



## แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน  
(องค์การมหาชน)

สิงหาคม 2554

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1</b>	<b>บทนำ</b>
	1. หลักการและเหตุผลการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. 1
	2. นโยบายความเสี่ยงและควบคุมภายใน 3
	3. แนวทางการปฏิบัติด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 3
	4. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 3
<b>บทที่ 2</b>	<b>ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ</b>
	1. ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน 4
	2. ผู้รับผิดชอบ 5
	3. ขั้นตอนดำเนินงาน 6
<b>บทที่ 3</b>	<b>ความเสี่ยง</b>
	1. ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 8
	2. การระบุระดับความเสี่ยงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น 9
	- ความเสี่ยงภาพรวมขององค์กร
	3. หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง 18
	4. เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง 19
	5. แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 27
<b>บทที่ 4</b>	<b>การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</b> 32

## 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) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน รวมทั้งการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันการรั่วไหลสูญเสียชีวิต และการทุจริต (Operation)
- (2) ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน (Financial report)
- (3) การปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance)

สพพ. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ พันธกิจ วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรนับเป็นการสร้างมูลค่าองค์กรให้สูงสุดภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ดังนั้นความเสี่ยง (Risk) จึงเป็นภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค หรือการสูญเสียโอกาสที่ทำให้องค์กรไม่สามารถ

บรรล่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน การเงิน ทรัพยากรต่างๆ

จากบริบทที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สฟพ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำรายงานควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงองค์กร จึงจัดให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 มาใช้เพื่อการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม กระบวนการต่างๆ โดยลดโอกาส และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ 3 ปี (พ.ศ. 2555-2557) และการพิจารณาความเสี่ยงที่เมื่อเกิดขึ้นจะก่อความเสียหายและมีผลกระทบกับองค์กรซึ่งจะมีผลต่อความสามารถปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานสากล และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ประสิทธิภาพ/ ประสิทธิผล/ ภาวะความรับผิดชอบ/ การตอบสนอง (คุณภาพ)/ การมีส่วนร่วม/ ความโปร่งใส/ การกระจายอำนาจ/ ความเสมอภาค/ นิติธรรม/ มุ่งเน้นฉันทามติ)

## 2. นโยบายควบคุมภายในและความเสี่ยง

การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ สฟพ. จะบรรล่วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง สฟพ. และมีการควบคุมสภาพแวดล้อม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม สารสนเทศการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล เพื่อเป็นการควบคุม

2.1 ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต

2.2 ด้านความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน

2.3 ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและนโยบายของรัฐบาล

## 3. แนวทางการปฏิบัติด้านควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

3.1 มาตรการจัดการความเสี่ยงจะต้องมีผู้รับผิดชอบทั้งในระดับเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร และในรูปคณะกรรมการ

3.2 ให้มีการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมภายในและความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นส่วนหนึ่งของงานและวัฒนธรรมขององค์กร

3.3 การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านจะต้องเป็นไปตามกรอบนโยบายของรัฐบาลและสำนักงานกำหนด

#### 4. ประโยชน์ของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

- 4.1 การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.2 ทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรืออาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย
- 4.3 การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า
- 4.4 มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
- 4.5 การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
- 4.6 เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

## 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)

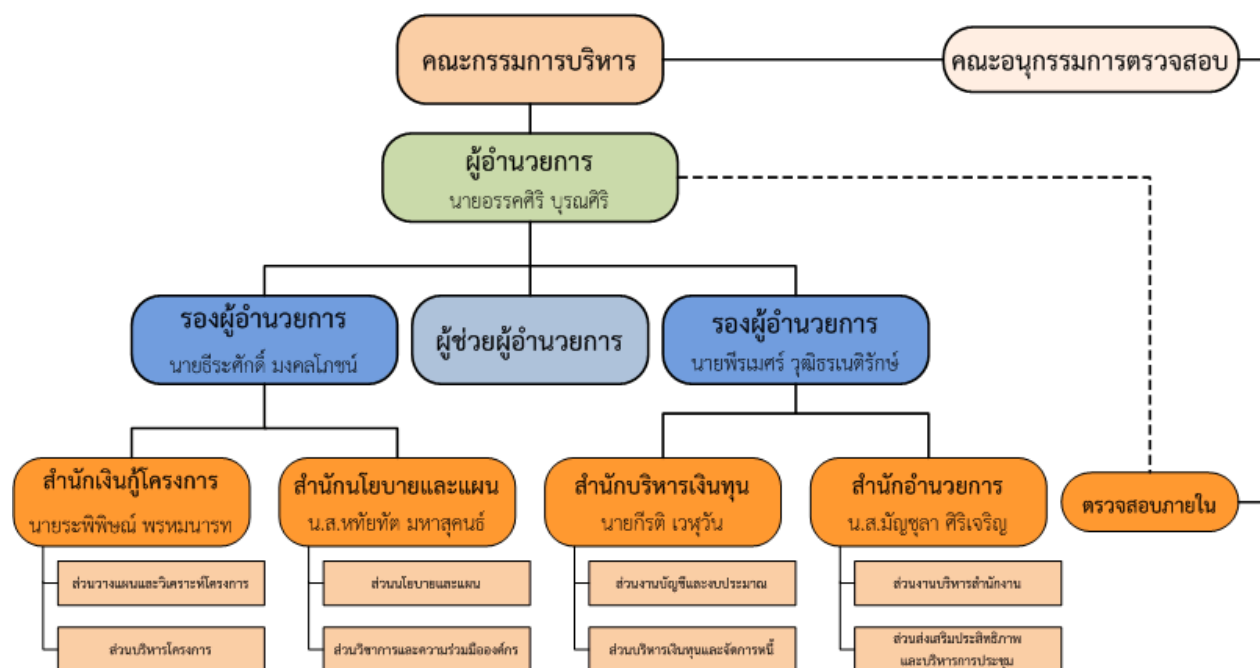
ให้ความร่วมมือและการช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมกับประเทศเพื่อนบ้าน

##### 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 39 อัตรา ดังนี้



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สพพ. แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับสำนักต่างๆ ประกอบด้วย สำนักเงินกู้โครงการ สำนักนโยบายและแผน สำนักบริหารเงินทุน และสำนักอำนวยการ

## 2. ผู้รับผิดชอบ

คพพ.ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ตามคำสั่ง คพพ. ที่ 7/2553 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

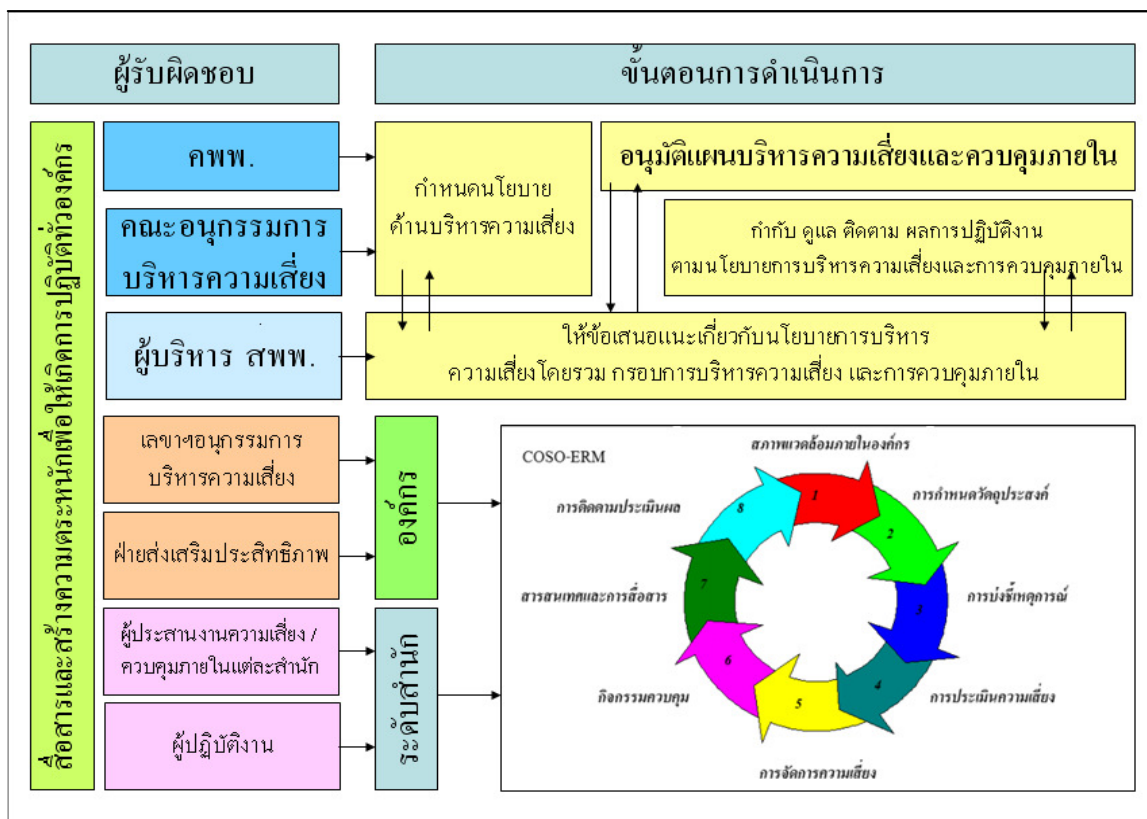
### องค์ประกอบ

- |                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
| (1) นางสาวนีย์ กมลบุตร      | ประธานอนุกรรมการ |
| (2) นายเพ็ญศักดิ์ ชลารักษ์  | อนุกรรมการ       |
| (3) นายอรรถศิริ บุรณศิริ    | อนุกรรมการ       |
| (4) นายธีระศักดิ์ มงคลโกชน์ | เลขานุการ        |
| (5) นายกิริติ เวฬุวัน       | ผู้ช่วยเลขานุการ |

### อำนาจหน้าที่

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

ภาพแสดงกรอบบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของ สฟพ.



### 3. ขั้นตอนดำเนินงาน

3.1 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้  
องค์กรจะต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission (COSO) คือ

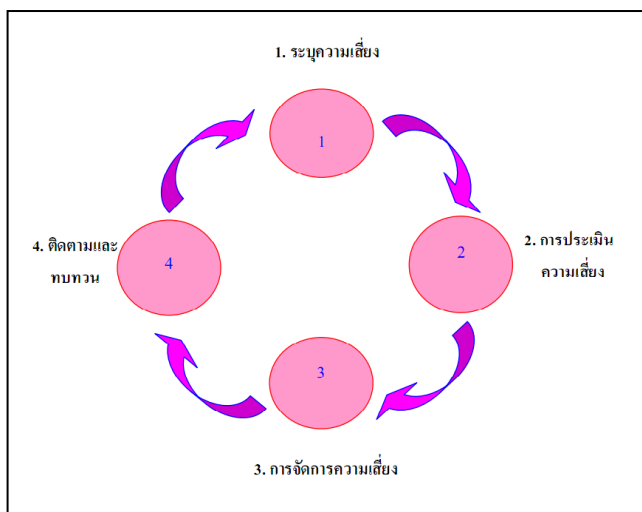
- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- (2) การกำหนดเป้าหมายบริหารความเสี่ยง
- (3) การระบุความเสี่ยงต่างๆ (ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย)
- (4) การประเมินความเสี่ยง
- (5) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง
- (6) กิจกรรมบริหารความเสี่ยง
- (7) ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง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



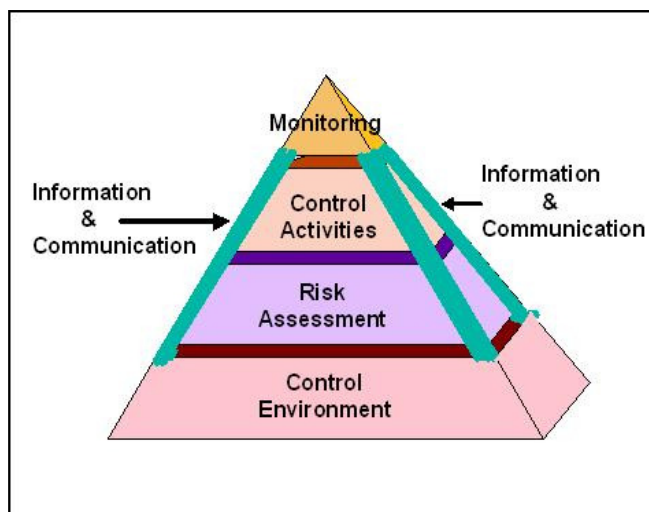
3.2 มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- (1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
- (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- (4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)
- (5) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

ภาพแสดงวงจรบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบการควบคุมภายใน

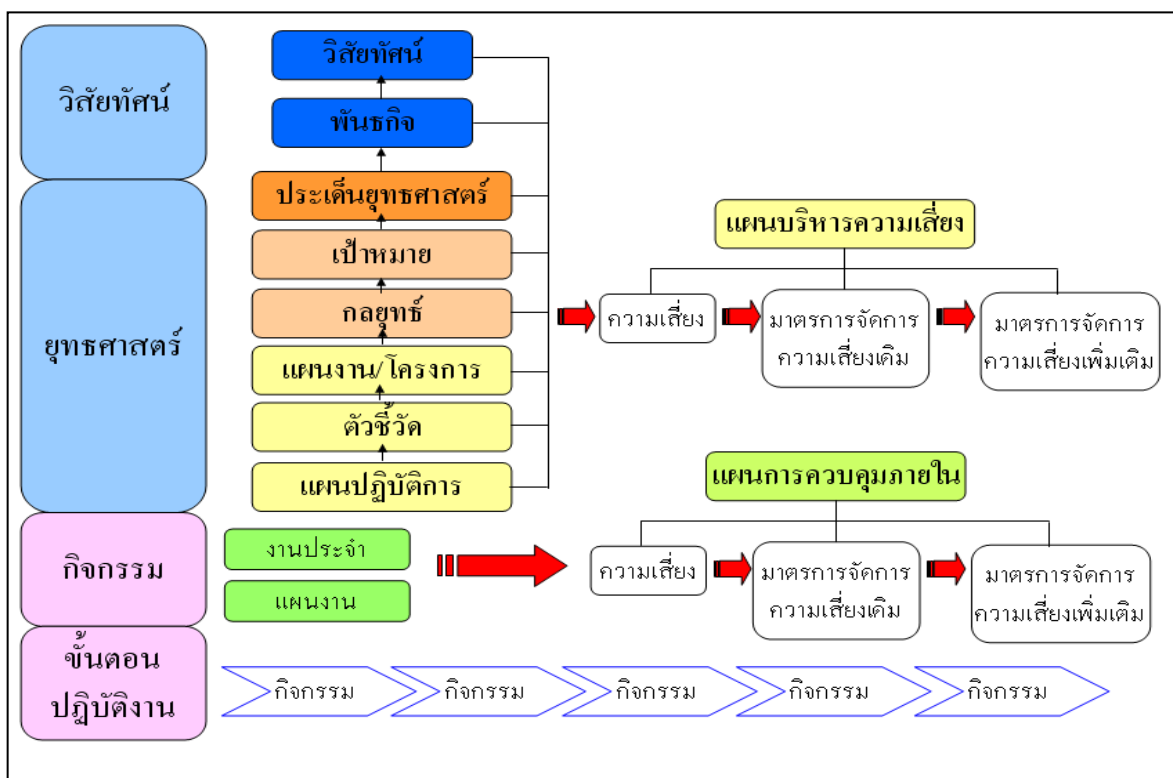


วงจรบริหารความเสี่ยง



องค์ประกอบควบคุมภายใน

ภาพแสดงความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ สพพ. กับ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



### บทที่ 3

#### ความเสี่ยง

**ความเสี่ยง** คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง การบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ เพื่อควบคุมกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของระดับผลกระทบและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และควบคุมได้ รวมทั้งตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะยึดหลักเป้าหมายของภารกิจหลักและเป้าหมายของกลยุทธ์ที่สนับสนุน ยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยง เป็นแนวทางหนึ่งในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

**แผนบริหารความเสี่ยง**ของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. ทำความเข้าใจกับยุทธศาสตร์ แผนงาน เป้าหมายและภารกิจขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555
3. วิเคราะห์ขั้นตอนของแผนงาน และระบุความเสี่ยง รวมถึงสาเหตุของความเสี่ยง
4. ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของ สพพ.
5. การจัดการความเสี่ยง
6. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
7. สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง
8. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

การระบุระดับความเสี่ยงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นต่อความสำเร็จของแผนการปฏิบัติงาน ของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 โดยระบุความเสี่ยงของแผนงานในด้านต่างๆ ประกอบด้วย

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการยอมรับและแผนงานไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อเหตุการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย (Compliance Risk: C)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย โดยความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

## ความเสี่ยงภาพรวม ตามภารกิจของสำนักงาน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

### 1.1 การวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภารกิจหลักของสำนักงานเป็นนโยบายของรัฐบาลไทย</li> <li>- พันธกิจสอดคล้องกับ AEC (การยกระดับการพัฒนาประเทศเพื่อนบ้าน)</li> <li>- พันธกิจเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน</li> <li>- องค์กรขนาดเล็ก ดำเนินการคล่องตัว</li> <li>- ระดมทุนจากแหล่งอื่นได้</li> <li>- มีความพร้อมในการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านยังไม่ครอบคลุมทุกประเทศตาม พรฎ. จัดตั้งฯ</li> <li>- มีข้อจำกัดในการให้ความช่วยเหลือที่กำหนดไว้เฉพาะประเทศตาม พรฎ. จัดตั้งฯ</li> <li>- เงินทุนสะสมมีจำกัด ต้องพึ่งพาเงินงบประมาณและแหล่งเงินทุนอื่น</li> <li>- องค์กรยังไม่เป็นที่รู้จัก</li> <li>- ความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศและประเทศผู้ให้ค่อนข้างจำกัด</li> <li>- ไม่มีการจัดทำยุทธศาสตร์รายประเทศ</li> </ul>
โอกาส	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเทศเพื่อนบ้านมีความต้องการเงินทุนเพื่อการพัฒนาประเทศเป็นจำนวนมาก</li> <li>- มีโครงการภายใต้กรอบความร่วมมือการพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างไทยกับประเทศในภูมิภาคที่ สพพ. สามารถให้การสนับสนุนได้ต่อเนื่อง</li> <li>- Partner Donor พร้อมให้ความร่วมมือกับ สพพ. ในการให้ความช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้านในรูปแบบต่างๆ เช่น Co-finance</li> <li>- ภาคเอกชนไทยเข้าใจบทบาทของ สพพ. และให้การสนับสนุน</li> <li>- ตลาดเงินและตลาดทุนไทยเอื้อต่อการระดมทุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีคู่แข่งมาก</li> <li>- มีความเสี่ยงทางการเมืองระหว่างประเทศ</li> <li>- ประเทศผู้รับความช่วยเหลือยังไม่เข้าใจขั้นตอนขอรับความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ</li> <li>- กระบวนการเสนอขอรับความช่วยเหลือฯ ของประเทศเพื่อนบ้านมีหลายหน่วยงานที่รับผิดชอบ และขั้นตอนการขออนุมัติใช้ระยะเวลาดำเนินการนานมาก</li> <li>- ประเทศเพื่อนบ้านไม่มีความพร้อมในการจัดเตรียมโครงการ (ขาดบุคลากรที่มีความรู้)</li> <li>- การทำงานกับหน่วยงานอื่นยังขาดการบูรณาการที่ชัดเจน</li> </ul>

## 2. ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ของ สฟพ.

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มบทบาท/ขยายขอบเขตความร่วมมือการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านให้มีการกระจายมากขึ้น</li> <li>- ใช้การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการเป็นกลไกหนึ่งเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้านให้ดีขึ้น</li> <li>- เพิ่มประเทศเพื่อนบ้านนอกเหนือจากที่ พรฎ. จัดตั้ง สฟพ. กำหนดที่มีความต้องการรับความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ</li> <li>- ร่วมมือกับภาคเอกชนไทยในการสร้างมูลค่าเพิ่มการลงทุนในประเทศเพื่อนบ้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มการระดมทุนและร่วมให้เงินกู้กับแหล่งเงินอื่นเพื่อลดภาระเงินงบประมาณแผ่นดิน</li> <li>- สร้างอัตลักษณ์และดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อให้หน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องรู้จักและเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และผลการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>- พัฒนาและส่งเสริมเจ้าหน้าที่ขององค์กรให้มีขีดความสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานสากลและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</li> </ul>
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มความร่วมมือด้วยการบูรณาการกับ Donor ต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนและการแข่งขันที่รุนแรง</li> <li>- ร่วมมือกับ Donor ต่างๆ ในการให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้านในรูปแบบ Co-financing และ Parallel Financing</li> <li>- เพิ่มความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านโดยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนปฏิบัติการของรับความช่วยเหลือและการบริหารโครงการ รวมถึงการจัดเตรียมความพร้อมของโครงการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พิจารณาให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการตามนโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน</li> <li>- สร้างระบบการประสานงานที่ดีกับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านทุกระดับ</li> </ul>

3. การระบุเหตุแห่งความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดความเสียหายกับองค์กรจากการวิเคราะห์ SWOT และการกำหนดกลยุทธ์ มาตรการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 สรุปได้ดังนี้

**(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)**

1) เพิ่มระดมทุนและร่วมให้เงินกู้กับแหล่งเงินอื่น

เป้าหมาย

เพื่อบริหารเงินงบประมาณที่ได้รับให้มีประสิทธิภาพและพอเพียงกับการดำเนินงาน สามารถจัดหาเงินทุนอื่นนอกเหนือจากเงินงบประมาณ จัดเก็บหนี้ชำระหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารเงินทุนให้ได้รับผลตอบแทนสูงกว่าดอกเบี้ยร้อยละ 5 ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ปัจจัยภายนอก

- ความผันผวนของสถานะตลาดเงินและตลาดทุนทำให้ สพพ. มีต้นทุนทางการเงินสูง
- สพพ. ไม่ได้รับชำระหนี้ในส่วนเงินต้นและดอกเบี้ยจากประเทศเพื่อนบ้าน

เนื่องจากเกิดปัญหาการเมืองระหว่างประเทศ

ปัจจัยภายใน

- เจ้าหน้าที่ สพพ. อาจจะนำเงินสะสมไปลงทุนไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้
- มีการจัดทำประมาณการความต้องการใช้เงินคาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

2) การสร้างอัตลักษณ์และดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

เป้าหมาย

เพื่อให้หน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องรู้จักและเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ปัจจัยภายนอก

- สพพ. อาจจะได้รับจัดสรรงบประมาณไม่พอเพียงกับการดำเนินงาน
- เกิดปัญหาการเมืองระหว่างประเทศทำให้ไม่สามารถเข้าไปในพื้นที่โครงการที่ทำการประชาสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายได้

การประชาสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายได้

- ประชาชนได้รับสื่อประชาสัมพันธ์อาจไม่เข้าใจงานของสำนักงาน

ปัจจัยภายใน

- การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์อาจทำได้ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย
- มีการดำเนินงานล่าช้าและไม่มีการประเมินผลการทำการประชาสัมพันธ์

### 3) การพัฒนาและส่งเสริมเจ้าหน้าที่ขององค์กร

#### เป้าหมาย

เพื่อให้เจ้าหน้าที่ สพพ. มีขีดความสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานสากลและตามหลักธรรมาภิบาล

#### ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

##### ปัจจัยภายนอก

- สพพ. อาจจะได้รับจัดสรรงบประมาณไม่พอเพียงกับการดำเนินงาน
- ในปัจจุบันระบบเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอาจส่งผลเจ้าหน้าที่ไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการนำระบบ IT มาช่วยปฏิบัติงานได้ทันการณ์

##### ปัจจัยภายใน

- การปฏิบัติงานล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงาน หรือเจ้าหน้าที่ใหม่ไม่มีความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบที่กำหนดไว้

4) การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการตามนโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน พร้อมทั้งสร้างระบบการประสานงานที่ดีกับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน

#### เป้าหมาย

เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านครบตามจำนวน โครงการที่กำหนดเป้าหมายไว้ เพิ่มบทบาท/ขยายขอบเขตความร่วมมือการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และร่วมมือกับภาคเอกชนไทยในการสร้างมูลค่าเพิ่มการลงทุนในประเทศเพื่อนบ้าน

#### ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

##### ปัจจัยภายนอก

- รัฐบาลไม่จัดสรรเงินงบประมาณตามโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการได้ครบถ้วน

- การเกิดข้อพิพาททางการเมืองระหว่างประเทศ การเปลี่ยนคณะรัฐมนตรี

- เกิดภัยธรรมชาติทำให้โครงการล่าช้า ส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่

ได้รับการจัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

- ผู้รับเหมาดำเนินการก่อสร้างโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินไม่เป็นไปตามขอบเขตการดำเนินงานที่กำหนด

##### ปัจจัยภายใน

- การดำเนินงานให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้านล่าช้ากว่าแผนงาน
- การที่ไม่มีทำ Country Strategy เพื่อกำหนดทิศทางการให้ความช่วยเหลือแก่

ประเทศเพื่อนบ้านอย่างชัดเจน

- ยังไม่มีการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านครบตามที่ พรฎ.จัดตั้ง ฯ กำหนดไว้

## (2) ด้านการปฏิบัติงาน (O)

- 1) การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
 

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ปัจจัยภายนอก

  - ประเทศเพื่อนบ้านไม่เข้าใจขั้นตอนการให้ความช่วยเหลือของ สพพ. ทำให้ สพพ. จะต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการมากกว่าแผนที่กำหนด

ปัจจัยภายใน

  - เจ้าหน้าที่ สพพ. ใหม่อาจจะยังไม่เข้าใจวิธีการและขั้นตอนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
  - ยังไม่มีการรวบรวมทำคู่มือการดำเนินงานต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
  - การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด
- 2) การจัดหางบประมาณ บริหารเงินสะสม การเรียกเก็บหนี้
 

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ปัจจัยภายนอก

  - ตลาดการเงินมีความผันผวนอาจจะทำให้การบริหารเงินสะสมของ สพพ. ไม่ได้ อัตราผลตอบแทนตามที่คาดการณ์ไว้
  - เกิดข้อพิพาทการเมืองระหว่างประเทศทำให้ประเทศเพื่อนบ้านไม่ชำระหนี้ตรงตามกำหนด

ปัจจัยภายใน

  - การที่ไม่มีคู่มือการทำงานที่สำคัญ เช่น การระดมทุน แนวทางการขอรับจัดสรรงบประมาณ
  - ยังไม่มีแนวทางการใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารเงินสะสม
- 3) การใช้ทรัพยากร (การบริหารบุคลากร / สารสนเทศ / การบริหารพัสดุ)
 

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ปัจจัยภายใน

  - ดำเนินการสรรหาบุคลากรไม่ตรงตามตำแหน่งงาน
  - การฝึกอบรมบุคลากรไม่ได้ตามเป้าหมาย
  - ไม่มีการประเมินผลการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่



ระบบ IT

- ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีในระยะยาวและแผนการบำรุงรักษา
- ไม่มีการนำระบบ IT มาช่วยในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- การทำแผนการใช้พัสดุของสำนักงานยังไม่ตรงกับความต้องการใช้จริง

### (3) ด้านการเงิน (F)

1) การจัดหาเงินทุนเพื่อดำเนินงานของ สพพ.

เป้าหมาย

เพื่อบริหารเงินงบประมาณที่ได้รับให้มีประสิทธิภาพและพอเพียงกับการดำเนินงาน  
ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ปัจจัยภายนอก

- ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศ

เพื่อนบ้าน

- การเกิดภัยธรรมชาติทำให้การดำเนินโครงการล่าช้าส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินไม่

เป็นไปตามกำหนด

- เกิดปัญหาการเมืองระหว่างประเทศทำให้ประเทศเพื่อนบ้านไม่ชำระหนี้ให้ สพพ.

- สภาพคล่องภายในประเทศต่ำทำให้สถาบันการเงินไม่สามารถให้เงินกู้ได้

- อัตราดอกเบี้ยสูงจะทำให้ สพพ. มีต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น

ปัจจัยภายใน

- การบริหารเงินสะสมของ สพพ. ไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่ประมาณการไว้ ทำให้ขาดสภาพคล่อง

ให้ขาดสภาพคล่อง

- ไม่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียกเก็บหนี้ การบริหารเงินสะสม

อย่างสมบูรณ์ อาจจะทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้

- งบประมาณมีจำกัด

2) การจัดทำรายงานทางการเงิน

เป้าหมาย

เพื่อจัดทำรายงานทางการเงินให้มีความถูกต้องและเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด  
ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ปัจจัยภายนอก

- การประสานงานกับเจ้าหนี้และลูกหนี้เพื่อรวบรวมเอกสารทางการเงินอาจจะ

ล่าช้าทำให้ทำรายงานทางการเงินไม่เสร็จตามกำหนด

ปัจจัยภายใน

- เจ้าหน้าที่อาจจะมีการบินที่กับัญชีคาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ไม่มีการสอบยันความถูกต้องในการบันทึกบัญชี

#### (4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

เป้าหมาย

เพื่อให้เจ้าหน้าที่ภายในองค์กรปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ปัจจัยภายใน

- การนำเงินสะสมไปลงทุนในรูปแบบที่ไม่ได้เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้  
การจัดจ้าง

- จ่ายเงินค่าจ้างให้กับที่ปรึกษาไม่ถูกต้องตามระเบียบ

ตารางสรุปการระบุความเสี่ยงขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 จำแนกตามประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง	เหตุของความเสี่ยง	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
กลยุทธ์/นโยบาย (S)	- นโยบายจากรัฐบาล	- สพพ. ไม่ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณตามโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการได้ครบถ้วน
	- กลยุทธ์	- ผู้รับเหมาดำเนินการก่อสร้างโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินไม่เป็นไปตามขอบเขตการดำเนินงานที่กำหนด
	- กลยุทธ์	- ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรชั้นนำได้
	- การเมืองระหว่างประเทศ	- เกิดข้อพิพาทการเมืองระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้านทำให้ สพพ. ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและการเงินได้ตามแผนที่กำหนดไว้
	- การเมืองในประเทศ	- ไม่มีคณะรัฐมนตรีอนุมัติให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
การปฏิบัติงาน (O)	- ผู้ใช้บริการ - ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศ	- สพพ. ไม่ได้รับชำระหนี้ในส่วนเงินต้นและดอกเบี้ย
	- ผู้ใช้บริการ - ภัยธรรมชาติ - บุคคล	- การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	ขั้นตอนการปฏิบัติการ	- การดำเนินงานตามแผนประชาสัมพันธ์ไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย - ไม่มีการประเมินผลการทำการประชาสัมพันธ์ - องค์กรไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับทั้งในและต่างประเทศ

ประเภทของความเสียหาย	เหตุของความเสียหาย	เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น
	บุคคล / ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่ที่มีภาระงานมากไม่สามารถเข้าร่วมอบรมได้ตามกำหนด</li> <li>- ปฏิบัติงานล่าช้ากว่าแผนงาน</li> <li>- คำเนิการจ้างที่ปรึกษาสำหรับการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการล่าช้า</li> <li>- ระบบ IT ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการทำงาน</li> <li>- เจ้าหน้าที่ สพพ. ไม่มีความรู้ด้านเทคนิควิศวกรรมก่อสร้างเพียงพอ</li> </ul>
	ผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความต้องการของประเทศเพื่อนบ้านไม่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ</li> <li>- เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านไม่พึงพอใจในหลักสูตรและการบริหารจัดการ</li> <li>- เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านจัดทำเอกสารประกวดราคาล่าช้า</li> </ul>
	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐไม่พร้อมที่จะร่วมโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน</li> </ul>
การเงิน (F)	ภาวะเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความผันผวนของสภาวะตลาดเงินและตลาดทุน</li> <li>- การปรับขึ้นของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในตลาดเงิน</li> <li>- ต้นทุนการกู้เงินของ สพพ. สูงกว่าที่ประมาณการไว้</li> <li>- สภาพคล่องภายในประเทศต่ำทำให้สถาบันการเงินไม่สามารถให้เงินกู้ได้</li> <li>- อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้นจะทำให้ สพพ. มีต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น</li> </ul>
	งบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณการประชาสัมพันธ์ครบถ้วน</li> <li>- ด้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารองค์กร</li> <li>- งบประมาณมีจำกัด</li> <li>- งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการเข้าอบรมของเจ้าหน้าที่</li> <li>- ค่าใช้จ่ายในส่วนของการบริหารจัดการสำนักงานเพิ่มขึ้น</li> <li>- งบประมาณไม่เพียงพอในการสนับสนุนระบบ IT เพื่อให้ระบบมาใช้งานได้มีประสิทธิภาพ</li> <li>- งบประมาณไม่เพียงพอต่อการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ</li> </ul>
การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (C)	บุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเงินสะสมไปลงทุนไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนด</li> <li>- คำเนิการจ้างที่ปรึกษาไม่ถูกต้องไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ</li> <li>- จ่ายเงินค่าจ้างที่ปรึกษาไม่ถูกต้องไม่เป็นไปตามระเบียบ</li> <li>- เจ้าหน้าที่ใหม่ไม่มีความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบที่กำหนดไว้</li> </ul>

## 4. การประเมินระดับความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

## การประเมินระดับความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากผลกระทบ (Consequent: C) (คะแนน 1-5) และ โอกาส (Likelihoods: L) (คะแนน 1-5) ที่จะเกิดความเสียหายในแต่ละแผนงาน/โครงการ โดยใช้หลักเกณฑ์การประเมินคะแนน ดังนี้

ประเด็นที่พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
<b>ผลกระทบ</b>					
การให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนมากกว่า ร้อยละ 90	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ร้อยละ 81-90	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ร้อยละ 71-80	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ร้อยละ 60-70	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ น้อยกว่า ร้อยละ 70
การเงิน	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,000-50,000 บาท	มากกว่า 50,000-250,000 บาท	มากกว่า 250,000-10,000,000 บาท	มากกว่า 10,000,000 บาท
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ผลสำรวจความพึงพอใจอยู่ระหว่าง ร้อยละ 86-90	ผลสำรวจความพึงพอใจอยู่ระหว่าง ร้อยละ 81-85	ผลสำรวจความพึงพอใจอยู่ระหว่าง ร้อยละ 75-80	ผลสำรวจความพึงพอใจอยู่ระหว่าง ร้อยละ 70-74	ผลสำรวจความพึงพอใจ น้อยกว่า ร้อยละ 70
การพัฒนาองค์กร	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนมากกว่า ร้อยละ 90	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ร้อยละ 81-90	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ร้อยละ 71-80	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ร้อยละ 60-70	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ น้อยกว่า ร้อยละ 70
<b>โอกาส</b>					
ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	มากกว่า 5 ปี ต่อครั้ง	มากกว่า 1 ปี ต่อครั้ง	ระหว่าง 6-12 เดือนต่อครั้ง	ระหว่าง 1-6 เดือนต่อครั้ง	มากกว่า 1 ครั้ง ต่อเดือน
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	น้อยกว่า ร้อยละ 50	ร้อยละ 50-59	ร้อยละ 60-69	ร้อยละ 70-79	มากกว่า ร้อยละ 80

โดยที่เมื่อทราบคะแนนระดับความเสี่ยง (ผลกระทบxโอกาส) แล้ว สพพ. ได้มีการกำหนดเกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงไว้ ดังนี้

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

ทั้งนี้ สพพ. จะต้องกำหนดมาตรการควบคุมดูแลแผนงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียหรือจัดการความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อลดจุดอ่อน อุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ มาตรการที่กำหนดไว้ในข้อ 1.3 ผลการประเมินความเสี่ยงสรุปได้ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
กลยุทธ์/ นโยบาย (S)	- รัฐบาลไม่จัดสรรเงินงบประมาณตามโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการได้ครบถ้วน	5	5	25	สูงมาก
	- ไม่มีระบบแนวทางในการติดตามการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรที่ชัดเจน	4	5	20	สูงมาก
	- ผู้รับเหมาดำเนินการก่อสร้างโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินไม่เป็นไปตามขอบเขตการดำเนินงานที่กำหนด	4	5	20	สูงมาก
	- เกิดข้อพิพาทการเมืองระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้ สพพ. ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการเงินได้ตามแผนที่กำหนดไว้	5	5	25	สูงมาก
	- ไม่มีคณะรัฐมนตรีอนุมัติให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	5	5	25	สูงมาก

ประเภท ความเสี่ยง	เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
การปฏิบัติงาน (O)	- สพพ. ไม่ได้รับชำระหนี้ในส่วนเงินต้นและดอกเบี้ย	4	5	20	สูง
	- การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	5	15	สูง
	- การดำเนินงานตามแผนประชาสัมพันธ์ไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย	3	5	15	สูง
	- องค์กรไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับทั้งในและต่างประเทศ	5	5	25	สูงมาก
	- ไม่มีการประเมินผลการทำประชาสัมพันธ์	3	5	15	สูง
	- เจ้าหน้าที่ที่มีภาระงานมากไม่สามารถเข้าร่วมอบรมได้ตามกำหนด	4	5	20	สูงมาก
	- ปฏิบัติงานล่าช้ากว่าแผนงาน	3	5	15	สูง
	- ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาสำหรับการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการล่าช้า	2	5	10	สูง
	- ระบบ IT ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการทำงาน	5	5	25	สูงมาก
	- เจ้าหน้าที่ สพพ. ไม่มีความรู้ด้านเทคนิควิศวกรรมก่อสร้างเพียงพอ	3	3	9	ปานกลาง
	- ความต้องการของประเทศเพื่อนบ้านไม่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต่างๆ	3	5	15	สูง
	- เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านไม่พึงพอใจในหลักสูตรและการบริหารจัดการ	3	5	15	สูง
	- เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านจัดทำเอกสารประกวดราคาล่าช้า	2	5	10	สูง
	- หน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐไม่พร้อมที่จะร่วมโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	2	5	10	สูง
การเงิน (F)	- ดัชนีทุนการกู้เงินของ สพพ. สูงกว่าที่ประมาณการไว้	4	5	20	สูงมาก
	- ความผันผวนของสถานะตลาดเงินและตลาดทุน	3	5	15	สูง
	- การปรับขึ้นของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในตลาดเงิน	3	5	15	สูง
	- รัฐบาลไม่จัดสรรเงินงบประมาณการประชาสัมพันธ์ให้ได้ครบถ้วน	5	5	25	สูงมาก
	- ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารองค์กร	5	5	25	สูงมาก

ประเภท ความเสี่ยง	เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
	- งบประมาณมีจำกัด	5	5	25	สูงมาก
	- สภาพคล่องภายในประเทศต่ำทำให้สถาบันการเงินไม่สามารถให้เงินกู้ได้	4	5	20	สูงมาก
	- อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้นจะทำให้ สพพ. มีต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น	4	5	20	สูงมาก
	- งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการเข้าอบรมของเจ้าหน้าที่	3	5	15	สูง
	- ค่าใช้จ่ายในส่วนของการบริหารจัดการสำนักงานเพิ่มขึ้น	5	5	25	สูงมาก
	- งบประมาณไม่เพียงพอในการสนับสนุนระบบ IT เพื่อนำระบบมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	5	20	สูงมาก
การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (C)	- งบประมาณไม่เพียงพอต่อการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ	3	5	15	สูง
	- นำเงินสะสมไปลงทุนไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนด	2	5	10	สูง
	- ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาไม่ถูกต้องไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ	2	5	10	สูง
	- จ่ายเงินค่าจ้างที่ปรึกษาไม่ถูกต้องไม่เป็นไปตามระเบียบ	2	5	10	สูง
	- เจ้าหน้าที่ใหม่ไม่มีความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบที่กำหนดไว้	5	3	15	สูง

## การจัดลำดับความเสี่ยง

ลำดับ	ความเสี่ยง / เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง	
1	- ไม่ได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณตามโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการได้ครบถ้วน	25	สูงมาก
2	- เกิดข้อพิพาทการเมืองระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้ สพพ. ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการเงินได้ตามแผนที่กำหนดไว้	25	สูงมาก
3	- ไม่มีคณะรัฐมนตรีอนุมัติให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	25	สูงมาก
4	- ระบบ IT ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการทำงาน	25	สูงมาก
5	- รัฐบาลไม่จัดสรรเงินงบประมาณการประชาสัมพันธ์ให้ได้ครบถ้วน	25	สูงมาก
6	- ได้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารองค์กร	25	สูงมาก
7	- งบประมาณจำกัด	25	สูงมาก
8	- องค์กรไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับทั้งในและต่างประเทศ	25	สูงมาก
9	- ผู้รับเหมาดำเนินการก่อสร้างโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินไม่เป็นไปตามขอบเขตการดำเนินงานที่กำหนด	20	สูงมาก
10	- ไม่มีระบบแนวทางในการติดตามการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรที่ชัดเจน	20	สูงมาก
11	- สพพ. ไม่ได้รับชำระหนี้ในส่วนเงินต้นและดอกเบี้ย	20	สูงมาก
12	- สภาพคล่องภายในประเทศต่ำทำให้สถาบันการเงินไม่สามารถให้เงินกู้ได้	20	สูงมาก
13	- อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้นจะทำให้ สพพ. มีต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น	20	สูงมาก
14	- เจ้าหน้าที่ที่มีภาระงานมากไม่สามารถเข้าร่วมอบรมได้ตามกำหนด	20	สูงมาก
15	- ต้นทุนการกู้เงินของ สพพ. สูงกว่าที่ประมาณการไว้	20	สูงมาก
16	- การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	15	สูง
17	- การดำเนินงานตามแผนประชาสัมพันธ์ไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย	15	สูง
18	- ไม่มีการประเมินผลการทำประชาสัมพันธ์	15	สูง
19	- ปฏิบัติงานงานล่าช้ากว่าแผนงาน	15	สูง
20	- ความต้องการของประเทศเพื่อนบ้านไม่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต่างๆ	15	สูง
21	- เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านไม่พึงพอใจในหลักสูตรและการบริหารจัดการ	15	สูง
22	- ความผันผวนของสภาวะตลาดเงินและตลาดทุน	15	สูง
23	- การปรับขึ้นของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในตลาดเงิน	15	สูง
24	- ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาสำหรับการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการล่าช้า	10	สูง
25	- เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านจัดทำเอกสารประกวดราคาล่าช้า	10	สูง
26	- หน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐไม่พร้อมที่จะร่วมโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ ปทพพ.	10	สูง
27	- เจ้าหน้าที่ สพพ. ไม่มีความรู้ด้านเทคนิควิศวกรรม ก่อสร้างเพียงพอ	9	ปานกลาง



การประเมินระดับผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงในด้านต่างๆ สามารถสรุปเป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการควบคุมได้ 4 กิจกรรม ประกอบด้วย (1) การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (2) การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ (3) การเงินและการให้บริการ (4) การพัฒนาองค์กร

แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยงของกิจกรรมต่างๆ

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

หมายเหตุ

- ① = การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
- ② = การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ
- ③ = การเงินและการให้บริการ
- ④ = การพัฒนาองค์กรและกฎระเบียบ

## 5. การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงหรือวิธีจัดการความเสี่ยงโดยลดหรือ ควบคุม หรือกระจาย หรือ หลีกเลี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมาย ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ. 2555 ของ สฟพ. ดังนี้

(1) การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยง ที่มีน้อยหรือมีความน่าจะเป็นเกิดขึ้นน้อย หรือเห็นว่ามีความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติ หลักการรับความเสี่ยงไว้

(2) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุม เพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรอง ในเหตุการณ์

(3) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การหยุดหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็น ความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน และ ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

(4) การกระจายหรือโอนความเสี่ยง หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน และ การจัดประกันภัย เป็นต้น

### ผลการเลือกวิธีการจัดการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 แผนงาน

แผนงาน	ความเสี่ยง	เป้าหมายการจัดการ บริหารความเสี่ยง
การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน	<p>จำนวนโครงการไม่ได้ตามแผนงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสัมพันธ์การเมืองระหว่างประเทศ</li> <li>- ครม. ไม่อนุมัติหรืออนุมัติล่าช้า</li> <li>- ความไม่พร้อมของ ปทพ. (การจัดเตรียม โครงการ และการ ดำเนินโครงการ รวมถึง งบประมาณ, สมทบ)</li> <li>- การจัดหาผู้รับเหมาและ ทบข. ล่าช้า และไม่ปฏิบัติตาม ขั้นตอนของระเบียบ</li> <li>- ผู้รับเหมาดำเนินการก่อสร้างโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินไม่เป็นไปตามขอบเขตการดำเนินงานที่กำหนด</li> <li>- ค่าใช้จ่ายเกินวงเงินตามสัญญาที่กำหนดไว้</li> <li>- ขอบเขตของงานเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากสัญญา</li> <li>- การดำเนินโครงการล่าช้า</li> <li>- การเบิกจ่ายเงินล่าช้า</li> </ul>	<p>ลด ระดับความเสี่ยง โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาและทบทวนนโยบายด้านการ ต่างประเทศของ ปทพ.</li> <li>2. จัดทำแผนการเบิกจ่ายสำหรับ โครงการให้ความช่วยเหลือแก่ ปทพ. ที่มีเป้าหมายและการติดตามการ เบิกจ่ายที่ชัดเจน</li> <li>3. สำรวจความต้องการการให้ความ ช่วยเหลือทางการเงินแก่ ปทพ. และ จัดทำ Country Strategy</li> <li>4. กำกับดูแลและตรวจสอบขั้นตอน กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของ ปทพ. ให้เป็นไปตามขั้นตอนและโปร่งใส</li> </ol>

แผนงาน	ความเสี่ยง	เป้าหมายการจัดการ บริหารความเสี่ยง
		5. กำกับดูแลการดำเนินงาน โครงการ ให้เป็นไปตามแบบมาตรฐานที่กำหนดไว้
การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ	<p><b>จำนวนโครงการไม่ได้ตามแผนงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดข้อพิพาทการเมืองระหว่างประเทศทำให้เจ้าหน้าที่ ปทพ. ไม่สามารถเข้าร่วมการอบรมถ่ายทอดความรู้</li> <li>- หน่วยงานต่างๆ ของรัฐไม่พร้อมที่จะร่วมโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน</li> <li>- ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ ไม่สอดคล้องกับ Country Strategy</li> <li>- ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาสำหรับการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการล่าช้า</li> <li>- ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาไม่ถูกต้อง ไม่เป็นไปตามระเบียบ</li> <li>- ไม่สามารถจัดฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ ปทพ. ได้ตามกำหนด</li> <li>- งบประมาณมีจำกัด</li> </ul>	<p><b>ลด</b> ระดับความเสี่ยง โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาและทบทวนนโยบายด้านการต่างประเทศของ ปทพ. และความ ต้องการของหน่วยงานต่างๆ ของ ภาครัฐ</li> <li>2. สำรวจความต้องการการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการ ฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ของ ปทพ. และจัดทำหัวข้อการอบรมให้ สอดคล้องกับ Country Strategy</li> <li>3. ให้มีการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไป ตามระเบียบที่กำหนดไว้</li> </ol>
การเงิน/ การให้บริการ	<p><b>โอกาสที่เงินงบประมาณจะได้รับไม่พอเพียงกับโครงการใหม่ที่ เพิ่มขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สพพ. ไม่ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณจากรัฐบาล</li> <li>- ปทพ. ชำระหนี้ไม่ครบถ้วน ไม่ตรงตามเวลา</li> <li>- เกิดความเสียหายจากการบริหารเงินสะสมของ สพพ.</li> <li>- สภาพคล่องภายในประเทศต่ำ ทำให้สถาบันการเงินไม่สามารถ ให้เงินกู้</li> <li>- อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้นจะทำให้ สพพ.มีต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น</li> </ul>	<p><b>ลด</b> ระดับความเสี่ยง โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดหาแหล่งเงินทุนสำรอง</li> <li>2. จัดทำประมาณการกระแส เงินสดเพื่อประเมินฐานะการเงิน ให้ สอดคล้องกับความต้องการของ สพพ.</li> <li>3. บริหารการลงทุนของ สพพ. ให้ หลากหลายมากขึ้นและมีผลตอบแทน ภายใด้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้</li> </ol>
การพัฒนา องค์กรและ กฎระเบียบ	<p><b>การเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานให้เป็นองค์กรชั้นนำในระดับ องค์กรระหว่างประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อาทิ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* การฝึกอบรม</li> <li>* การจัดทำคู่มือ แนวทางปฏิบัติงาน กฎระเบียบต่างๆ</li> <li>* การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>* การจัดทำเกณฑ์ชี้วัดผลการปฏิบัติงานและการพิจารณา ผลตอบแทน</li> <li>* องค์กรไม่เป็นที่รู้จัก / ยอมรับ ทั้งในและต่างประเทศ</li> </ul>	<p><b>ลด</b> ระดับความเสี่ยง โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) ศึกษา คู่มือ แนวทางการ ดำเนินงานขององค์กรระหว่าง ประเทศ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้า กับภารกิจของสำนักงาน</li> <li>(2) กำกับให้มีการปฏิบัติตามคู่มือการ ดำเนินงานต่างๆ ที่สำคัญ</li> <li>(3) จัดทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุก</li> </ol>

6. การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

1. สำนักอำนวยการ ฝ่ายส่งเสริมประสิทธิภาพจัดทำแนวทางและทบทวนขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ และแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกสำนักรับทราบเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2554

2. เจ้าหน้าที่ทุกสำนักดำเนินการจัดแผนบริหารความเสี่ยงฯ ตามแนวทางที่กล่าว (ม.ย. – ส.ค. 54)

3. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงฯ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา และเสนอให้ คพพ. พิจารณา (ส.ค. 54)

4. แจ้งให้ทุกสำนักรับทราบแผนบริหารความเสี่ยงฯ และดำเนินการตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

5. สำนักอำนวยการ ฝ่ายส่งเสริมประสิทธิภาพดำเนินการติดตามตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงฯ และรายงานให้คณะกรรมการฯ และ คพพ. พิจารณาเป็นรายไตรมาส

**แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2555**











## บทที่ 4

### การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการควบคุมภายใน

#### 1. การจัดองค์กรเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน

สพพ. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 รวมถึงการติดตามการดำเนินงานตามแผนที่กล่าว ซึ่งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดังกล่าวปรากฏในบทที่ 2 ของเอกสาร

สำนักอำนวยการ (สอก.) ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลขององค์กรทั้งทางด้านกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ แผนการปฏิบัติงานประจำปี และศึกษา วิเคราะห์ รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน เพื่อรวบรวมความเสี่ยงด้านต่างๆ ขององค์กร นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

#### 2. การติดตามประเมินผลและการรายงานผล

สำนักอำนวยการ (สอก.) จะเป็นหน่วยงานที่ทำการติดตามประเมินผลและรวบรวมรายงานผลการดำเนินงาน โดยทำหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- ติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในเพื่อให้มีการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง
  - รวบรวมรายงานผลการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงาน และสรุปประเมินให้ฝ่ายบริหารรับทราบเป็นรายไตรมาส รวมทั้งเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ คพพ. พิจารณาต่อไป
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำกับดูแลและให้การสนับสนุน รวมทั้งให้คำปรึกษาแก่ สอก. พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอผู้อำนวยการ สพพ. และจัดส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ต่อไป

#### 3. การสร้างความเข้าใจแก่บุคคลภายในองค์กร

- จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคคลในหน่วยงานเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เกี่ยวกับความรับผิดชอบ และหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ สอก.
- เผยแพร่แผนการบริหารความเสี่ยงใน website ของ สพพ.