



**แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557**

**สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน
(องค์การมหาชน)**

กันยายน 2556

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหารจัดทำแผนปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี ได้แก่

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

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

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

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

สพพ. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ซึ่งในการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ พันธกิจ วัตถุประสงค์การจัดตั้งเป็นการทำให้เห็นนโยบายด้านการต่างประเทศสำเร็จ และประเทศไทยเป็นที่ยอมรับกับมิตรประเทศต่างๆ

ทั้งนี้ ภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรไม่บรรลุนิติบุคคลเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อันเนื่องจากภัยคุกคาม ปัญหา อุปสรรคต่างๆ และทำให้สูญเสียโอกาสในการสร้างประโยชน์ให้กับประเทศไทยในเรื่องดังกล่าวได้ ดังนั้น สำนักงานจึงให้ความสำคัญในการจัดทำรายงานควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO และตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยไม่มีความเสียหายใดๆ เกิดขึ้นกับองค์กร

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สพพ. มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานและมีการใช้ทรัพยากรรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือ การทุจริต และองค์กรมีความน่าเชื่อถือทางการเงินและรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและนโยบายของรัฐบาล สำนักงานจึงต้องมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ สพพ. ตามนัยที่กล่าวข้างต้นเป็นไปตามตามหลักธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสำนักงานโดยมีการควบคุมสภาพแวดล้อม การประเมินความเสี่ยง การกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. แนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3.1 มาตรการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในจะต้องมีผู้รับผิดชอบทั้งในระดับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร และในรูปคณะกรรมการ

3.2 มาตรการควบคุมความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของงานและวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติและกำกับ 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.) เห็นหน่วยงานของรัฐอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2548 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สพพ. พ.ศ. 2548 ทำหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจแก่รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินของรัฐบาล ประเทศเพื่อนบ้าน ร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดหรือการดำเนินนโยบายและมาตรการการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน และประสานการใช้อำนาจหน้าที่หรือการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ องค์กร หรือหน่วยงานในประเทศหรือต่างประเทศ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อบูรณาการการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

1.2 วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรชั้นนำในการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อความผาสุกและมั่นคงในภูมิภาค

1.3 พันธกิจ (Mission)

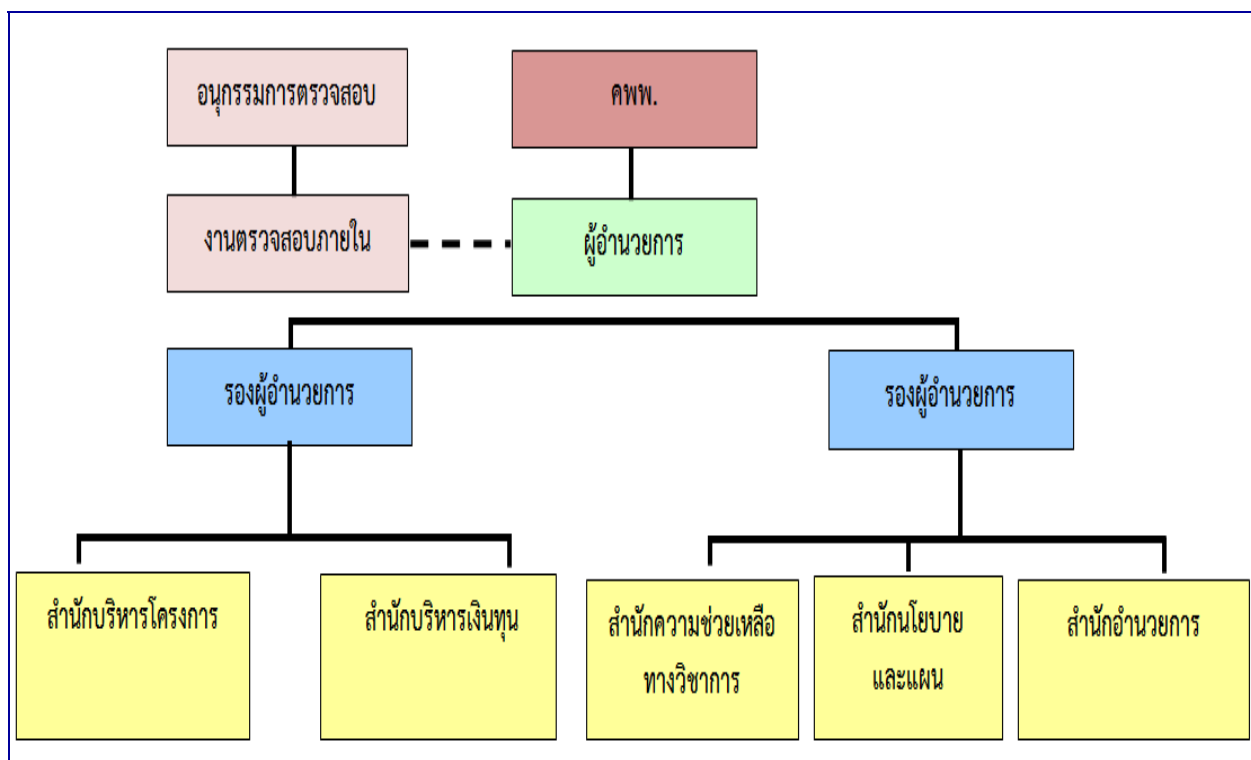
ให้ความร่วมมือและการช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมกับประเทศเพื่อนบ้าน

1.4 ยุทธศาสตร์ 3 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2555-2557)

- (1) การเสริมสร้างความเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของอนุภูมิภาค
- (2) การขยายบทบาทการให้ความช่วยเหลือทางด้านการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน ที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงและผลประโยชน์ร่วมกันในอนุภูมิภาค
- (3) การสร้างความมั่นคงทางด้านการเงิน
- (4) การพัฒนาองค์กรให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในระดับมาตรฐานสากล

1.5 โครงสร้างองค์กร

สพพ. เป็นองค์การมหาชน บริหารและดำเนินงานโดยคณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) และผู้อำนวยการ สพพ. โดยมีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังจำนวน 44 อัตรา ดังนี้



2. ผู้รับผิดชอบ

คพพ.ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ตามคำสั่ง คพพ. ที่ 3/2556 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

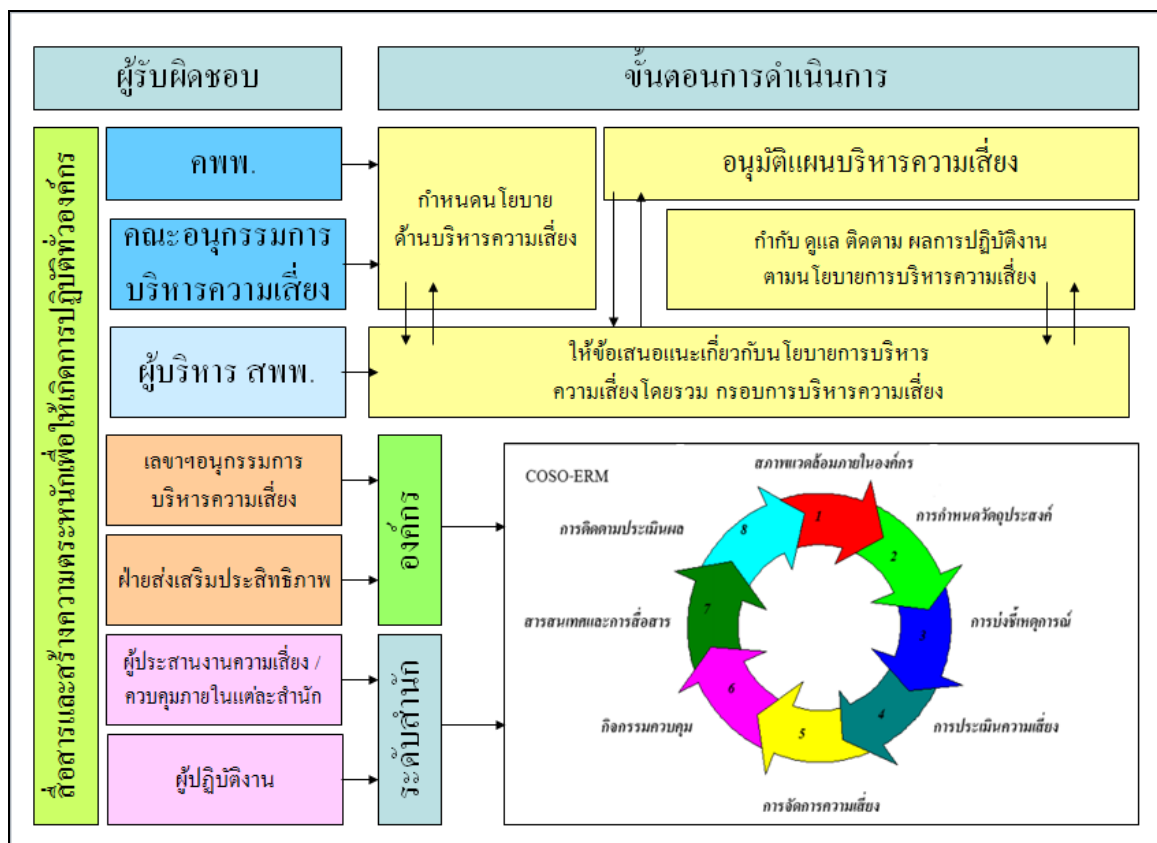
องค์ประกอบ

- | | |
|--------------------------------|------------------|
| (1) นายจักรกฤตย์ พาราพันธกุล | ประธานอนุกรรมการ |
| (2) นางพิลาศลักษณ์ ยุคเกษมวงศ์ | อนุกรรมการ |
| (3) นางสาวสิริมา ไต้ะมีนา | อนุกรรมการ |
| (4) ผู้ชำนาญการ สพพ. | อนุกรรมการ |
| (5) รองผู้ชำนาญการ สพพ. | เลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

- (1) กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ.ร.
- (2) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่ คพพ. มอบหมาย

ภาพแสดงกรอบบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของ สฟพ.

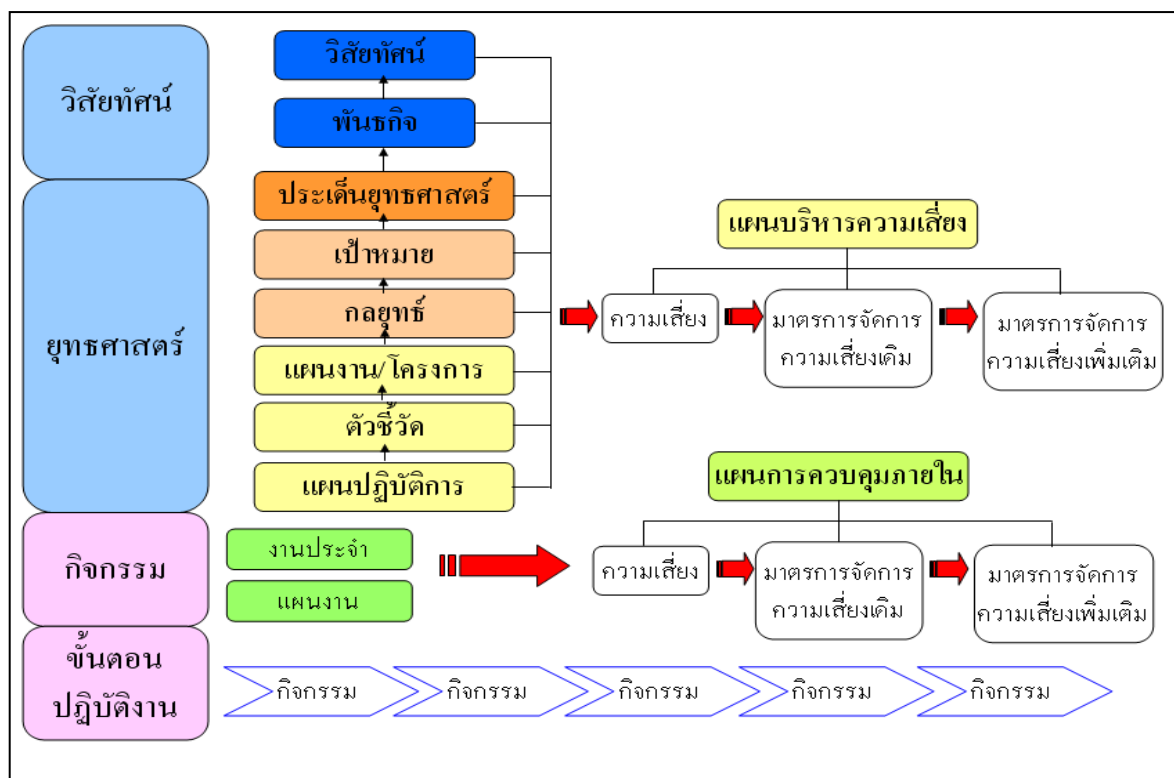


3. ขั้นตอนดำเนินงาน

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

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

ภาพแสดงความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ สพพ. กับ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



บทที่ 3

ความเสี่ยงและความคุมภายใน

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ความเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมีสาเหตุสำคัญจาก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

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

การบริหารความเสี่ยง เป็นแนวทางหนึ่งในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ยังคงนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ เพื่อควบคุมกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของระดับผลกระทบและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และควบคุมได้ รวมทั้งตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะยึดภารกิจหลักและเป้าหมายของสำนักงานตามยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เป็นสำคัญ

ควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับขององค์กรกำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงาน (Operaton: O) หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตขององค์กร
2. การรายงานทางการเงิน (Financial: F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกองค์กร เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

3. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance: C) ได้แก่การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556
2. ทำความเข้าใจกับยุทธศาสตร์ แผนงาน เป้าหมายและภารกิจขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 รวมถึงการศึกษาโครงสร้างการควบคุมภายใน
3. วิเคราะห์ขั้นตอนของแผนงาน และระบุความเสี่ยง รวมถึงสาเหตุของความเสี่ยง
4. ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของ สพพ. รวมถึงจัดทำสรุปผลและทำเอกสารการประเมินควบคุมภายใน
5. การจัดการความเสี่ยง
6. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สพพ. และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
7. สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง
8. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ความเสี่ยงและผลกระทบตามแผนการปฏิบัติงาน ของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 สามารถระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

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

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ และนโยบายในการบริหารงานที่ไม่เป็นประโยชน์และไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดหรือบกพร่องจากการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนหรือกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงความไม่พร้อมของ อุปกรณ์ เทคโนโลยี

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณผิดพลาด เช่น การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนด

ไว้ 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) ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการควบคุมภายในจะเกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ เป็นต้น
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เช่น การกำหนดนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การสอบทาน การควบคุมประมวลผลข้อมูล การอนุมัติ การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่ การจัดทำเอกสารหลักฐาน เป็นต้น
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เช่น องค์กรจะต้องมีข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน (สารสนเทศ) รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรที่เหมาะสม (การสื่อสาร)
5. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เช่น กำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามวงเวลาที่กำหนดไว้

แนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานจะต้องทำการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) ดังนี้

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

บทที่ 4
การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร

ขั้นตอนที่ 1

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> - การกิจหลักของสำนักงานเป็นนโยบายของรัฐบาลไทย (สนับสนุน AEC และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) - ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่มีองค์ความรู้ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้ - สพพ. มีฐานะการเงินเข้มแข็ง (ระดมทุนจากแหล่งอื่นได้ / ให้ความช่วยเหลือแบบให้เปล่าได้) 	<ul style="list-style-type: none"> - มีเงินทุนจำกัด ยังต้องพึ่งงบประมาณแผ่นดิน - บุคลากรมีความแตกต่างด้านประสบการณ์มากและขาดทักษะในบางตำแหน่ง - ขั้นตอนหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่ทัดเทียมกับ Development partner อื่น - เงินทุนที่หาได้มีอัตราดอกเบี้ยสูงกว่าการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน - การกิจในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินไม่เป็นที่ยอมรับของประชาชนบางกลุ่ม
โอกาส	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> - ประเทศเพื่อนบ้านมีความต้องการเงินทุนจำนวนมากเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม - Development Partner พร้อมร่วมมือในการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านในรูปแบบต่างๆ - ภาคเอกชนไทยเข้าใจบทบาทของ สพพ. และให้การสนับสนุน - ตลาดเงินและตลาดทุนไทยมีความพร้อมให้ สพพ. เข้าไประดมทุนในรูปแบบต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเสี่ยงทางการเมืองระหว่างประเทศ - ต้องใช้ระยะเวลามากในการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (การจัดเตรียมโครงการและอนุมัติจากรัฐบาลไทย) - ประเทศเพื่อนบ้านไม่มีความพร้อมในการจัดเตรียมโครงการ - ประเทศเพื่อนบ้านบางแห่งไม่มีความชัดเจนในเรื่องการรับความช่วยเหลือและไม่มีหน่วยงานหลักในการประสานงาน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาทำความเข้าใจยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2557

คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ สพพ. ขยายขอบเขตความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านเพิ่มเติม 3 ประเทศ คือประเทศศรีลังกา ติมอร์เลสเต และภูฏาน เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2556 และคณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) ได้มีมติเห็นชอบการทบทวนยุทธศาสตร์ 3 ปี ของ สพพ. (พ.ศ.2555-2557) เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2556 และแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 จำนวน 10 แผนงาน

2.1 ยุทธศาสตร์ 3 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2555-2557)

(1) การเสริมสร้างความเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของอนุภูมิภาค
(2) การขยายบทบาทการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงและผลประโยชน์ร่วมกันในอนุภูมิภาค

(3) การสร้างความมั่นคงทางการเงิน

(4) การพัฒนาองค์กรให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในระดับมาตรฐานสากล

2.2 แผนปฏิบัติงานประจำ 10 แผนงาน

(1) สร้างความเป็นหุ้นส่วนและบูรณาการกับหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ในประเทศ

(2) สร้างความเป็นหุ้นส่วนและบูรณาการกับหน่วยงานของประเทศเพื่อนบ้านและองค์กรระหว่างประเทศ

(3) การประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักทั้งในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน

(4) การให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านเพื่อยกระดับการค้าชายแดนและการค้าในภูมิภาค

(5) การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านเพื่อเตรียมความพร้อมในการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

(6) การศึกษา/วิจัย และจัดทำข้อเสนอแนะด้านการดำเนินนโยบายและมาตรการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

(7) บริหารสภาพคล่อง โดยลดการพึ่งพางบประมาณแผ่นดินปี 2557-2561

(8) บริหารเงินทุนเพื่อวิเคราะห์สถานะเศรษฐกิจและให้ได้ผลตอบแทนที่เหมาะสม

(9) พัฒนาระบบ (ด้านการพัฒนาองค์กรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

(10) พัฒนาคู่มือการให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน

2.3 การทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

1) ความเสี่ยงสูงของปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีทั้งหมด 3 กิจกรรม ประกอบด้วย

1.1) ด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก (ระดับ 15: ระดับสูง)

ความเสี่ยง : - ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้านได้ตามเป้าหมาย (ทางการเงิน จำนวน 2 โครงการ/ทางวิชาการ จำนวน 6 โครงการ)

- ไม่สามารถกระจายสาขาความช่วยเหลือให้มากขึ้นและไม่ครอบคลุมครบทุกประเทศตามนโยบายของ คพพ.

ผลการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน มีความเสี่ยงลดลงจากระดับสูง เป็น ระดับปานกลาง เนื่องจาก

สพพ. ดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการจำนวน 6 โครงการ ตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

- (1) งานศึกษาความเหมาะสมและออกแบบก่อสร้างระบบไฟฟ้าในเมืองย่างกุ้ง เมียนมาร์
- (2) งานศึกษาและออกแบบงานก่อสร้างของโครงการก่อสร้างสายส่ง 115 kV และสถานีไฟฟ้าช่วงน้ำทาง-ห้วยทราย
- (3) การถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน หลักสูตร “Trade Facilitation and Logistics Development”
- (4) การถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน หลักสูตร “Advanced Power Distribution Maintenance and Power Quality Improvement”
- (5) การถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน หลักสูตร “Debt Management and Fiscal Issues”
- (6) การถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน หลักสูตร “Project Management For Road and Bridge Construction”

แต่อย่างไรก็ดี สพพ. ยังไม่สามารถลงนามในสัญญาให้ความช่วยเหลือทางการเงิน จำนวน 2 สัญญา คือ โครงการพัฒนาระบบประปาใน 5 เมือง สปป.ลาว และโครงการก่อสร้างถนนบ้านฮวก-เมืองคอบ-บ้านปากคอบ-บ้านกอนตัน และเมืองเชียงคอบ-เชียงฮอน โดยในปัจจุบัน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ได้นำเสนอทั้ง 2 โครงการให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาพิจารณาเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2556 และ วันที่ 16 สิงหาคม 2556 ตามลำดับ และคาดว่าสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะนำเสนอทั้ง 2 โครงการให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาภายในวันที่ 10 กันยายน 2556

1.2) ด้านการเงิน (ระดับ 15: ระดับสูง)

ความเสี่ยง : - ไม่มีเงินเพียงพอสำหรับดำเนินการให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้านที่อยู่ระหว่างดำเนินโครงการ

- การจัดเก็บหนี้ผิดพลาด
- ข้อมูลทางการเงินเสียหาย

ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน มีความเสี่ยงที่ลดลงจากระดับสูงมาก เป็นระดับต่ำ เนื่องจาก ในการดำเนินงานในปี 2556 สฟพ. มีเงินทุนเพียงพอและสภาพคล่องสูง โดยได้รับจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินจำนวน 585.7882 ล้านบาทและได้รับอนุมัติจาก คพพ. จำนวน 299.4864 ล้านบาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 885.2746 ล้านบาท สฟพ. ดำเนินงานได้สำเร็จมากกว่าร้อยละ 95 มีผลการเบิกจ่าย 566.7928 ล้านบาท มีการจัดเก็บหนี้ทั้งหมด 26 ครั้งตามแผนที่กำหนดไว้

1.3) ด้านการพัฒนาองค์กรและกฎระเบียบ (ระดับ 15: ระดับสูง)

ความเสี่ยง : - การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้

- กฎระเบียบไม่ทันสมัย ไม่ครอบคลุมกับการปฏิบัติงาน

ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงการพัฒนาองค์กรและกฎระเบียบ มีความเสี่ยงที่ลดลงจากระดับสูงมาก เป็นระดับต่ำ โดย สฟพ. ได้ดำเนินการตามแผนงานต่างๆ แล้วมีความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. แผนการปฏิบัติงานมีความสำเร็จ ร้อยละ 95 ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. แผนการควบคุมภายใน มีความเพียงพอทั้ง 5 ด้านตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
3. แผนบริหารความเสี่ยง สฟพ. สามารถลดความเสี่ยงในแต่ละด้านจากระดับสูงเป็นระดับปานกลางได้ตามแผนงานที่กำหนด

4. แผนบริหารจัดการสารสนเทศ มีความสำเร็จร้อยละ 76 และคาดว่า ณ สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จะดำเนินการได้สำเร็จครบตามแผนที่กำหนดไว้

5. แผนประชาสัมพันธ์ สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้

6. แผนบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (4 วันต่อคน หรือ 2 หลักสูตร/คน) ครบทุกคน

7. แผนเพิ่มประสิทธิภาพมีความสำเร็จ ร้อยละ 75 ตามแผนที่กำหนดไว้

8. แผนการตรวจสอบภายในมีความสำเร็จ ร้อยละ 75 ตามแผนที่กำหนดไว้

9. ผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน ณ ไตรมาสที่ 3 สามารถดำเนินงานได้ร้อยละ 72.75 และคาดว่า ณ สิ้นปีงบประมาณจะมีความสำเร็จ ร้อยละ 95




10. แผนทบทวนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ได้ดำเนินการปรับปรุงและออกระเบียบข้อบังคับใหม่ให้ทันสมัยและสามารถปฏิบัติได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวม 5 ฉบับ ได้แก่

- (1) ข้อบังคับ สพพ. ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล
- (2) ระเบียบ สพพ. ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานและขอบเขตหน้าที่ของสำนักงาน
- (3) ระเบียบ สพพ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษประจำปีแก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง
- (4) ระเบียบ สพพ. ว่าด้วยคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเกณฑ์การได้มาและการบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง
- (5) ข้อบังคับ คพพ. ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานในประเทศและต่างประเทศ

ทั้งนี้ ผลการบริหารความเสี่ยงตามที่กล่าวข้างต้นสามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 1 ข้างทำนองนี้
แผนภาพที่ 1 แสดงการประเมินระดับความเสี่ยงขององค์กร ณ 30 มิถุนายน 2556

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				

หมายเหตุ

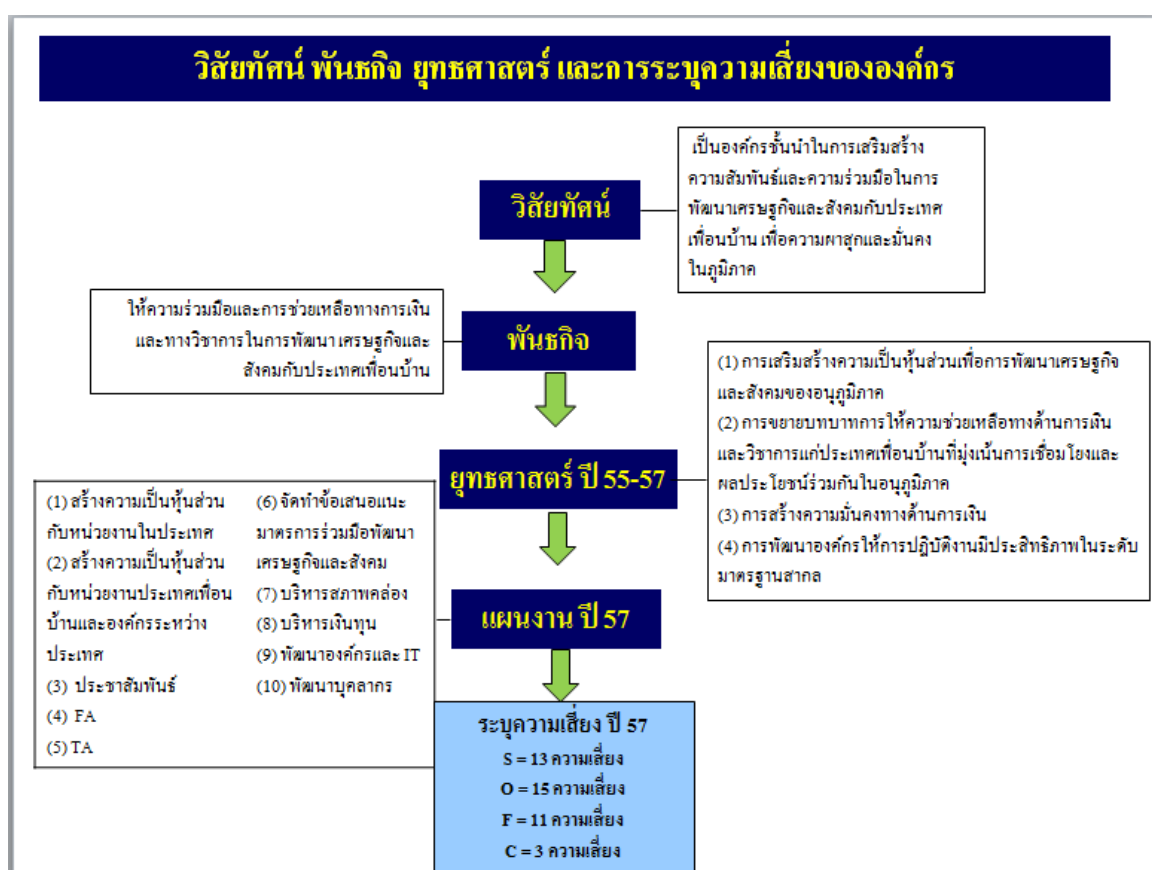
-  = ความเสี่ยงด้านการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้าน
-  = ความเสี่ยงด้านการเงิน
-  = ความเสี่ยงด้านการพัฒนาองค์กรและกฎระเบียบ

ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยง

ความเสี่ยงหลักขององค์กร

ความเสี่ยงหลักขององค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้วิเคราะห์ความเสี่ยง โดยพิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ รวมถึงแผนงานประจำปี ตามที่คณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) ได้มีมติเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2556 เห็นชอบการทบทวนยุทธศาสตร์ 3 ปี ของ คพพ. (พ.ศ.2555-2557) และแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 จำนวน 10 แผนงาน แล้วนำมาระบุความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็นประเภทความเสี่ยง รวม 4 ประเภท ได้แก่

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



ความเสี่ยง หมายถึง ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากโดยเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลผลกระทบหรือความเสียหายที่รุนแรงต่อองค์กรจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมหรือติดตามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด รวดเร็ว และต่อเนื่อง ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 สามารถสรุปความเสี่ยงด้านต่างๆ (S / O / F / C) ที่อาจจะเกิดขึ้นตามนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานปี 2557 ได้ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
<p>ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)</p> <p>หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์นโยบาย แผนงาน และการบริหารงานที่ไม่เป็นประโยชน์และไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างความเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของอนุภูมิภาค</p> <p>S1 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้การดำเนินงานล่าช้า</p>
	<p>S2 ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือ ทำให้การดำเนินงานล่าช้าหรือถูกระงับ โครงการ</p>
	<p>S3 ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน</p>
	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การขยายบทบาทการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงและผลประโยชน์ร่วมกันในอนุภูมิภาค</p>
	<p>S4 โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)</p>
	<p>S5 โครงการไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามนโยบาย (Connectivity / Mutual benefit)</p>
	<p>S6 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สพพ.)</p>
	<p>S7 โครงการไม่สอดคล้องกับกรอบนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจและทวิภาคี</p>
	<p>S8 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน</p>
	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความมั่นคงทางการเงิน</p>
	<p>S9 การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหาเรื่องสภาพคล่อง</p>
	<p>S10 การกำหนดนโยบายในการเรียกเก็บดอกเบี้ยไม่สอดคล้องกับสัญญาความช่วยเหลือทางการเงิน</p>
	<p>S11 การกำหนดนโยบายด้านการเงินไม่สอดคล้องกับสถานะตลาดที่มีความผันผวน</p>
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในระดับมาตรฐานสากล</p>	
<p>S12 การกำหนดนโยบายด้านพัฒนาระบบงานไม่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาระบบงาน</p>	
<p>S13 นโยบายการพัฒนาระบบงานไม่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p>	
<p>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>หมายถึง ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยี</p>	<p>O1 ไม่สามารถจัดการอบรมถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านได้ตามเป้าหมาย</p>
	<p>O2 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารมีความผิดพลาด</p>
	<p>O3 การดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้</p>
	<p>O4 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ คพพ.</p>
	<p>O5 โครงการที่เสร็จไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ</p>
	<p>O6 โครงการความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการไม่เสร็จตามที่กำหนดในสัญญา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการติดตามผลโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ - เกิดเหตุสุดวิสัย อันเนื่องมาจาก ปัญหาของผู้รับเหมาและที่ปรึกษา (ล้มละลาย/ปัญหาการเงิน/ขาดบุคลากร) - โครงการถูกยกเลิกอันเนื่องมาจากเกิดเหตุสุดวิสัยในระหว่างการดำเนินโครงการ (ภัยธรรมชาติ/ ภัยการเมืองระหว่างประเทศ) - มีปัญหาความล่าช้าในการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือไม่ถูกต้องตามขั้นตอนและไม่โปร่งใส - ผู้รับความช่วยเหลือมีการดำเนินงานนอกเหนือขอบเขตของโครงการที่กำหนดไว้ - การนัดประชุมกรรมการจัดจ้างและตรวจรับที่ปรึกษาเวลาไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความล่าช้า - การแต่งตั้งกรรมการจากหน่วยงานภายนอกล่าช้า - บุคลากรขาดทักษะและความรู้ความชำนาญในขั้นตอนการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้านและไม่คุ้นเคยกับระเบียบการจัดจ้างที่ปรึกษาของ สพพ. - เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ (เช่น ไม่ทำรายงานปิดโครงการ / ไม่ติดตามโครงการระหว่างดำเนินการ / ไม่ทำรายงานความก้าวหน้า / ไม่เบิกจ่ายเงินตามเวลา เป็นต้น) <p>O7 มีการเบิกจ่ายเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผิดพลาด - ไม่ได้ตามเป้าหมาย (94%) - ไม่เสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ (7 วันทำการ) <p>O8 จัดเก็บหนี้ผิดพลาด (ไม่ครบถ้วน ไม่ตรงตามเวลา)</p> <p>O9 การนำเงินไปลงทุนกับสถาบันการเงินที่ไม่มั่นคง หรือไม่ได้รับการคุ้มครองเงินฝาก หรือวงเงินสูงกว่าเกณฑ์การคุ้มครองเงินฝาก หรือไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรือบริหารไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยได้รับผลตอบแทนในอัตราการลงทุนที่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบาย (RP1) ของธนาคารแห่งประเทศไทย (ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย)</p> <p>O10 การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่มีอัตราการเข้า-ออกสูงกว่า 10% - ใช้เวลาในการสรรหาและเพิ่มทักษะ (สอนงาน ฝึกอบรม) <p>O11 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>O12 ฐานข้อมูลสำรองสูญหาย หรือไม่สามารถใช้งานได้เนื่องจากระบบเสียหาย</p> <p>O13 การดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดไว้</p>
ด้านการเงิน (F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณผิดพลาด เช่น ความผิดพลาดจากการเบิกจ่ายเงินสภาพ	<p>F1 ขาดสภาพคล่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ - บริหารกระแสเงินสดไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้เงิน <p>F2 มีหนี้เสียเกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่ได้รับเงินคืนจากประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจากเศรษฐกิจไม่ดี หรือไม่ต้องการชำระ - ไม่ดำเนินการตามแนวทางและขั้นตอนการจัดเก็บหนี้ที่กำหนดไว้ <p>F3 มีความเสี่ยงในการบริหารหนี้ในส่วนของต้นเงินกู้ เนื่องจากอายุของเงินกู้ของ สพพ. สั้นกว่า (10 ปี) เงินกู้ที่ให้กับประเทศเพื่อนบ้าน (30 ปี)</p>

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
<p>คล่องทางการเงิน และความเสี่ยงด้าน อัตราดอกเบี้ย</p>	<p>F4 อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นสูงทำให้ สพพ. รับภาระส่วนต่างดอกเบี้ยสูงกว่าอัตราที่สมควรและส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงจากการทำ interest rate swap - มีความเสี่ยงในการบริหารหนี้ อันเนื่องมาจากอัตราดอกเบี้ยลอยตัว <p>F5 งบการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่ถูกต้องและไม่ได้รับการรับรองจนทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ - ไม่แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด
<p>ด้านกฎหมายและ กฎระเบียบ (C) หมายถึง การไม่ สามารถปฏิบัติตาม กฎระเบียบหรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน</p> <p>C2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ</p> <p>C3 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คพพ. พิจารณาไม่ชัดเจน)</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 แสดงได้ดังตาราง

ระดับคะแนน	ผลกระทบต่อองค์กร
5	สูงมาก โดยก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรมีมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาท
4	สูง โดยก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร มูลค่าระหว่าง 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง โดยก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร มูลค่าระหว่าง 5 หมื่นบาท - 2.5 แสนบาท
2	น้อย โดยก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร มูลค่าระหว่าง 1หมื่นบาท - 5 หมื่นบาท
1	น้อยมาก โดยก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร มูลค่าไม่เกิน 1หมื่นบาท

ประเด็นการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับคะแนน	ความถี่โดยเฉลี่ย
5	สูงมาก 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง 1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง 1 ปี ต่อครั้ง
2	น้อย 2-3 ปี ต่อครั้ง
1	น้อยมาก 5 ปีต่อครั้ง

หลักเกณฑ์ในการวัดระดับความเสี่ยง คือ ผลกระทบ x โอกาส ซึ่งสรุปได้ดังนี้

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							

เกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย

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 สฟพ. จะต้องกำหนดมาตรการควบคุมดูแลแผนงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียหรือจัดการความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

จากผลการระบุความเสี่ยงขององค์กรในส่วนนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติงานของ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ตามที่ปรากฏในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเมื่อนำผลประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละ ด้านมาพิจารณาถึงผลกระทบและความถี่ที่จะเกิดขึ้นตามหลักเกณฑ์ที่กล่าวข้างต้น (ขั้นตอนที่ 4) สรุปผลเป็นรายเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ได้ดังนี้

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
S1 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้ การดำเนินงานล่าช้า	5	1	5	ปานกลาง
S2 ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ การให้ความช่วยเหลือ ทำให้การดำเนินงานล่าช้าหรือถูก ระวังโครงการ	5	1	5	ปานกลาง
S3 ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ ประเทศเพื่อนบ้าน	3	3	9	ปานกลาง
S4 โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลใน การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)	5	1	5	ปานกลาง
S5 โครงการไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามนโยบาย (Connectivity / Mutual benefit)	5	1	5	ปานกลาง
S6 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อน บ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สพพ.)	5	1	5	ปานกลาง
S7 โครงการไม่สอดคล้องกับกรอบนโยบายความร่วมมือทาง เศรษฐกิจและทวิภาคี	5	1	5	ปานกลาง
S8 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	5	1	5	ปานกลาง
S9 การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหา เรื่องสภาพคล่อง	5	1	5	ปานกลาง
S10 การกำหนดนโยบายในการเรียกเก็บดอกเบี้ยไม่ สอดคล้องกับสัญญาความช่วยเหลือทางการเงิน	4	1	4	ปานกลาง
S11 การกำหนดนโยบายด้านการเงินไม่สอดคล้องกับสภาวะ ตลาดที่มีความผันผวน	5	1	5	ปานกลาง
S12 การกำหนดนโยบายด้านพัฒนาระบบงานไม่สอดคล้อง กับแผนการพัฒนากุศลกร	4	2	8	ปานกลาง
S13 นโยบายการพัฒนากุศลกรไม่สอดคล้องกับความ ต้องการ	4	1	4	ปานกลาง

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
O1 จัดการอบรมถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านไม่ได้ตามเป้าหมาย / ไม่ได้คุณภาพ	4	4	16	สูง
O2 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารมีความผิดพลาด	2	4	8	ปานกลาง
O3 การดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้	2	3	6	ปานกลาง
O4 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ คพพ.	5	3	15	สูง
O5 โครงการที่เสร็จไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ	5	3	15	สูง
O6 โครงการความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการไม่เสร็จตามที่กำหนดในสัญญา <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการติดตามผลโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ - เกิดเหตุสุดวิสัย อันเนื่องมาจาก ปัญหาของผู้รับเหมาและที่ปรึกษา (ล้มละลาย/ปัญหาการเงิน/ขาดบุคลากร) <ul style="list-style-type: none"> - โครงการถูกยกเลิกอันเนื่องจากเกิดเหตุสุดวิสัยในระหว่างการดำเนินโครงการ (ภัยธรรมชาติ/ ภัยการเมืองระหว่างประเทศ) <ul style="list-style-type: none"> - มีปัญหาความล่าช้าในการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือ - กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือไม่ถูกต้องตามขั้นตอนและไม่โปร่งใส - ผู้รับความช่วยเหลือมีการดำเนินงานนอกเหนือขอบเขตของโครงการที่กำหนดไว้ - การนัดประชุมกรรมการจัดจ้างและตรวจรับที่ปรึกษาเวลาไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความล่าช้า - การแต่งตั้งกรรมการจากหน่วยงานภายนอกล่าช้า - บุคลากรขาดทักษะและความรู้ความชำนาญในขั้นตอนการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้านและไม่คุ้นเคยกับระเบียบการจัดจ้างที่ปรึกษาของ สพพ. - เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ (เช่น ไม่ทำรายงานปิดโครงการ / ไม่ติดตามโครงการระหว่างดำเนินการ / ไม่ทำรายงานความก้าวหน้า / ไม่เบิกจ่ายเงินตามเวลา เป็นต้น) 	5	4	20	สูงมาก

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
O7 มีการเบิกจ่ายเงิน - ผิดพลาด - ไม่ได้ตามเป้าหมาย (94%) - ไม่เสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ (7 วันทำการ)	5	4	20	สูงมาก
O8 จัดเก็บหนี้ผิดพลาด (ไม่ครบถ้วน ไม่ตรงตามเวลา)	3	5	15	สูง
O9 การนำเงินไปลงทุนกับสถาบันการเงินที่ไม่มั่นคง หรือไม่ได้รับการคุ้มครองเงินฝาก หรือวงเงินสูงกว่าเกณฑ์การคุ้มครองเงินฝาก หรือ ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรือ บริหารไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยได้รับผลตอบแทนในอัตราการลงทุนที่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบาย (RP1) ของธนาคารแห่งประเทศไทย (ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย)	5	5	25	สูงมาก
O10 การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง - เจ้าหน้าที่มีอัตราการเข้า-ออกสูงกว่า 10% - ใช้เวลาในการสรรหาและเพิ่มทักษะ (สอนงาน ฝึกอบรม)	2	5	10	สูง
O11 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	2	3	6	ปานกลาง
O12 ฐานข้อมูล - ไม่มีระบบสำรอง - ไม่สามารถใช้งานได้เนื่องจากระบบเสียหาย - สูญหาย	3	5	15	สูง
O13 การดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดไว้	1	3	3	ต่ำ
F1 ขาดสภาพคล่อง - ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ - บริหารกระแสเงินสดไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้เงิน	5	4	20	สูงมาก
F2 มีหนี้เสียเกิดขึ้น (ไม่ได้รับเงินคืนจากประเทศเพื่อนบ้านเนื่องจากเศรษฐกิจไม่ดี หรือไม่ต้องการชำระ) - ไม่ดำเนินการตามแนวทางและขั้นตอนการจัดเก็บหนี้ที่กำหนดไว้	5	2	10	สูง
F3 มีความเสี่ยงในการบริหารหนี้ในส่วนของต้นเงินกู้เนื่องจากอายุของเงินกู้ของ สฟพ. สั้นกว่า (10 ปี) เงินกู้ที่ให้กับประเทศเพื่อนบ้าน (30 ปี)	5	1	5	ปานกลาง

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
F4 อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นสูงทำให้ สพพ. รับภาระส่วนต่างดอกเบี้ยสูงกว่าอัตราที่สมควรและส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน - ความเสี่ยงจากการทำ interest rate swap - มีความเสี่ยงในการบริหารหนี้ อันเนื่องมาจากอัตราดอกเบี้ยลอยตัว	5	2	10	สูง
F5 งบการเงิน - ไม่ถูกต้องและไม่ได้รับการรับรองจนทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ - ไม่แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	5	3	15	สูง
C1 ข้อยับค้ำและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน	4	3	12	สูง
C2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อยับค้ำและระเบียบ	5	5	25	สูงมาก
C3 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อยับค้ำ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คพพ. พิจารณาไม่ชัดเจน)	5	5	25	สูงมาก

ผลประเมินความเสี่ยงของแต่ละด้าน (S/O/F/C) สามารถสรุประดับความเสี่ยงสูงมาก ได้ 6 เหตุการณ์ และความเสี่ยงสูงได้ 10 เหตุการณ์ เพื่อนำไปกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงตามแผนปฏิบัติงาน ได้ ดังนี้

ลำดับที่	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง		แผนงานที่
1	O9 การนำเงินไปลงทุนกับสถาบันการเงินที่ไม่มั่นคง หรือไม่ได้รับการคุ้มครองเงินฝาก หรือวงเงินสูงกว่าเกณฑ์การคุ้มครองเงินฝาก หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรือบริหารไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยได้รับผลตอบแทนในอัตราการลงทุนที่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบาย (RP1) ของธนาคารแห่งประเทศไทย (ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย)	25	สูงมาก	7+8
2	C2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ	25	สูงมาก	9+10
3	C3 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คพพ. พิจารณาไม่ชัดเจน)	25	สูงมาก	10
4	O6 โครงการความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการไม่เสร็จตามที่กำหนดในสัญญา (Implementation) <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการติดตามผลโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ - เกิดเหตุสุดวิสัย อันเนื่องมาจาก ปัญหาของผู้รับเหมาและที่ปรึกษา (ล้มละลาย/ปัญหาการเงิน/ขาดบุคลากร) - โครงการถูกยกเลิกอันเนื่องจากเกิดเหตุสุดวิสัยในระหว่างการดำเนินโครงการ (ภัยธรรมชาติ/ ภัยการเมืองระหว่างประเทศ) - มีปัญหาความล่าช้าในการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือ - กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือไม่ถูกต้องตามขั้นตอนและไม่โปร่งใส - ผู้รับความช่วยเหลือมีการดำเนินงานนอกเหนือขอบเขตของโครงการที่กำหนดไว้ - การนัดประชุมกรรมการจัดจ้างและตรวจรับที่ปรึกษาเวลาไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความล่าช้า - การแต่งตั้งกรรมการจากหน่วยงานภายนอกล่าช้า - บุคลากรขาดทักษะและความรู้ความชำนาญในขั้นตอนการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้านและไม่คุ้นเคยกับระเบียบการจัดจ้างที่ปรึกษาของ สพพ. - เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ (เช่น ไม่ทำรายงานปิดโครงการ / ไม่ติดตามโครงการระหว่างดำเนินการ / ไม่ทำรายงานความก้าวหน้า / ไม่เบิกจ่ายเงินตามเวลา เป็นต้น) 	20	สูงมาก	4+5

ลำดับที่	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง		แผนงานที่
5	O7 มีการเบิกจ่ายเงิน - ผิดพลาด - ไม่ได้ตามเป้าหมาย (94%) - ไม่เสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ (7 วันทำการ)	20	สูงมาก	4+5
6	F1 ขาดสภาพคล่อง - ไม่ได้บริหารจัดการงบประมาณตามที่ต้องการ - บริหารกระแสเงินสดไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้เงิน	20	สูงมาก	7+8
7	O1 จัดการอบรมถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน ไม่ได้ตามเป้าหมาย / ไม่ได้คุณภาพ	16	สูง	5
8	O4 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ คพพ.	15	สูง	4+5
9	O5 โครงการที่เสร็จไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ	15	สูง	4+5
10	O8 จัดเก็บหนี้ผิดพลาด (ไม่ครบถ้วน ไม่ตรงตามเวลา)	15	สูง	7+8
11	O12 ฐานข้อมูล - ไม่มีระบบสำรอง - ไม่สามารถใช้งานได้เนื่องจากระบบเสียหาย - สูญหาย	15	สูง	9
12	F5 งบการเงิน - ไม่ถูกต้องและไม่ได้รับการรับรองจนทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ - ไม่แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	15	สูง	7
13	C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน	12	สูง	9
14	O10 การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง - เจ้าหน้าที่มีอัตราการเข้า-ออกสูงกว่า 10% - ใช้เวลาในการสรรหาและเพิ่มทักษะ (สอนงาน ฝึกอบรม)	10	สูง	10
15	F2 มีหนี้เสียเกิดขึ้น (ไม่ได้รับเงินคืนจากประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจากเศรษฐกิจไม่ดี หรือ ไม่ต้องการชำระ) - ไม่ดำเนินการตามแนวทางและขั้นตอนการจัดเก็บหนี้ที่กำหนดไว้	10	สูง	7
16	F4 อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นสูงทำให้ สพพ. รับภาระส่วนต่างดอกเบี้ยสูงกว่าอัตราที่สมควรและส่งผลต่อฐานะการเงิน - ความเสี่ยงจากการทำ interest rate swap - มีความเสี่ยงในการบริหารหนี้ อันเนื่องมาจากอัตราดอกเบี้ยลอยตัว	10	สูง	8

หมายเหตุ

- (1) สร้างความเป็นหุ้นส่วนและบูรณาการกับหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ในประเทศ
- (2) สร้างความเป็นหุ้นส่วนและบูรณาการกับหน่วยงานของประเทศเพื่อนบ้านและองค์กรระหว่างประเทศ
- (3) การประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักทั้งในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน
- (4) การให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านเพื่อยกระดับการค้าชายแดนและการค้าในภูมิภาค
- (5) การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านเพื่อเตรียมความพร้อมในการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
- (6) การศึกษา/วิจัย และจัดทำข้อเสนอแนะด้านการดำเนินนโยบายและมาตรการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
- (7) บริหารสภาพคล่อง โดยลดการพึ่งพางบประมาณแผ่นดินปี 2557-2561
- (8) บริหารเงินทุนเพื่อวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจและให้ได้ผลตอบแทนที่เหมาะสม
- (9) พัฒนาระบบ (ด้านการพัฒนาองค์กรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)
- (10) พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน

แผนภาพที่ 2 แสดงระดับความเสี่ยงของแผนงานต่างๆ

Risk Assessment Matrix		ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5 S1 /S2/S4/S5/S6/ S7/S8/S9/S11 /F3	10 F2/ F4	15 F5	20 O6 / O7 / F1	25 C2/ C3
	สูง	4 S10 /S13	8 S12	12 C1	16 O1	20
	ปานกลาง	3 O4 /O5	6	9 S3	12	15 O9/ O12
	น้อย	2	4	6 O3 / O11	8 O2	10 O10
	น้อยมาก	1	2	3 O13	4	5
		ระดับของความเสี่ยง				

ขั้นตอนที่ 5 และ 6 การเลือกวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง

สำหรับแผนการบริหารความเสี่ยงของแผนงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก และระดับความเสี่ยงสูงที่ต้องกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง มีทั้งหมด 16 เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง ซึ่งอยู่ภายใต้แผนงานของปี 2557 จำนวน 6 แผนงาน ประกอบด้วย

1. แผนงานที่ 4 และ 5 การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการเงิน

มีเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับสูงมากในเรื่อง

O6 โครงการความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ ไม่เสร็จตามที่กำหนดในสัญญา

O7 มีการเบิกจ่ายเงิน

นอกจากนี้ ยังมีเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับสูงในเรื่อง

O4 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ คพพ.

O5 โครงการที่เสร็จไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ

ซึ่งในเรื่องนี้จำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดระดับความเสี่ยงจากสูงมากและสูงเป็นระดับปานกลาง หรือต่ำ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

(1) จัดทำแผนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

(2) จัดทำขอบเขตและแนวทางการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการแล้วระบุไว้ในสัญญาความช่วยเหลือ รวมทั้งสัญญาการจัดจ้างให้ชัดเจน

(3) จัดทำฐานข้อมูลโครงการเพื่อใช้ในการเบิกจ่ายและติดตามความก้าวหน้า รวมถึงขั้นตอนการปิดโครงการและการประเมินผลเมื่อโครงการเสร็จแล้ว ตลอดจนจัดทำฐานข้อมูลสำรองให้อยู่ในสถานะที่ปลอดภัยและสามารถเรียกใช้ในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินได้

(4) จัดทำแผนติดตามความก้าวหน้าโครงการและเร่งรัดการเบิกจ่ายให้ได้ตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้

2. แผนงานที่ 7 และ 8 บริหารสภาพคล่อง และการบริหารเงินทุน

มีเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับสูงมากในเรื่อง

O9 การนำเงินไปลงทุนกับสถาบันการเงินที่ไม่มั่นคง หรือไม่ได้รับการคุ้มครองเงินฝาก หรือวงเงินสูงกว่าเกณฑ์การคุ้มครองเงินฝาก หรือ ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรือบริหารไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยได้รับผลตอบแทนในอัตราการลงทุนที่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบาย (RP1) ของธนาคารแห่งประเทศไทย (ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย)

นอกจากนี้ ยังมีเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับสูงในเรื่อง

F1 ขาดสภาพคล่อง

F2 มีหนี้เสียเกิดขึ้น

F4 อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นสูงทำให้ สพพ. รับภาระส่วนต่างดอกเบี้ยสูงกว่าอัตราที่สมควรและส่งผลต่อฐานะการเงิน

F5 การจัดทำงบการเงิน ไม่ถูกต้องและไม่เสร็จภายในเวลาที่กำหนด

O8 จัดเก็บหนี้ผิดพลาด

ซึ่งในเรื่องที่กล่าวข้างต้นจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดระดับความเสี่ยงจากสูงมากและสูงเป็นระดับปานกลางหรือต่ำ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

(1) จัดทำประมาณการสถานะสภาพคล่องของ สพพ. เป็นประจำทุกเดือน เพื่อกำหนดรายรับรายจ่ายให้สอดคล้องกับสภาพคล่อง

(2) จัดทำคำขอจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ

(3) ศึกษาและติดตามสถานะตลาดทางการเงินอย่างใกล้ชิดและกำหนดมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย รวมถึงการนำเงินไปลงทุนให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนดและความมั่นคงของสถาบันการเงิน

(4) จัดทำแผนการเรียกเก็บหนี้ และมีการกำกับ ดูแล รวมถึงการติดตามการจัดเก็บหนี้ และการชำระหนี้ให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้

(5) กำกับ ดูแล ให้มีการจัดทำบัญชีสำนักงาน ให้ถูกต้อง

(6) จัดทำฐานข้อมูลทางการเงินเพื่อใช้ในการบริหารและจัดทำฐานข้อมูลสำรองให้อยู่ในสถานะที่ปลอดภัยและสามารถเรียกใช้ในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินได้

3. แผนงานที่ 9 และ 10 การพัฒนาระบบองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากร

มีเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับสูงมากในเรื่อง

C2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ

C3 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คพพ. พิจารณาไม่ชัดเจน)

นอกจากนี้ ยังมีเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับสูงในเรื่อง

C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน

O10 การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง

O12 ฐานข้อมูล

ซึ่งในเรื่องที่กล่าวข้างต้นจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดระดับความเสี่ยงจากสูงมากและสูงเป็นระดับปานกลางหรือต่ำ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

(1) จัดให้มีการชี้แจงทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกครั้งที่มีการประกาศข้อบังคับ และระเบียบใหม่ รวมถึงจัดให้มีการรับฟังข้อปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามข้อบังคับและระเบียบที่ประกาศไว้แล้วเพื่อประโยชน์ในการทบทวนและปรับปรุงใหม่

(2) จัดให้มีการทบทวนข้อบังคับและระเบียบของสำนักงานให้เป็นปัจจุบันและทันสมัย

(3) สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุขและได้ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในอัตราที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ รวมทั้งให้มีการประเมินสาเหตุของบุคลากรที่ลาออกเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดมาตรการและปรับปรุงต่อไป

(4) จัดให้มีฐานข้อมูลสำรองให้อยู่ในสถานะที่ปลอดภัยและสามารถเรียกใช้ในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินได้ รวมทั้งกำกับดูแลให้ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้

แผนบริหารความเสี่ยง ตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

กิจกรรมที่ 1: การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น:- โครงการความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการไม่เสร็จตามที่กำหนดในสัญญา ระดับความเสี่ยง สูง (20, (5,4))

- ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ คพพ. ระดับความเสี่ยง สูง (15, (5,3))

- โครงการที่เสร็จไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ ระดับความเสี่ยง สูง (15, (5,3))

- มีการเบิกจ่ายเงินผิดพลาด ระดับความเสี่ยง สูง (20, (5,4))

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2556			พ.ศ. 2557									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ		
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1. โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ <u>โครงการใหม่ที่เริ่มดำเนินการในปี 2557</u> - จัดทำแผนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน ให้สอดคล้องกับนโยบายของ คพพ. - กำหนดโครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ - การประเมินโครงการเบื้องต้น - เสนอ คพพ. อนุมัติให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ - จัดทำ TOR - จัดจ้างที่ปรึกษา ตามระเบียบฯ - ดำเนินการระบุขอบเขตฯ ไว้ในสัญญาความช่วยเหลือ รวมทั้งสัญญาจัดจ้างให้ชัดเจน และลงนามในสัญญาจัดจ้าง <u>โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ (Ongoing)</u> - ติดตามผลการดำเนินโครงการให้อยู่ภายใต้ขอบเขตของสัญญา - เสนอผลการศึกษาฯ ให้ รมว.กค. พิจารณาในกรณีที่เกิดการศึกษาฯ มีความเป็นไปได้	-	สงก. สาวช. สนผ. สบพ.	█	█	█			●	█	█	█	█	█	█	█	█	<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u> - ปฏิบัติงานได้สำเร็จ บรรลุเป้าหมาย และครบถ้วนตามแผนงานที่กำหนด <u>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</u> ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง

แผนบริหารความเสี่ยง ตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

กิจกรรมที่ 2:

การบริหารสภาพคล่องและการบริหารเงินทุน

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น: - ขาดสภาพคล่อง

ระดับความเสี่ยง สูงมาก (20 (5,4))

- มีหนี้เสียเกิดขึ้น

ระดับความเสี่ยง สูง (10 (5,2))

- จัดเก็บหนี้ผิดพลาด

ระดับความเสี่ยง สูงมาก (15 (3,5))

- การนำเงินไปลงทุนกับสถาบันการเงินที่ไม่มั่นคง หรือ

ระดับความเสี่ยง สูงมาก (25 (5,5))

ไม่ได้รับการคุ้มครองเงินฝาก หรือวงเงินสูงกว่าเกณฑ์การคุ้มครองเงินฝาก

หรือ ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรือบริหารไม่ได้ตามเกณฑ์

ที่กำหนด โดยได้รับผลตอบแทนในอัตราการลงทุนที่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบาย (RP1)

- อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นสูงทำให้ สพพ. รับภาระส่วนต่างดอกเบี้ย

ระดับความเสี่ยง สูง (10 (5,2))

สูงกว่าอัตราที่สมควรและส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน

- การจัดทำงบการเงินไม่ถูกต้องและไม่เสร็จภายในเวลาที่กำหนด

ระดับความเสี่ยง สูงมาก (15 (5,3))

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2556			พ.ศ. 2557									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/ วิธีการจัดการ		
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1. จัดทำคำขอจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนให้สอดคล้องกับ ความต้องการที่แท้จริงของ โครงการให้ความช่วยเหลือทาง การเงินและวิชาการ	-	สบท.															<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u> ไม่มีความผิดพลาดและความเสียหาย ด้านการเงินเกิดขึ้น <u>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</u>
2. จัดทำประมาณการสถานะสภาพคล่องของ สพพ. เพื่อ กำหนดรายรับรายจ่ายให้สอดคล้องกับฐานะการเงินเป็นราย เดือน			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ปานกลาง

แผนบริหารความเสี่ยง ตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

กิจกรรมที่ 3:

การพัฒนาองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากร

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น:

- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ
- เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ
- ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน
- การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง
- ฐานข้อมูลไม่สามารถใช้งานได้

ระดับความเสี่ยง สูงมาก (25, (5,5))

ระดับความเสี่ยง สูงมาก (25, (5,5))

ระดับความเสี่ยง สูง (12, (4,3))

ระดับความเสี่ยง สูงมาก (10, (2,5))

ระดับความเสี่ยง สูงมาก (15, (3,5))

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2556			พ.ศ. 2557									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/ วิธีการจัดการ			
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1. การชี้แจงทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ - จัดให้มีการชี้แจงทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกครั้งที่มีการประกาศข้อบังคับ และระเบียบใหม่ - จัดให้มีการรับฟังข้อปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามข้อบังคับและระเบียบที่ประกาศไว้แล้วเพื่อประโยชน์ในการทบทวนและปรับปรุงใหม่	-	สอภ./CIO				●												ผลที่คาดว่าจะได้รับ กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
2. จัดให้มีการทบทวนข้อบังคับและระเบียบของสำนักงานให้เป็นปัจจุบันและทันสมัย			—						—									
3. สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข - พิจารณาหรือทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในอัตราที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ - มีการประเมินสาเหตุของบุคลากรที่ลาออกเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดมาตรการและปรับปรุงต่อไป																		วิธีการจัดการ/เป้าหมาย ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง

บทที่ 5

การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดทุกองค์ประกอบจะต้องมีการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน โดยมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>1. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างบุคลากรเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่รวมทั้งมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 สพพ. ได้มีการสร้างความเข้าใจและทัศนคติในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลและทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยได้มีการดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดประชุมเจ้าหน้าที่เป็นประจำทุกเดือนภายหลังการประชุม คพพ. โดยการประชุมดังกล่าวได้มีการชี้แจงให้เจ้าหน้าที่เข้าใจในมติของ คพพ. มีการติดตามและชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานที่สืบเนื่องตามมติ คพพ. และมีการหารือปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงานระหว่างกัน นอกจากนี้ การประชุมดังกล่าวได้ให้ความสำคัญโดยทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ รวมถึงตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและธรรมาภิบาล พร้อมกันนี้ได้ชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ได้ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรวจสอบภายใน <p>ทั้งนี้ ในปี 2556 เจ้าหน้าที่ได้มีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ของสำนักงานดีมากขึ้น โดยจะเห็น</p>

	ได้จากผลประเมินการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดและแผนการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีคะแนนที่ 4.80 คะแนน และร้อยละ 98 ตามลำดับ
--	---

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>2. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่ชัดเจน สอดคล้องและเชื่อมโยงกันในการที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยงบประมาณและทรัพยากรที่กำหนดไว้ อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีการระบุความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมีการ วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีเครื่องมือที่สามารถบ่งชี้ถึงการ เปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงจากปัจจัยด้านต่างๆ</p> <p>3. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหาร กำหนดไว้ กิจกรรมเพื่อการควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความระมัดระวังและสามารถ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์</p>	<p>สพพ. ได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ องค์กรสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ซึ่งมี 3 กิจกรรม 6 มาตรการ ที่จะต้องดำเนินการตาม มาตรการควบคุมให้ระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก ลดลงมาอยู่ที่ระดับปานกลางหรือต่ำ เพื่อไม่ให้เกิด ความเสียหายแก่สำนักงาน ซึ่งในรอบปีที่ผ่านมา สพพ. ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ กล่าวได้บรรลุเป้าหมาย ตามแผนที่กำหนดไว้ โดย ไม่มีความเสียหายใดๆ เกิดขึ้น และการประเมินผล ปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าว สพพ. ได้มีการติดตามและรายงานผลให้ คพพ. พิจารณา และรับทราบเป็นประจำทุกไตรมาส</p> <p>สพพ. ได้มีการกำกับ ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานประจำปี และดำเนินการตามแนวทางและขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้เป็นข้อบังคับ ระเบียบ และคู่มือต่างๆ รวมทั้งได้มีการปรับปรุงแก้ไข ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ให้ทันเหตุการณ์</p> <p>ทั้งนี้ ผลดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา สำนักงาน ไม่มีความเสียหายใดๆ เกิดขึ้น และเจ้าหน้าที่ได้มีการ ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้</p>

--	--

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>4. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้และมีการสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p>	<p>สพพ. ได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559) โดย ในปี 2556 สพพ. ได้ดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดหาซอฟต์แวร์ที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมายมาใช้งาน 2. จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายสำรองไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน 3. มีการจัดทำฐานข้อมูลสำรองสำหรับการใช้งานได้ตลอดเวลา <p>นอกจากนี้ สพพ. ได้มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่อย่างเต็มที่ โดยใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูลของสำนักงานไปยังสาธารณชนใน multimedia รูปแบบต่างๆ เช่น Website / Facebook /Twitter ซึ่งมีผลการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้ การประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ ประกอบด้วย สื่อวิทยุ โทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ มีจำนวนทั้งสิ้น 226 ครั้ง คาดว่าได้รับความคุ้มค่า และประสบความสำเร็จระดับหนึ่ง โดยวัดจากภาพลักษณ์ขององค์กรที่เป็นข่าวในเชิงบวกตลอดปี และการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารองค์กรมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น เมื่อเทียบกับปี 2555 มีข่าวการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ จำนวน 83 ครั้ง</p>

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>5. การติดตามประเมินผล</p> <p>องค์กรมีการติดตามประเมินผล การควบคุมภายในและประเมินคุณภาพ การปฏิบัติงาน โดยกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของฝ่ายบริหาร ผู้ควบคุมงาน และผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง</p> <p>นอกจากนี้ มีการประเมินผลแบบรายครั้ง (Separate Evaluation) เป็นครั้งคราว กรณีพบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง ควรกำหนดวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่า ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับการพิจารณาสนองตอบ และมีการวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที</p>	<p>สพพ. ได้มีการกำกับ ดูแล และติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามลำดับชั้นบังคับบัญชา เพื่อให้แผนงานต่างๆ เป็นไปตามเป้าหมายและการปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในปี 2556 สพพ. มีแผนงานที่ต้องรับผิดชอบตามภารกิจหลัก รวมทั้งสิ้น 10 แผนงาน นอกจากนี้ ยังมีแผนงานที่ต้องปฏิบัติตามการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงหลักเกณฑ์ของหน่วยงานอื่นๆ เช่น สำนักงบประมาณ สดง. กรมบัญชีกลาง และ สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นต้น ทั้งนี้ การติดตามผลปฏิบัติงานตามแผนงานที่กล่าว สพพ. ได้มีการรายงานให้ กพพ. พิจารณาแล้วรับทราบเป็นประจำทุกไตรมาส ซึ่งที่ผ่านมา สพพ. ได้พบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานอยู่บ้าง และได้มีการวินิจฉัยและได้สั่งการแก้ไขข้อบกพร่องที่กล่าวแล้ว เช่น การคำนวณวัน เงินต้น ประหยัดค่าไฟ ค่าถ่ายเอกสาร การเรียกเก็บเงินต้น</p> <p>สำหรับกรณีการประเมินผล ทาง สพพ. ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ไว้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุก 6 เดือน เพื่อใช้ในการปรับเลื่อนเงินเดือน 2. ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผอ.สพพ. 3. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่ได้ตกลงไว้กับ รมว.กค. และ ก.พ.ร. 4. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี 5. ติดตามและประเมินผลตามแผนบริหารความเสี่ยง 5 แผนที่สำคัญ คือ <ol style="list-style-type: none"> (1) การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (2) การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ (3) บริหารสภาพคล่อง และการบริหารเงินทุน

	<p>(4) การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ</p> <p>(5) การพัฒนาบุคลากร</p> <p>6. ประเมินผลโครงการที่ดำเนินการเสร็จและเบิกจ่ายเงินเรียบร้อยแล้วและเสร็จแล้ว 3 ปี</p>
--	---

ผลการประเมินโดยรวม

สพพ. ได้ดำเนินการควบคุมภายในตามกรอบที่กำหนดไว้ครบทั้ง 5 องค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ดังที่กล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตาม สพพ. ได้เห็นความสำคัญของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ถือเป็นหลักของการบริหารสาธารณะที่ให้ความสำคัญกับหลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับประชาชนเพื่อมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี จึงได้มีการกำกับดูแล ติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการดังกล่าว สำหรับงานตามองค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินด้วย นอกจากนี้ สพพ. ยังได้คำนึงถึงต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตและการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตของสำนักงานและจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อควบคุมต้นทุนของสำนักงานเป็นประจำทุกปี รวมทั้งได้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งให้สูงขึ้น ตลอดจนวางแนวทางและหลักเกณฑ์การสร้างแรงจูงใจในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพและผลตอบแทนให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่น

แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร
ณ วันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2556
สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน)

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p>สำนักอำนวยการ</p> <p>1. ด้านบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสรรหา - การบรรจุแต่งตั้ง - การประเมินผลการปฏิบัติงานและทักษะ - การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ความก้าวหน้าในหน้าที่ - สวัสดิการและ ผลตอบแทนอื่นๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. โอกาสในการสรรหาบุคลากรได้ตรงกับคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งมีน้อยมาก 2. ต้องมีการฝึกสอนและฝึกอบรม 3. ตลาดทางด้านการศึกษาฝึกอบรมมีหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน 4. บุคลากรอายุน้อย มีความต้องการความท้าทายและโอกาสความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพสูง และคุณสมบัติของบุคลากรภายหลังที่ได้รับการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับความต้องการของภาคเอกชนมาก โดยเฉพาะสถาบันการเงิน ซึ่งให้ผลตอบแทนในอัตราที่สูงกว่า จึงทำให้มีการเข้า-ออก ในอัตราที่สูง และเสียค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการสรรหาและพัฒนา 	30 ก.ย. 56	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทบทวนคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งให้มีความชัดเจนและเฉพาะด้านมากขึ้น 2. ควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานโดยพิจารณาจัดทำแนวทางการให้ทุนสนับสนุนการศึกษา เพื่อจะได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการและอยู่ปฏิบัติงานกับสำนักงานมีระยะเวลา นานมากขึ้น 3. เพิ่มการฝึกอบรม on the job training และเพิ่มการแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างกันภายในหน่วยงาน 4. จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ปฏิบัติ 	30 ก.ย. 57/ สอก.	

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p><u>สำนักอำนวยการ (ต่อ)</u></p> <p>2. ด้านพัสดุ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดหา - การเบิกจ่าย - การบำรุงรักษา 	<p>1. การควบคุมวงเงินค่าใช้จ่ายมีความเป็นไปได้น้อยมาก เนื่องจากการจัดตั้งงบประมาณในหมวดนี้เพิ่มขึ้นในอัตราต่ำหรือเท่ากับปีงบประมาณที่ผ่านมา</p> <p>2. มีระบบการตรวจสอบทรัพย์สินแต่ยังไม่มีการจำหน่ายทรัพย์สินที่ชำรุด</p>	30 ก.ย. 56	<p>1. ให้มีการจัดทำแผนการจัดหาวัสดุและประมาณการค่าใช้จ่ายเป็นรายเดือน</p> <p>2. ให้มีการกำกับ ดูแล และติดตามการใช้สาธารณูปโภคและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อหามาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายให้อยู่ภายในงบประมาณ ประจำปี</p> <p>3. จัดทำแผนการจำหน่ายทรัพย์สินที่ชำรุดและดำเนินการ</p>	30 ก.ย. 57/ สอก.	

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p><u>สำนักอำนวยการ (ต่อ)</u></p> <p>3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีการ update ข้อมูล 2. ปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายของแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของปี 2557 3. การจัดทำ Multimedia ไม่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนทำให้ไม่มีผู้เข้าชมหรือผู้เยี่ยมชมไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงไว้กับ ก.พ.ร. 4. เจ้าหน้าที่ไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานบนระบบและการจัดทำฐานข้อมูลที่ทันสมัย 	30 ก.ย. 56	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำกับดูแลให้มีการ update ข้อมูลและเร่งรัดการปฏิบัติงานตามแผน IT ให้เสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 2. ปรับปรุง Multimedia ต่างๆ ที่มีอยู่ให้ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เข้าชมและใช้ประโยชน์ 3. ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและ update ข้อมูลให้ทันสมัย 	30 ก.ย. 57/ สอก.	

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p>สำนักอำนวยการ (ต่อ)</p> <p>4. ด้านบัญชีและการเงิน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจ่ายเงินไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือและมีความผิดพลาดรวมทั้งไม่อยู่ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด 2. การลงบัญชีไม่เป็นไปตามมาตรฐานบัญชีและ สดง. กำหนด 3. การปิดงบการเงินไม่แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดและไม่เป็นที่ยอมรับ 	30 ก.ย. 56	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำกับ ดูแล และติดตามการเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามคู่มือที่กำหนดไว้ และให้จ่ายเป็นเช็คขีดคร่อมในนามผู้รับเงินเท่านั้น รวมทั้งควบคุมเวลาการเบิกจ่ายให้ตรงกับเวลาที่กำหนดไว้คือ ทุกวันที่ 10 และ 25 ของทุกเดือน และจ่ายเงินตามโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินไม่เกิน 5 วันทำการ 2. กำกับ ดูแลการลงบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานบัญชีและตามที่ สดง. กำหนด ทั้งนี้ให้ฝ่ายบัญชีมีการปฏิบัติงานและหารืออย่างใกล้ชิดกับฝ่ายตรวจสอบภายใน 3. เร่งรัดการปิดงบการเงินให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด โดย 30 วันนับจากวันสิ้นไตรมาสสำหรับงบการเงินไตรมาสที่ 1-3 และ 60 วันนับจากวันสิ้นไตรมาสสำหรับงบการเงินไตรมาสที่ 4 	30 ก.ย. 57/ สอก.	

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p>สำนักความช่วยเหลือทางวิชาการ</p> <p>5. การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ</p>	<p><u>โครงการต่อเนื่อง</u></p> <p>- การทำงานของที่ปรึกษาภายใต้โครงการของ สพพ. เป็นงานการทำงานในต่างประเทศ (ประเทศเพื่อนบ้าน) ทำให้มีความเสี่ยงสูงในการสำรวจและรวบรวมข้อมูลในพื้นที่โครงการ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาทางการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน จึงเป็นสาเหตุให้</p> <p>1) การจัดทำผลการศึกษาขั้นสุดท้ายให้ครอบคลุมทุกประเด็นตาม TOR ต้องใช้เวลามากกว่าที่กำหนดไว้ใน TOR</p> <p>2) ค่าใช้จ่ายของโครงการสูงกว่าโครงการที่ดำเนินการในประเทศไทย</p>	30 ก.ย. 56	<p><u>โครงการต่อเนื่อง</u></p> <p>1. สพพ. ต้องช่วย ที่ปรึกษาในการประสานงานกับประเทศเพื่อนบ้าน ในการจัดเตรียมข้อมูลและการเข้าสำรวจพื้นที่ รวมทั้งมีการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรงของโครงการ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์ตาม TOR และภายใต้เวลาที่กำหนด</p>	30 ก.ย. 57/ สวช.	

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบจุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p>สำนักความช่วยเหลือทางวิชาการ (ต่อ) 5. การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ</p>	<p>โครงการใหม่ - ที่ปรึกษาสนใจยื่นข้อเสนอเบื้องต้น เพื่อพิจารณาคัดเลือกให้อยู่ในบัญชีรายชื่อที่ปรึกษาน้อยราย (Short List) น้อยกว่า 6 ราย ทำให้ สพพ. มีโอกาสเลือกที่ปรึกษาได้น้อยราย ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การจ้างที่ปรึกษาของ สพพ. ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือกด้วยวิธี QCBS (โครงการไม่ยุ่งยากซับซ้อน) ซึ่งแตกต่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม <p>ที่กำหนดให้ที่ปรึกษาที่ได้รับการคัดเลือกต้องยอมรับราคาค่าจ้างในวงเงินไม่เกินกว่าราคาต่ำสุดของผู้ยื่นข้อเสนอที่ผ่านการพิจารณาทางด้านเทคนิค</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) การจัดส่งหนังสือเชิญชวนให้ที่ปรึกษายื่นข้อเสนอเบื้องต้น ไม่ได้แนบ TOR และแจ้งงบประมาณของโครงการ 3) การกำหนดอัตราค่าจ้างที่ปรึกษายึดตามหลักเกณฑ์/แนวทางของสำนักงบประมาณ ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำกว่าเกณฑ์กระทรวงการคลัง 	30 ก.ย. 56	<p>โครงการใหม่ - ปรับปรุงขั้นตอนการจัดจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือกด้วยวิธี QCBS ให้ชัดเจน โดยกำหนดให้มีการจัดส่ง TOR พร้อมทั้งวงเงิน งบประมาณให้ที่ปรึกษา</p> <p>รับทราบตั้งแต่ขั้นการจัดส่งหนังสือเชิญชวนให้ยื่นข้อเสนอเบื้องต้น</p> <p>- ใช้หลักเกณฑ์ราคากลางการจ้างที่ปรึกษาของกระทรวงการคลังเป็นแนวทางในการจัดจ้างที่ปรึกษา ตามนัยมติ ครม. เมื่อวันที่ 6 ส.ค. 56</p> <p>2) การจัดส่งหนังสือเชิญชวนให้ที่ปรึกษายื่นข้อเสนอเบื้องต้น ไม่ได้แนบ TOR และแจ้งงบประมาณของโครงการ</p> <p>3) การกำหนดอัตราค่าจ้างที่ปรึกษายึดตามหลักเกณฑ์/แนวทางของสำนักงบประมาณ ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง</p>	30 ก.ย. 57/ สวช.	

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p>สำนักความช่วยเหลือทางวิชาการ (ต่อ)</p> <p>5. การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ</p>	<p>- การประสานงานกับประเทศเพื่อนบ้านมีระยะเวลาค่อนข้างจำกัด ทำให้บางครั้งประเทศเพื่อนบ้านจัดส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีคุณสมบัติไม่สอดคล้องกับหลักสูตรและงานที่รับผิดชอบ ซึ่งอาจทำให้มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่</p>	<p>30 ก.ย. 56</p>	<p>- มีการจัดทำแผนการจัดการถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านไว้ตั้งแต่ต้นปี และแจ้งให้ประเทศเพื่อนบ้านรับทราบล่วงหน้า</p> <p>- จัดส่งหนังสือเชิญให้ประเทศเพื่อนบ้านจัดส่งผู้แทนเข้ารับการอบรมล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 15 วัน เพื่อให้ประเทศเพื่อนบ้านมีเวลาในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เหมาะสมกับหลักสูตร</p>	<p>30 ก.ย. 57/ สวช.</p>	

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p>สำนักบริหารโครงการ</p> <p>6. การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน</p>	<p>1. โครงการที่อยู่ระหว่างการดำเนินงานมีการก่อสร้างล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดไว้ เนื่องจาก ปริมาณงานเพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายของโครงการเพิ่มขึ้น</p> <p>2. สพพ. จะต้องมีการประสานงานกับประเทศเพื่อนบ้านในเรื่องขั้นตอนการขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจาก สพพ. ให้ชัดเจนมากขึ้นเพื่อโครงการต่างๆ จะได้มีการลงนามในสัญญาความช่วยเหลือทางการเงินระหว่าง สพพ. กับประเทศเพื่อนบ้านได้ทันภายในปีงบประมาณ</p> <p>3. การเบิกจ่ายเงินตามโครงการความช่วยเหลือทางการเงินได้ต่ำกว่ายอดเงินงบประมาณที่ตั้งไว้</p>	30 ก.ย. 56	<p>1. สพพ. ต้องมีการกำกับดูแล และติดตามความก้าวหน้าของโครงการอย่างใกล้ชิดและให้มีการเบิกจ่ายเงินตามความก้าวหน้าของโครงการและอยู่ภายใต้กรอบสัญญาความช่วยเหลือทางการเงินที่ได้ลงนามผูกพันกันไว้</p> <p>อย่างไรก็ดี กรณีที่ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นและค่าใช้จ่ายของโครงการเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นรายการค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามปริมาณงานที่เกิดขึ้นจริงตามราคาที่กำหนดไว้ในสัญญาจ้าง สพพ. ต้องเร่งรัดให้ผู้รับความช่วยเหลือทางการเงินรีบนำเสนอขออนุมัติวงเงินและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น โดยเร็วแล้วพิจารณาเพื่อนำเสนอ คพพ. พิจารณาต่อไป เพื่อให้ไม่ทำให้โครงการดังกล่าวหยุดดำเนินการ</p> <p>2. สพพ. จัดประชุมชี้แจงขั้นตอนการขอรับความช่วยเหลือทางการเงินและเงื่อนไขกับประเทศผู้รับความช่วยเหลือให้ชัดเจน</p> <p>3. ติดตามและเร่งรัดการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามวงเงินงบประมาณที่ได้จัดตั้งไว้และให้มีการรายงานผลความก้าวหน้าและการเบิกจ่ายเป็นประจำทุกเดือน</p>	30 ก.ย. 57/ สบค.	

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p><u>สำนักบริหารเงินทุน</u></p> <p>7. บริหารเงินสะสม</p>	<p>1. อัตราดอกเบี้ยมีการเปลี่ยนแปลงผันผวนอยู่ตลอดเวลา</p> <p>2. ความเสี่ยงจากการคุ้มครองเงินฝากซึ่งมียอดเงินถูกจำกัดไว้ไม่เกิน 50 ล้านบาท</p> <p>3. สถาบันการเงินที่จะนำเงินไปลงทุนและได้ผลตอบแทนสูงมีจำกัด</p>	30 ก.ย. 56	<p>1. ให้มีการประชุมหารือในระดับผู้บริหารสำนักงานเพื่อพิจารณาแนวทางการลงทุนที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลตอบแทนภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้</p> <p>2. นำเงินไปลงทุนโดยกระจายไปยังสถาบันการเงินต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์การคุ้มครองเงินฝากของสถาบันคุ้มครองเงินฝาก</p> <p>3. ประสานกับสถาบันการเงินทั่วไปทั้งภาคเอกชนและรัฐบาลเพื่อให้มีการนำเสนอผลตอบแทนที่ดีที่สุดมาประกอบการพิจารณาลงทุนในแต่ละครั้ง</p>	30 ก.ย. 57/ สบท.	

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p><u>สำนักบริหารเงินทุน (ต่อ)</u></p> <p>8. การจัดหาเงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานและลดภาระเงินงบประมาณแผ่นดิน</p>	<p>1. ยอดเงินงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรไม่แน่นอน และไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้จ่ายเงินในแต่ละปี</p> <p>2. แหล่งเงินทุนที่มีขีดความสามารถให้เงินกู้ระยะยาวมีจำกัดและสามารถให้ สพพ. กู้เงินในวงเงินที่จำกัดแห่งละ ไม่เกิน 300-500 ล้านบาท</p> <p>3. การกู้เงินของ สพพ. มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวและสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยที่ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งเท่ากับ ร้อยละ 1.5 ต่อปี ระยะเวลา 30 ปี</p>	30 ก.ย. 56	<p>1. ขอรับการสนับสนุนเงินงบประมาณแผ่นดินเฉพาะ โครงการที่ ครม. ได้มีมติอนุมัติแล้ว</p> <p>2. สร้างความน่าเชื่อถือทางการเงินของ สพพ. ในตลาดการเงินเพื่อให้ได้รับเงินกู้จากแหล่งต่างๆ เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยจัดให้มีการกู้เงินเพื่อนำไปให้กู้ต่อแก่ประเทศเพื่อนบ้านสำหรับโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินขนาด 300-500 ล้านบาท และจัดแผนการบริหารหนี้ดังกล่าวให้สอดคล้องกับสถานะการเงินของ สพพ. โดยมีความเสี่ยงทางด้านอัตราดอกเบี้ยอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้</p> <p>3. จัดเงินสะสมของ สพพ. ที่ได้รับชำระหนี้จากประเทศเพื่อนบ้านสนับสนุน โครงการความช่วยเหลือทางการเงินตามข้อ 1. และ ข้อ 2. รวมถึงบริหารจัดการสำนักงานเพื่อลดภาระการขอใช้เงินงบประมาณแผ่นดินลงส่วนหนึ่ง</p>	30 ก.ย. 57/ สบท.	

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p>สำนักบริหารเงินทุน (ต่อ) 8. การจัดหาเงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานและลดภาระเงินงบประมาณแผ่นดิน</p>	<p>4. สพพ. มีเงินสะสมที่ได้รับชำระหนี้จากประเทศเพื่อนบ้านในแต่ละปีจำนวนน้อยประมาณ 200 ล้านบาท และจำนวนหนึ่งประมาณ 60-100 ล้านบาท จะต้องนำไปใช้เป็นค่าใช้จ่ายค่าบริหารจัดการสำนักงาน ดังนั้นเงินดังกล่าวจึงไม่พอเพียงกับความต้องการความช่วยเหลือทางการเงินของประเทศเพื่อนบ้าน และจำเป็นต้องขอรับการสนับสนุนจากเงินงบประมาณแผ่นดินซึ่งมีการจัดสรรวงเงินในแต่ละปีไม่แน่นอนตามนัย ข้อ 1.</p>	<p>30 ก.ย. 56</p>		<p>30 ก.ย. 57/ สบท.</p>	

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p>สำนักบริหารเงินทุน (ต่อ) 9. บริหารการรับชำระหนี้</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้รับความช่วยเหลือทางการเงินชำระหนี้ไม่ตรงตามจำนวนและเวลาที่กำหนด 2. เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนบัญชีคู่มือที่กำหนดไว้ 3. การบริหารเงินที่ได้รับมาเสียประโยชน์ที่พึงจะได้ 	30 ก.ย. 56	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ สบท. จัดทำแผนการจัดเก็บหนี้เป็นประจำทุกปี 2. กำกับดูแล เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามคู่มือที่กำหนดไว้ โดยมีการแจ้งให้ประเทศเพื่อนบ้านรับทราบวัน เวลา และจำนวนเงินที่ต้องชำระหนี้เป็นการแจ้งเตือนล่วงหน้า 1-2 ครั้งในระยะเวลาที่เหมาะสมตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ 3. ให้มีการติดตามและประสานงานอย่างใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ของประเทศเพื่อนบ้าน 4. เมื่อได้รับการชำระหนี้แล้วให้เจ้าหน้าที่รับดำเนินการนำเงินที่ได้ไปบริหารให้ได้ผลตอบแทนที่เหมาะสมก่อนที่จะนำเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนต่อไป 	30 ก.ย. 57/ สบท.	

กระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด / เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p>สำนักนโยบายและแผน</p> <p>10.จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี และการติดตามและประเมินผล ความสำเร็จ (สำนักงานและ รมว.กค.)</p>	<p>1. การรวบรวมข้อมูลและรายงานผลมีความล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด เนื่องจากไม่มีฐานข้อมูลและระบบการติดตามที่ชัดเจน</p> <p>2. ข้อมูลของแต่ละประเทศเป็นข้อมูลเบื้องต้นไม่สมบูรณ์พอที่จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อประกอบการตัดสินใจไปลงทุนในประเทศเพื่อนบ้าน</p>	30 ก.ย. 56	<p>1. ให้มีการจัดทำกรอบเวลาและกรอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน รวมทั้งกำกับ คู่มือ ให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด</p> <p>2. รวบรวมข้อมูลของประเทศต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สพพ. ให้ครบถ้วน ทั้งในแง่กายภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และหลักเกณฑ์ เงื่อนไขการให้เอกชนเข้าไปลงทุนในแต่ละประเทศ</p>	30 ก.ย. 57/ สนผ.	
<p>11.กรอบนโยบายและแผนรวมถึงยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญด้าน Regional Connectivity</p>	<p>1. การจัดทำนโยบายและแผน รวมถึงยุทธศาสตร์ของสำนักงานไม่สอดคล้องกับทิศทางนโยบายของรัฐบาล ด้าน Regional Connectivity ซึ่งเกี่ยวข้องกับกรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจต่างๆ และต้องบูรณาการกับหลายประเทศ</p>	30 ก.ย. 56	<p>1. จัดทำปฏิทินของระยะเวลาการจัดทำยุทธศาสตร์ของสำนักงานให้ชัดเจน</p> <p>2. ดำเนินการตามกรอบที่กำหนดไว้</p> <p>3. จัดประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>4. จัดทำแผนและยุทธศาสตร์ของ สพพ. สำหรับ 3 ปี ข้างหน้าต่อไป</p>	30 ก.ย. 57/ สนผ.	

บทที่ 6

การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

1. การจัดองค์กรเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน

สพพ. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 รวมถึงการติดตามการดำเนินงานตามแผนที่กล่าว ซึ่งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดังกล่าวปรากฏในบทที่ 2 ของเอกสาร

สำนักอำนวยการ (สอก.) ฝ่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลขององค์กร ทั้งทางด้านกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ แผนการปฏิบัติงานประจำปี และศึกษา วิเคราะห์ รวมทั้งประสานงาน กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน เพื่อรวบรวมความเสี่ยงด้านต่างๆ ขององค์กร นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

2. การติดตามประเมินผลและการรายงานผล

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมอบหมายให้ฝ่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ทำหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- ติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในเพื่อให้มีการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

- รวบรวมรายงานผลการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงาน และสรุปประเมินให้ฝ่ายบริหารรับทราบเป็นรายไตรมาส รวมทั้งเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ คพพ. พิจารณาต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำกับดูแลและให้การสนับสนุน รวมทั้งให้คำปรึกษา พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง

3. การสร้างความเข้าใจแก่บุคคลภายในองค์กร

- มีการชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคคลในหน่วยงานเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เกี่ยวกับความรับผิดชอบ และหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง