ภาระงานหลักที่มีความเสี่ยง</p> <p>ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน สำหรับการจัดเตรียมความพร้อมของโครงการได้</p>
<p>เหตุการณ์ความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถติดตาม formal request จากประเทศเพื่อนบ้านได้ ทำให้ไม่มีความร่วมมืออย่างต่อเนื่องกับประเทศเพื่อนบ้านสำหรับดำเนินการโครงการใหม่ - ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือ - สพพ. ปรับเปลี่ยนนโยบายการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน - ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน - ประเทศเพื่อนบ้านเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะการคมนาคมขนส่งทางถนน ในขณะที่ สพพ. เน้นการให้ความช่วยเหลือแบบกระจายไปยังสาขาความร่วมมืออื่นๆ - การดำเนินงานล่าช้า ไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา โดยมีสาเหตุมาจาก <ul style="list-style-type: none"> > การยกร่าง TOR : เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในการยกร่าง TOR > การจ้างที่ปรึกษา : เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจ้างที่ปรึกษา และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างที่ปรึกษา (พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560) > การยกร่าง TOR : ประเทศเพื่อนบ้านใช้ระยะเวลาในการพิจารณา TOR > การกำกับและตรวจรับ : ไม่สามารถจัดประชุมตรวจรับฝ่ายไทยได้ เนื่องจากกรรมการ (ภายนอก) ติดภารกิจ และประเทศเพื่อนบ้านใช้ระยะเวลาในการพิจารณาตรวจรับรายงานและผลการศึกษา 	<p>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</p> <ul style="list-style-type: none"> ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นโยบาย (S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นโยบาย (S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นโยบาย (S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นโยบาย (S) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (C) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)

<p>เหตุการณ์ความเสี่ยง (ต่อ)</p> <p>- รัฐบาลมีงบประมาณจำกัดไม่สามารถจัดสรรเงินงบประมาณให้ได้ ทำให้ สพพ. ต้องใช้เงินสะสมซึ่งมีจำกัดในการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ</p>	<p>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)</p>
<p>จุดอ่อน</p> <p>1. สพพ. มีการติดตามการขอรับความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการจากประเทศเพื่อนบ้าน แต่ไม่สามารถเร่งรัดหรือจำกัดเวลาในการพิจารณาการส่งคำขอรับความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการจากประเทศเพื่อนบ้านได้</p> <p>2. ไม่มีการติดตามการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการอย่างใกล้ชิด</p> <p>3. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน</p>	<p>ภัยคุกคาม</p> <p>1. กลุ่มประเทศเพื่อนบ้านมีอำนาจต่อรองมากขึ้น เนื่องจากมีแหล่งเงินทุนหลายแห่ง จึงเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาจัดส่ง Formal Request</p> <p>2. ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือ และการดำเนินงานภายในของประเทศเพื่อนบ้านล่าช้า</p> <p>3. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจ้างที่ปรึกษา (พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560)</p>
<p>RISK APPETITE</p> <p>(ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)</p> <p>ดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ สำหรับการเตรียมความพร้อมของโครงการ ได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ตามแผนงานที่กำหนด ภายหลังจากได้รับ Formal Request</p>	

(1.3) การบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ในภาวะฉุกเฉินของ สพพ.

<u>เป้าหมาย</u> เจ้าหน้าที่ สพพ. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน	<u>ภาระงานหลักที่มีความเสี่ยง</u> เจ้าหน้าที่ สพพ. ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน
<u>เหตุการณ์ความเสี่ยง</u> 1. เกิดภัยพิบัติ (เช่น น้ำท่วมขัง/ไฟไหม้อาคาร) ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้ 2. เกิดภาวะฉุกเฉิน (เช่น เหตุจลาจล/เหตุประท้วง ปิดล้อมบริเวณอาคาร) ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้ 3. เกิดการรบกวนด้าน ICT เช่น Hack เว็บไซต์ หรือฐานข้อมูล ทำให้ข้อมูลขององค์กรเสียหาย	<u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u> ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)
<u>จุดอ่อน</u> 1. สพพ. ยังไม่มีการทบทวนการจัดทำแผนสำรองการดำเนินงานในภาวะฉุกเฉินในกรณีต่างๆ 2. ไม่มีอุปกรณ์และสถานที่รองรับการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน 3. ยังไม่มีการเก็บสำรองข้อมูลการทำงานของเจ้าหน้าที่	<u>ภัยคุกคาม</u> 1. เกิดภัยพิบัติ 2. เกิดภาวะฉุกเฉิน 3. เกิดการ Hack เว็บไซต์
<u>RISK APPETITE</u> ไม่สามารถเข้าปฏิบัติงานได้ 1 วัน	

(2) ด้านการเงิน (Financial risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ.

<p><u>เป้าหมาย</u></p> <p>สหพ. มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่าย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561</p>	<p><u>ภาระงานหลักที่มีความเสี่ยง</u></p> <p>สหพ. ขาดสภาพคล่อง และมีเงินไม่เพียงพอที่จะรองรับการใช้จ่าย ทั้งในส่วนของโครงการชำระหนี้ และค่าบริหารจัดการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561</p>
<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่สามารถระดมทุนโดยการออกตราสารหนี้/กู้เงินจากสถาบันการเงิน หรือ ตลาดเงินได้ในวงเงินที่ต้องการ หรือภายในเวลาที่กำหนด 2. ประเทศเพื่อนบ้านผิมนัดชำระหนี้ 3. สหพ. มีสภาพคล่องไม่เพียงพอสำหรับการใช้จ่าย 	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u></p> <p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)</p>
<p><u>จุดอ่อน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเบิกจ่ายไม่สอดคล้องกับประมาณการเบิกจ่าย ส่งผลให้กู้เงินไม่เพียงพอ หรือกู้เงินมากเกินไปเกินวงเงินสำรองขั้นต่ำมาก 2. สหพ. ไม่เป็นที่รู้จักจากหน่วยงานภายนอก 	<p><u>ภัยคุกคาม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นในปี 2561 2. สภาพคล่องในตลาดการเงินมีแนวโน้มลดลง 3. การดำเนินงานที่ล่าช้าของผู้กู้ ส่งผลให้การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน 4. นโยบายการต่างประเทศของแต่ละประเทศ มีความเปลี่ยนแปลง
<p><u>RISK APPETITE</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำ Road Show เสนอแนวทางการลงทุน และการระดมทุนของ สหพ. ต่อสถาบันการเงิน และนักลงทุนประเภทต่างๆ ภายในไตรมาสที่ 3/2561 2. รักษาระดับความน่าเชื่อถือที่ระดับ “AAA” 3. จัดเก็บหนี้จากประเทศเพื่อนบ้านได้ครบถ้วนตามแผน 4. การเบิกจ่ายอยู่ที่ร้อยละ 96 ในไตรมาสที่ 4 	

(3) ด้านบุคคลและภาพลักษณ์ขององค์กร (Human Resources risk and Reputation risk)

การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

<p><u>เป้าหมาย</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติงานประจำปี - ขยายการรับรู้และสื่อสารภาพลักษณ์เกี่ยวกับ สพพ. ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นโดยเฉพาะกลุ่มผู้รับบริการ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง 	<p><u>ภาระงานหลักที่มีความเสี่ยง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี - ไม่สามารถขยายการรับรู้และสื่อสารภาพลักษณ์เกี่ยวกับ สพพ. ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มผู้รับบริการ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง
<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในงานหลัก เช่น การบริหารโครงการ การยกร่าง TOR และการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง 2. เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการนำเสนอข้อมูลภารกิจ และบทบาทขององค์กรให้สะท้อนถึงผลประโยชน์และผลกระทบของการให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้าน 3. นักข่าวนำเสนอข่าวมีผลลบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร โดยที่ สพพ. ไม่สามารถตรวจสอบเนื้อหาข่าวที่นักข่าวจะนำเสนอ 4. เผยแพร่ข่าวสารไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย 5. เผยแพร่ข่าวสารไม่ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย 6. ช่องทางการเผยแพร่ข่าวสารของ สพพ. ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย 	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u></p> <p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (O)</p>
<p><u>จุดอ่อน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สพพ. มีงบประมาณจำกัดในด้านการประชาสัมพันธ์ ทำให้จะต้องประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านช่องทางที่ไม่มีค่าใช้จ่าย 	<p><u>ภัยคุกคาม</u></p> <p>-</p>
<p><u>RISK APPETITE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ สพพ. จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ - เมื่อมีข่าวสารที่เป็นลบต่อภาพลักษณ์องค์กรจะต้องมีการชี้แจงต่อสาธารณชนภายใน 1 วัน 	

(4) ด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การจัดซื้อจัดจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างของ สพพ. และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

<p><u>เป้าหมาย</u></p> <p>- การจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนฯ และ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560</p>	<p><u>ภาระงานหลักที่มีความเสี่ยง</u></p> <p>- การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผนฯ</p>
<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยง</u></p> <p>1. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่มี ความชำนาญในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ</p>	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u></p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p>
<p><u>จุดอ่อน</u></p> <p>1. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่มี ความชำนาญในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ</p>	<p><u>ภัยคุกคาม</u></p> <p>-</p>
<p><u>RISK APPETITE</u></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 ประเภทและเกณฑ์ของความเสียหายที่องค์กรจะยอมรับได้ 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. 2561 ตามที่ปรากฏในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเมื่อนำผลประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละด้านมาพิจารณาถึงผลกระทบและความถี่ที่จะเกิดขึ้นตามหลักเกณฑ์ที่กล่าวข้างต้น (ขั้นตอนที่ 4) สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติงาน (Operation risk) สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และทางวิชาการ รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ในภาวะฉุกเฉินของ สฟพ.

	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง		ลำดับ
S1	ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือ	5	1	5	ปานกลาง	15
S2	สฟพ. ปรับเปลี่ยนนโยบายการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	5	1	5	ปานกลาง	16
S3	ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน	5	1	5	ปานกลาง	17
S4	เงื่อนไขทางการเงินของ สฟพ. มีความยืดหยุ่นน้อยกว่า หน่วยงานให้ความช่วยเหลือจากต่างประเทศอื่นๆ ทำให้ประเทศเพื่อนบ้านมีทางเลือกในการขอรับความช่วยเหลือมากขึ้น	4	2	8	ปานกลาง	11
O1	ไม่สามารถติดตาม formal request จากประเทศเพื่อนบ้านได้ ทำให้ไม่มีความร่วมมืออย่างต่อเนื่องกับประเทศเพื่อนบ้านสำหรับดำเนินการโครงการใหม่	5	2	10	สูง	7
O2	ประเทศเพื่อนบ้านดำเนินการนอกเหนือขอบเขตของโครงการที่กำหนดไว้ โดยไม่แจ้ง สฟพ. ก่อนดำเนินการ	3	3	9	ปานกลาง	9
O3	การดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานในสัญญาจ้าง ส่งผลให้การเบิกจ่ายโครงการและที่ปรึกษาล่าช้า	5	2	10	สูง	8
O4	เหตุสุดวิสัยในระหว่างการดำเนินโครงการที่ส่งผลต่อการดำเนินโครงการ เช่น ภัยธรรมชาติ สงครามกลางเมือง เป็นต้น	4	2	8	ปานกลาง	12

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น		การประเมินความเสี่ยง				
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	ลำดับ	
O5	ผู้รับเหมาและที่ปรึกษาขาดสภาพคล่องทางการเงิน	4	2	8	ปานกลาง	13
O6	ผู้รับเหมาและที่ปรึกษาขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ	4	2	8	ปานกลาง	14
O7	ประเทศเพื่อนบ้านใช้เวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอนนาน อาทิ การคัดเลือกที่ปรึกษา การประกวดราคาหาผู้รับเหมา การกำกับดูแลการก่อสร้าง และการขอเบิกจ่าย ส่งผลให้ภาพรวมของโครงการล่าช้า	4	5	20	สูงมาก	2
O8	ไม่สามารถจัดประชุมตรวจรับฝ่ายไทยได้ เนื่องจากกรรมการ (ภายนอก) ติดภารกิจ และประเทศเพื่อนบ้านใช้ระยะเวลาในการพิจารณาตรวจรับรายงานและผลการศึกษา	4	1	4	ต่ำ	18
O9	เกิดภัยพิบัติ (เช่น น้ำท่วมขัง/ไฟไหม้อาคาร) ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้	5	3	15	สูง	5
O10	เกิดภาวะฉุกเฉิน (เช่น เหตุจลาจล/เหตุประท้วงปิดล้อมบริเวณอาคาร) ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้	5	3	15	สูง	6
O11	เกิดการรบกวนด้าน ICT เช่น Hack เว็บไซต์ หรือฐานข้อมูล ทำให้ข้อมูลขององค์กรเสียหาย	5	5	25	สูงมาก	1
F1	รัฐบาลมีงบประมาณจำกัด ไม่สามารถจัดสรรเงิน งบประมาณได้ตามที่เสนอ และให้ สพพ. จัดหาแหล่งเงินกู้เพื่อดำเนินการตามภารกิจเอง	5	4	20	สูงมาก	3
F2	สปพ. ต้องใช้เงินสะสม ซึ่งมีจำกัดในการทดรองจ่ายสำหรับการให้ความช่วยเหลือสำหรับโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการไปพลางก่อน	5	4	20	สูงมาก	4
C1	ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบภายในซึ่งอาจกระทบต่อการให้ความช่วยเหลือของ สพพ.	3	3	9	ปานกลาง	10

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

ด้านการปฏิบัติงาน (Operation risk) สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และทางวิชาการ รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ในภาวะฉุกเฉินของ สพพ.

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	S1,S2,S3 O2	O1, O3, O4	S4, C4, O9, O10	O12 F1, F2	O11
	สูง	4	O8	S4, O5, O6,	F2		O7
	ปานกลาง	3			O2, C1		
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					
			ระดับของความเสี่ยง				

(2) ด้านการเงิน (Financial risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ.

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น		การประเมินความเสี่ยง				
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง		ลำดับ
F1	ไม่สามารถระดมทุนโดยการออกตราสารหนี้/กู้เงินจากสถาบันการเงิน หรือ ตลาดเงินได้ในวงเงินที่ต้องการ หรือภายในเวลาที่กำหนด	4	3	12	สูง	1
F2	ประเทศเพื่อนบ้านผิดนัดชำระหนี้	4	3	12	สูง	2
F3	สหพ. มีสภาพคล่องไม่เพียงพอสำหรับการใช้จ่าย	4	3	12	สูง	3

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ.

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

(3) ด้านบุคคลและภาพลักษณ์ขององค์กร (Human Resources risk and Reputation risk)

การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น		การประเมินความเสี่ยง				
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง		ลำดับ
O1	เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในการยกร่าง TOR การบริหารโครงการ และการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	5	4	20	สูงมาก	1
O2	เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการนำเสนอข้อมูลภารกิจและบทบาทขององค์กรให้สะท้อนถึงผลประโยชน์และผลกระทบของการให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้าน	5	3	15	สูง	3
O3	นักข่าวนำเสนอข่าวมีผลลบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร โดยที่ สพพ. ไม่สามารถตรวจสอบเนื้อหาข่าวที่นักข่าวจะนำเสนอ	4	4	16	สูงมาก	2
O4	เผยแพร่ข่าวสารไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย	3	3	9	ปานกลาง	4
O5	เผยแพร่ข่าวสารไม่ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย	3	3	9	ปานกลาง	5
O6	ช่องทางการเผยแพร่ข่าวสารของ สพพ. ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	3	3	9	ปานกลาง	6

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

ด้านบุคคลและภาพลักษณ์ขององค์กร (Human Resources risk and Reputation risk)

การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5			O2	O1	
	สูง	4				O3	
	ปานกลาง	3			O4, O5, O6		
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					
			ระดับของความเสี่ยง				

(4) ด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การจัดซื้อจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างของ สพพ. และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น		การประเมินความเสี่ยง				
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	ลำดับ	
○1	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่มี ความชำนาญในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ	4	3	12	สูง	1

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

ด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การจัดซื้อจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างของ สพพ. และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

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

ขั้นตอนที่ 5 และ 6 การเลือกวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง

สำหรับแผนการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก และระดับความเสี่ยงสูง-สูงมาก ที่ต้องกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงของโครงการที่มีนัยสำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สรุปได้ดังนี้

(1) ด้านการปฏิบัติงาน (Operation risk) สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และทางวิชาการ รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉินของ สพพ.

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				วิธีบริหารจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)	O1 ไม่สามารถติดตาม formal request จากประเทศเพื่อนบ้านได้ ทำให้ไม่มีความร่วมมืออย่างต่อเนื่องกับประเทศเพื่อนบ้านสำหรับดำเนินการโครงการใหม่	5	2	10	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	1. ติดตามการขอรับความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการจากประเทศเพื่อนบ้าน 1.1 สํารวจศักยภาพโครงการที่ สพพ. มีความประสงค์จะให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน 1.2 ติดตามเวทีการประชุมต่างๆ 1.3 ประสานกับกระทรวงการต่างประเทศเพื่อช่วยกันผลักดันในทุกกระดับ
	O3 การดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานในสัญญาจ้าง ส่งผลให้การเบิกจ่ายโครงการและที่ปรึกษาล่าช้า	5	2	10	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	2. จัดทำแผนและติดตามความก้าวหน้าโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
	O9 เกิดภัยพิบัติ (เช่น น้ำท่วม ช่างไฟไหม้อาคาร) ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้	5	3	15	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	3. จัดกิจกรรมให้ความรู้และ workshop เพื่อสร้างความตระหนักในปัญหาที่อาจเกิดขึ้น 4. จัดทำแผนป้องกันและระงับอัคคีภัย

ประเภทของความเสียหาย	ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				วิธีบริหารจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)	O10 เกิดภาวะฉุกเฉิน (เช่น เหตุจลาจล/ไฟไหม้/เหตุประท้วง)	5	3	15	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	5. จัดทำแผนต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อรองรับเหตุจลาจล/ไฟไหม้/เหตุประท้วงปิดล้อมบริเวณอาคาร (Business Continuity Plan)
	O11 เกิดการรบกวนด้าน ICT เช่น Hack เว็บไซต์ หรือ ฐานข้อมูล ทำให้ข้อมูลขององค์กรเสียหาย	5	3	15	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	6. จัดทำแผนสำรองด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 7. จัดหาอุปกรณ์และสถานที่รองรับการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน

(2) ด้านการเงิน (Financial risk) การบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ.

ประเภทของความเสียหาย	ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				วิธีบริหารจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	F1 ไม่สามารถระดมทุนโดยการออกตราสารหนี้/กู้เงินจากสถาบันการเงิน หรือ ตลาดเงินได้ในวงเงินที่ต้องการ หรือภายในเวลาที่กำหนด	4	3	12	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแผนการระดมทุนและแหล่งเงินทุนขององค์กรในภาพรวม (Master plan) ศึกษาทบทวนโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสมเพื่อความยั่งยืนของ สพพ. โดยจัดทำกรณีศึกษาในการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงาน 2. ประชาสัมพันธ์องค์กรและแนวทางการระดมทุนของ สพพ. ต่อสถาบันการเงินและนักลงทุนประเภทต่างๆ อย่างน้อย 1 ครั้ง 3. จัดทำแนวปฏิบัติ (Guideline) กรณีโครงการของประเทศเพื่อนบ้านผิदनัดชำระหนี้ 4. ประสานกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อติดตามหนี้ โดย มีการแจ้งเตือนทาง E-mail เรื่อง การชำระหนี้ ก่อนกำหนดที่ระบุในสัญญา 5 วันทำการ 5. ประสานการเบิกจ่ายกับส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยให้ส่วนที่เกี่ยวข้องแจ้งยืนยันยอดการเบิกจ่ายมายัง สพพ. ภายใน 10 วันทำการ
	F2 ประเทศเพื่อนบ้านผิदनัดชำระหนี้	4	3	12	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	
	F3 สพพ. มีสภาพคล่องไม่เพียงพอสำหรับการใช้จ่าย	4	3	12	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	

(3) ด้านบุคคลและภาพลักษณ์ขององค์กร (Human Resources risk and Reputation risk) การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				วิธีบริหารจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)	O1 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการยกร่าง TOR การบริหารโครงการ และการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	5	4	20	สูงมาก	ลดระดับความเสี่ยง	1. จัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาด้านบุคลากรให้ครอบคลุมตั้งแต่ - การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เพื่อเตรียมบุคคลสำรองพร้อมที่จะปฏิบัติงานแทน - การคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติ ประสบการณ์ ให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง
	O2 เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการนำเสนอข้อมูลภารกิจและบทบาทขององค์กรให้สะท้อนถึงผลประโยชน์และผลกระทบของการให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้าน	5	3	15	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	- การพัฒนาความรู้ความสามารถตามภารกิจของเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง เช่น กระบวนการจัดจ้างที่ปรึกษา การบริหารโครงการ การนำเสนอข้อมูลภารกิจและบทบาทขององค์กร - การรักษาบุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์กร โดยการทบทวนสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนอื่นให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน
	O3 นักข่าวนำเสนอข่าวมีผลลบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร โดยที่สพพ. ไม่สามารถตรวจสอบเนื้อหาข่าวที่นักข่าวจะนำเสนอ	4	3	12	สูง	ลดระดับความเสี่ยง	2. เชิญผู้เชี่ยวชาญมาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเขียนและนำเสนอข่าวเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร 3. สร้างความรู้ความเข้าใจถึงบทบาทภารกิจขององค์กร กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นอ่อนไหวเกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทภารกิจขององค์กร 4. ทบทวนระบบตรวจสอบข้อมูลข่าวสารก่อนที่จะเผยแพร่สู่สาธารณชน

- (4) ด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การจัดซื้อจัดจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างของ สพพ. และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				วิธีบริหารจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)	O1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่มี ความชำนาญในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ	4	3	12	สูง	ลด ระดับความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> ศึกษาผลกระทบของการดำเนินงานของ สพพ. เมื่อต้องดำเนินงานตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และจัดทำมาตรการรองรับ จัดส่งเจ้าหน้าที่ทุกคนเข้ารับการอบรมการจัดซื้อจัดจ้างฯ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากกรมบัญชีกลางและหน่วยงานอื่นๆ ที่มีการทำงานในลักษณะเดียวกัน เช่น กรมทางหลวงมาเป็นวิทยากรหรือส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมภายนอก เชิญผู้เชี่ยวชาญจากกรมบัญชีกลางเข้ามาอบรมให้เจ้าหน้าที่ สพพ. จัดทำแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้าง

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

กิจกรรมที่ 1: ด้านการปฏิบัติงาน (Operation risk) สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และทางวิชาการ รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ในภาวะฉุกเฉินของ สพพ.

- ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจเกิดขึ้น :
1. ไม่สามารถติดตาม formal request จากประเทศเพื่อนบ้านได้ ทำให้ไม่มีความร่วมมืออย่างต่อเนื่องกับประเทศเพื่อนบ้านสำหรับดำเนินการโครงการใหม่
 2. การดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานในสัญญาจ้าง ส่งผลให้การเบิกจ่ายโครงการและที่ปรึกษาล่าช้า
 3. เกิดภัยพิบัติ (เช่น น้ำท่วมขัง/ไฟไหม้อาคาร) ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้
 4. เกิดภาวะฉุกเฉิน (เช่น เหตุจลาจล/เหตุประท้วงปิดล้อมบริเวณอาคาร) ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้
 5. เกิดการรบกวนด้าน ICT เช่น Hack เว็บไซต์ หรือฐานข้อมูล ทำให้ข้อมูลขององค์กรเสียหาย

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2560			พ.ศ. 2561									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ			
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1. เพิ่มช่องทางการติดตามการขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจากประเทศเพื่อนบ้าน (1) สํารวจศักยภาพโครงการที่ สพพ. มีความประสงค์จะให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน (2) ติดตามเวทีการประชุมต่างๆ (3) ประสานกับกระทรวงการต่างประเทศเพื่อช่วยกันผลักดันในทุกกระดับ (4) เสนอ ผอ.สปพ. พิจารณา (5) รายงานผลการดำเนินงานให้ ผอ.สปพ. ทราบ	-	สบค.1 สบค. 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ผลที่คาดว่าจะได้รับ - ประเทศเพื่อนบ้านจัดส่ง formal request โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ - การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน วิธีการจัดการ/เป้าหมาย ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง

