



แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน  
(องค์การมหาชน)

กันยายน 2558

## บทสรุปผู้บริหาร

### แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.)

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นในการป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) ได้ทำการศึกษาแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจากกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) สรุปได้ดังนี้

1. ก.พ.ร. กำหนดให้หน่วยงานต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยงเพื่อจัดการกับเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของโครงการ
2. การกำหนดขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO
  - 2.1 กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง
  - 2.2 ระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมชาติ 10 องค์ประกอบ ดังนี้ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรม ความเสมอภาค และการมุ่งฉันทามติ
  - 2.3 ประเมินความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง ที่เกิดจากการคำนวณการให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ x โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	ความหมาย
ต่ำ	1-3	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9	ระดับที่พออนุมัติได้ โดยมีการติดตามและควบคุมหรือป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง พร้อมทั้งมีการเฝ้าระวังไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น
สูง	10-16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการบริหารจัดการหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	17-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้และมีความจำเป็นต้องรีบเร่งบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีแผนงานหรือมาตรการดำเนินงานเพื่อควบคุมหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นโดยใกล้ชิดและรวดเร็ว เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยเร็ว

## 2.4 ระบุความเสี่ยง ประเมินระดับความเสี่ยง และจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละด้าน

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

(2) ประเมินระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์การพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

(3) กำหนดกลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การควบคุม การยอมรับ และการถ่ายโอนความเสี่ยง

(4) จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถวางแผนการบริหารได้อย่างทั่วถึง

## 2.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

### 2.6 การสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

### 2.7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

3. สำหรับการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สพพ. ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน และด้านอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

4. สพพ. ได้ทำการคัดเลือกโครงการที่มีนัยสำคัญในการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยพิจารณาความสอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณ/ค่าใช้จ่ายสูงสุดของแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งพบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มีโครงการที่มีความสำคัญ จำนวน 5 โครงการ ประกอบด้วย

4.1 โครงการสำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน หน่วยงานรัฐ

4.2 โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

4.3 โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

4.4 โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

4.5 โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

## 5. แผนบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สรุปได้ดังนี้

## 5.1 โครงการสำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน หน่วยงานรัฐ

ผู้รับผิดชอบ: สำนักบริหารโครงการ และสำนักอำนวยการ

### (1) ความเสี่ยงที่มีระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

- 1) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารไม่ถูกต้อง
- 2) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ (C) ได้แก่ ข้อบังคับ แนวทาง กระบวนการไม่ทันสมัย เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

- 1) จัดทำแผนสำรวจศักยภาพโครงการ ฯ และงบประมาณ
- 2) กำหนดผู้รับผิดชอบในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการ
- 3) ทบทวนข้อบังคับ คพพ.ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานในประเทศและต่างประเทศ

## 5.2 โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

ผู้รับผิดชอบ: สำนักบริหารเงินทุน

### (1) ความเสี่ยงที่มีระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

- 1) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) ได้แก่ ขาดสภาพคล่อง การปรับโครงสร้างหนี้เงินกู้
- 2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S) ได้แก่ การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหารื่องสภาพคล่อง

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

- 1) จัดทำประมาณการกระแสเงินสดในระยะยาว ปานกลาง และรายเดือน เพื่อให้ทราบสถานะการเงินที่แท้จริงของ สพพ.
- 2) จัดทำแผนการจัดหาเงินรองรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน กรณีที่ขาดสภาพคล่อง และมีการปรับปรุงแผนเป็นรายเดือน
- 3) ดำเนินการตามระเบียบและแนวทางการดำเนินงานของ สพพ.
- 4) ติดตามสถานะตลาดการเงินอย่างใกล้ชิด
- 5) ประเมินสถานะทางการเงินของ สพพ. เป็นรายไตรมาส
- 6) จัดทำแผนการบริหารหนี้ของ สพพ.

- การปรับโครงสร้างหนี้เงินกู้ในกรณีที่เงินกู้ครบกำหนด
- ศึกษาเงื่อนไขทางการเงินกับแหล่งเงินกู้อื่น
- เจรจากับเจ้าหนี้เดิมเพื่อขอปรับเงื่อนไขหรือ Reschedule

7) นำเสนอแนวทางการบริหารเงินของ สฟพ.

8) นำเสนอข้อเท็จจริงทั้งในส่วนนโยบายการเงินและแนวทางการดำเนินงานของ สฟพ. รวมทั้ง แผนการแก้ไขให้กับ คพพ. เพื่อใช้กำหนดนโยบายการเงินของ สฟพ.

### 5.3 โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ผู้รับผิดชอบ: สำนักบริหารโครงการ สำนักบริหารเงินทุน และสำนักอำนวยการ

#### (1) ความเสี่ยงที่มีระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

1) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) ได้แก่ การไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ตามวัตถุประสงค์

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ได้แก่ จำนวนโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านไม่ได้ตามเป้าหมาย โครงการที่แล้วเสร็จไม่มีคุณภาพและไม่ครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ

3) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ (C) ได้แก่ ข้อบังคับ แนวทาง กระบวนการไม่ทันสมัย เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1) จัดทำแผนการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านและงบประมาณที่ต้องการใช้ให้สอดคล้องกับสถานะการเงินของ สฟพ.

2) จัดเตรียมหาแหล่งเงินทุนสำรองนอกเหนือจากเงินงบประมาณแผ่นดิน

3) ดำเนินงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินอย่างเคร่งครัด โดยเริ่มกระบวนการหลังจากได้รับคำขอรับความช่วยเหลือทางการเงินอย่างเป็นทางการจากประเทศเพื่อนบ้านจนถึงขั้นการลงนามในสัญญาให้ความช่วยเหลือทางการเงิน เพื่อให้ สฟพ. สามารถลงนามในสัญญาให้ความช่วยเหลือทางการเงินได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

4) จัดทำแผนติดตามความก้าวหน้าของโครงการ เพื่อให้โครงการมีความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการเบิกจ่ายเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

5) ทบทวนขั้นตอนการให้ความช่วยเหลือทางการเงินให้เป็นปัจจุบันและชี้แจงให้เจ้าหน้าที่รับทราบและทำความเข้าใจ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถกำกับดูแลและติดตามการดำเนินโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินเสร็จภายในเวลาที่กำหนด รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ทันเวลา

## 5.4 โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการจัดถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน

ผู้รับผิดชอบ: สำนักความช่วยเหลือทางวิชาการ และสำนักอำนวยการ

### (1) ความเสี่ยงที่มีระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

1) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) ได้แก่ การไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก คพพ. ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ตามวัตถุประสงค์

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ได้แก่ จำนวนโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านไม่ได้ตามที่ประเทศเพื่อนบ้านต้องการ

3) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ (C) ได้แก่ ข้อบังคับ แนวทาง กระบวนการไม่ทันสมัย เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องแนวทางปฏิบัติที่เรื่องการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและระเบียบ สพพ. ว่าด้วยการดำเนินงาน การสนับสนุน และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคคลภายนอก

4) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S) ได้แก่ กรณีที่ สพพ. ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน แล้วต่อมาประเทศเพื่อนบ้านไม่ขอรับความช่วยเหลือทางการเงินกับ สพพ.

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินการมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1) จัดทำแผนการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านและหลักสูตรการอบรมถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยพิจารณางบประมาณให้สอดคล้องกับสถานะการเงินของ สพพ.

2) ติดตามความก้าวหน้าและการเบิกจ่ายของงานศึกษาความเป็นไปได้หรือความเหมาะสม งานศึกษาออกแบบรายละเอียดของโครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้และตามวัตถุประสงค์ของโครงการ รวมถึงต้องมีการประสานงานกับประเทศเพื่อนบ้านอย่างใกล้ชิดเพื่อจะได้รับทราบแนวโน้มหรือทิศทางในการขอรับความช่วยเหลือทางการเงินของประเทศเพื่อนบ้าน

3) ทบทวนแนวทางปฏิบัติที่เรื่องการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและระเบียบ สพพ. ว่าด้วยการดำเนินงาน การสนับสนุน และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคคลภายนอก รวมถึงวิธีการปฏิบัติเมื่อผู้เข้ารับการอบรมมีปัญหาเรื่องสุขภาพในระหว่างการเข้ารับการอบรม

4) สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่มีการเรียนรู้ แนวทางปฏิบัติในการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ และการจัดอบรมถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน

## 5.5 โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

ผู้รับผิดชอบ: สำนักอำนวยการ / สำนักบริหารโครงการ / สำนักนโยบายและแผน / สำนักความช่วยเหลือทางวิชาการ / สำนักบริหารเงินทุน

### (1) ความเสี่ยงที่มีระดับสูง แยกตามประเภทความเสี่ยง

1) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ได้แก่ การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง การฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S) ได้แก่ นโยบายการพัฒนาบุคลากรและโครงสร้างผลตอบแทนไม่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1) จัดทำแผนดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559

2) ดำเนินงานตามแผนบริหารบุคคลฯ

- ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยการจัดกิจกรรม Lunch Talk เป็นประจำทุกเดือน

- จัดกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentor) จัดอบรมเกี่ยวกับการสอนงาน (Coach) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) กำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่เป็น Mentor ทำหน้าที่เป็นแม่แบบ ผู้สอนงาน ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ แนะนำเจ้าหน้าที่ใหม่หรือรุ่นน้องในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes)

- จัดให้มีการประเมินค่างาน โครงสร้างเงินเดือน และเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือด้านการบริหารบุคคล

3) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่เพื่อผ่อนคลายความเครียดจากการปฏิบัติงาน

4) มีการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้

## 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 และคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ ในการจัดทำรายงานควบคุมภายในมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิด

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

สพพ. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านโดยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ซึ่งในการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ พันธกิจ วัตถุประสงค์การจัดตั้งเป็นการทำให้นโยบายด้านการต่างประเทศสำเร็จ และประเทศไทยเป็นที่ยอมรับกับมิตรประเทศต่างๆ

ทั้งนี้ ภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อันเนื่องมาจากภัยคุกคาม ปัญหา อุปสรรคต่างๆ และทำให้สูญเสียโอกาสในการ



สร้างประโยชน์ให้กับประเทศไทยในเรื่องดังกล่าวได้ ดังนั้น สำนักงานจึงให้ความสำคัญในการจัดทำรายงานควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO และตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยไม่มีความเสียหายใดๆ เกิดขึ้นกับองค์กร

## 2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สฟพ. มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานและมีการใช้ทรัพยากร รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือ การทุจริต และองค์กรมีความน่าเชื่อถือทางการเงินและรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและนโยบายของรัฐบาล สำนักงานจึงต้องมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ สฟพ. ตามนัยที่กล่าวข้างต้นเป็นไปตามตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสำนักงานโดยมีการควบคุมสภาพแวดล้อม การประเมินความเสี่ยง การกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 3. แนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3.1 มาตรการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในจะต้องมีผู้รับผิดชอบทั้งในระดับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร และในรูปคณะกรรมการ

3.2 มาตรการควบคุมความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของงานและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติและกำกับ ดูแลติดตามอย่างต่อเนื่อง

## 4. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4.1 การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรืออาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ทันเหตุการณ์

4.3 การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า

4.4 ข้อมูลและรายงานทางการเงินถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจทางด้านการบริหารและการสื่อสารได้

4.5 การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้

## บทที่ 2

### ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ

#### 1. ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน

##### 1.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) เป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2548 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สพพ. พ.ศ. 2548 ทำหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจแก่รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินของรัฐบาล ประเทศเพื่อนบ้าน ร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดหรือการดำเนินนโยบายและมาตรการการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน และประสานการใช้อำนาจหน้าที่หรือการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ องค์การ หรือหน่วยงานในประเทศหรือต่างประเทศ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อบูรณาการการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

##### 1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรนำในภูมิภาคในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนร่วมกันของไทยและประเทศเพื่อนบ้าน

##### 1.3 พันธกิจ (Mission)

(1) สนับสนุนนโยบายภาครัฐการให้ความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านให้เกิดความยั่งยืนด้วยการให้ความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการโดยคำนึงถึงประโยชน์ทางการค้าและการลงทุนร่วมกัน ภายใต้การพึ่งพาเงินงบประมาณจากภาครัฐให้น้อยที่สุด

(2) บูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยการเป็นหุ้นส่วนร่วมพัฒนาเพื่อส่งเสริมการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค

(3) พัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารจัดการโครงการที่ดำเนินงานร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน และพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน

(4) เสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรโดยการพัฒนาบุคลากร ระบบงาน และเทคโนโลยี เพื่อยกระดับการให้บริการสู่มาตรฐานสากล

##### 1.4 ยุทธศาสตร์ 3 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2558-2560)

(1) ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค

(2) พัฒนาความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

(3) บริหารการเงินให้มั่นคงเพียงพอต่อการดำเนินงาน

(4) พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาลและการเรียนรู้

ตารางแสดงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และโครงการของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์
1.ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค	G1 เพื่อให้ความร่วมมือในการพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านสอดคล้องกับแนวนโยบายของภาครัฐ รัฐบาล ประเทศเพื่อนบ้าน และกรอบความร่วมมือในภูมิภาค	S1 บูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐของไทยและประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อจัดทำแผนความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านให้ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ	P1 ทบทวนยุทธศาสตร์การให้ความร่วมมือของ สพพ. (Country Strategy)	S1 / S2 / S3
			P2 จัดทำแผนการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านซึ่งสอดคล้องกับ Contry Strategy	S1 / S2 / S3
	G2 เพื่อให้ความร่วมมือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพไม่มีความซ้ำซ้อน สอดคล้องกับกรอบความร่วมมือต่างๆ ในภูมิภาค	S2 บูรณาการกับภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านเอื้อต่อการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ	P3 ประชุมบูรณาการความร่วมมือการพัฒนากับกระทรวงการต่างประเทศหรือหน่วยงานอื่นๆ	S1 / S2 / S4
			P4 สํารวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน/หน่วยงานรัฐ	S1 / S2 / S3
			P5 แลกเปลี่ยนข้อมูลการดำเนินงานนโยบาย และความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อนบ้านตามกรอบความร่วมมือต่างๆ	S4
			P6 ดำเนินการตามแผนความร่วมมือกับ ADB	S4

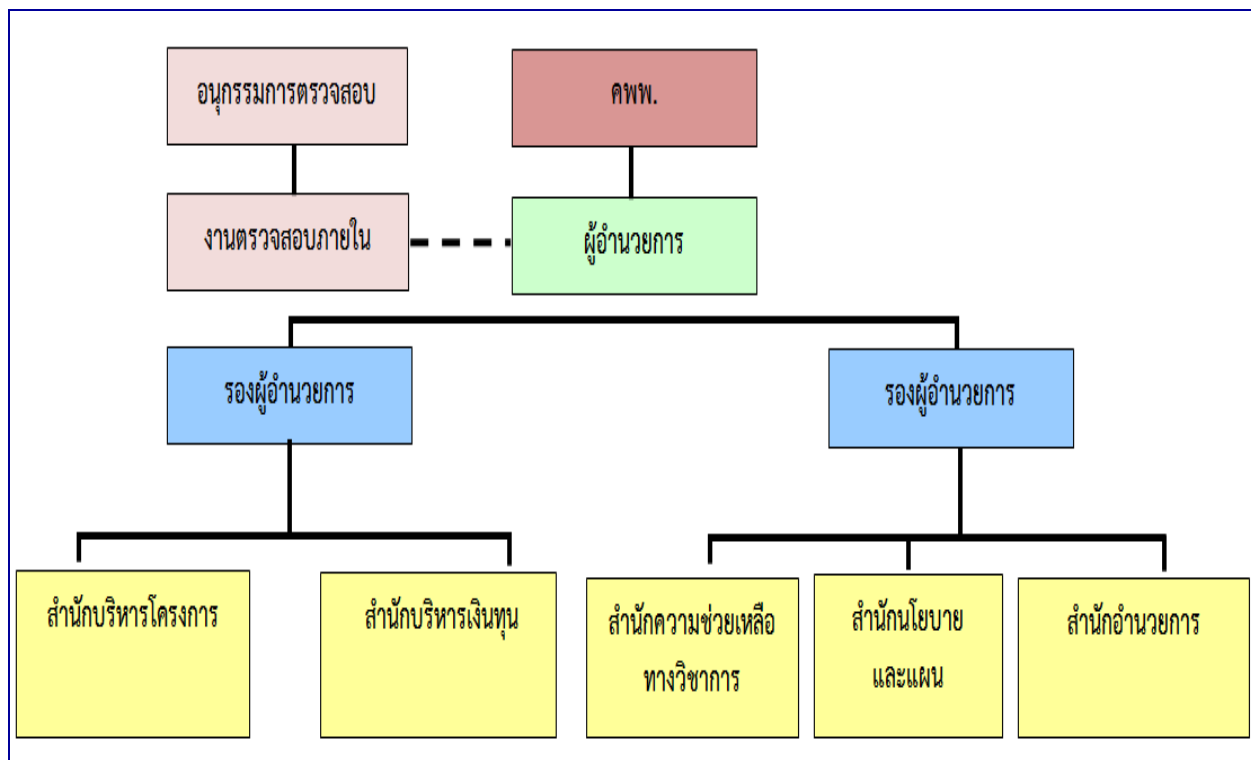
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์
2. พัฒนาความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล	G3 เพื่อให้ความร่วมมือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล รวมทั้งตอบสนองความต้องการของประเทศเพื่อนบ้านและผู้มีส่วนได้เสีย	S5 พัฒนาระบบการและมาตรฐานในการดำเนินงานโครงการให้มีประสิทธิภาพในระดับสากล	P7 Guideline สำหรับประเทศเพื่อนบ้าน (การจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา / การเบิกจ่ายเงินกู้)	S5
			P8 ติดตามโครงการความช่วยเหลือทางการเงินที่อยู่ระหว่างดำเนินโครงการ	S5
			P9 จัดทำคู่มือการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ (การเตรียมความพร้อมโครงการ / การถ่ายทอดความรู้)	S5
		S6 ขยายการให้ความร่วมมือทั้งในมิติของประเภทโครงการและพื้นที่	P10 จัดทำหลักเกณฑ์ค่าความเสี่ยงการไปปฏิบัติงานในประเทศเพื่อนบ้าน	S5 / S7
			P11 การให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านที่มีการกระจายตัวตามมิติต่างๆ	S5 / S6 / S7
			P12 การประเมินผลโครงการที่แล้วเสร็จ	S5
			P13 Appraisal เพื่อการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ ใน BST	S6 / S7 /S8
			P14 ศึกษา/ประเมินโครงการที่มีศักยภาพใน CLMV	S6 / S7
		S7 พัฒนานวัตกรรมการให้ความร่วมมือทางการเงิน รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน	P15 การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านที่กระจายตามมิติต่างๆ	S5 / S6 / S7
			P16 การจัดถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ของประเทศเพื่อนบ้าน	S5 / S6 / S7 /S8
			P17 ศึกษาแนวทางการร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	S5 / S6 / S7
			P18 กิจกรรม Press Tour	S8
		S8 ประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจบทบาทและผลงานของประเทศไทยในโครงการให้ความร่วมมือและผลประโยชน์ร่วมกันในภูมิภาค		

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์
3. บริหารการเงินให้มั่นคง เพียงพอ ต่อการดำเนินงาน	G4 มีเงินทุนเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุภารกิจ	S9 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุน โดยมีการวางแผนการบริหารเงินทุนที่เป็นมาตรฐาน ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	P19 บริหารเงินทุน	S9 / S10 / S11 / S12
	G5 ลดการพึ่งพาเงินงบประมาณจากภาครัฐ	S10 บริหารจัดการหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ	P20 การบริหารจัดการหนี้	S10
		S11 พัฒนาระบบฐานข้อมูลทางการเงินและระบบสำรองฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ	P21 การใช้ระบบสารสนเทศด้านการบริหารเงินทุน	S9 / S10 / S11 / S12 / S13
		S12 ทบทวนและกำหนดเงื่อนไขทางการเงิน รวมทั้งอัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม และเงื่อนไขอื่นให้หลากหลายและเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมในภูมิภาค	P22 การเตรียมความพร้อมสำหรับการออกตราสารหนี้ของ สพพ.	S9 / S12 / S13
	S13 พัฒนารูปแบบหรือแนวทางการจัดหาทุน รวมทั้งการหาหุ้นส่วนทั้งองค์กรพัฒนาอื่นๆ และภาคเอกชน เพื่อสนับสนุนการขยายความร่วมมือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน			

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์
4. พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาลและการเรียนรู้	G6 สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ	S14 พัฒนาระบบการทำงานขององค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	P23 กิจกรรม Lunch Talk	S14 / S17 / S19
	G7 เพื่อสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะในการดำเนินงานแต่ละด้านควบคู่ไปกับธรรมาภิบาล	S15 พัฒนามาตรฐานเพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	P24 พัฒนาระบบพี่เลี้ยงขององค์กร (Mentoring System)	S14 / S15 / S16 / S17
	G8 เพื่อพัฒนาระบบการทำงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	S16 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร อัตรากำลังและความเชี่ยวชาญที่ต้องการให้มีความเหมาะสมเพื่อรองรับพันธกิจ	P25 กิจกรรมส่งเสริมความรู้ความสามารถของ คพพ.	S14 / S19
		S17 พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานทุกสายงาน ควบคู่ไปกับความมีคุณธรรมและจริยธรรม	P26 โครงการ ศุกร์ สุข สุด (Happy Friday)	S15
		S18 พัฒนาระบบการทำงานขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	P27 ระบบจัดเก็บเอกสาร	S18
		S19 เปิดเผยข้อมูลโครงการที่ดำเนินงานในประเทศเพื่อนบ้าน ต่อสาธารณชนอย่างเพียงพอและเหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินงานของภาคเอกชน	P28 พัฒนาเครื่องทางด้านการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	S15 / S16 / S17
			P29 พัฒนาระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใส	S14 / S15 / S17 / S19
			P30 การอบรมตาม Competency	S14 / S16
			P31 จัดหาครุภัณฑ์ IT ทดแทนที่เสื่อมสภาพ	S18
			P32 พัฒนาระบบ Wifi ของสำนักงาน	S18
			P33 เผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญของ สพพ.	S18
			P34 การเปิดเผยราคากลาง และการจัดซื้อจัดจ้างในเว็บไซต์ของ สพพ. ตามประกาศปปช.	S18 / S19

## 1.5 โครงสร้างองค์กร

สพพ. เป็นองค์การมหาชน บริหารและดำเนินงานโดยคณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) และผู้อำนวยการ สพพ. โดยมีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังจำนวน 45 อัตรา ดังนี้



## 2. ผู้รับผิดชอบ

คพพ.ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ตามคำสั่ง คพพ. ที่ 4/2558 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

### องค์ประกอบ

- |  |                  |
|--|------------------|
| (1) นายธีรชัย อตันวานิช                            | ประธานอนุกรรมการ |
| รองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ            |                  |
| (2) นางปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล                      | อนุกรรมการ       |
| รองเลขาธิการคณะกรรมการ                             |                  |
| สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ |                  |
| (3) นายบุญชัย จรัสแสงสมบูรณ์                       | อนุกรรมการ       |
| ผู้อำนวยการสำนักนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ        |                  |
| สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง                            |                  |

- |   |                        |
|---|------------------------|
| (4) นายถาวร เสรีประยูร<br>ผู้อำนวยการส่วนจัดการเงินกู้รัฐบาล 1<br>สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ | อนุกรรมการ             |
| (5) ผู้อำนวยการ สพพ.  | อนุกรรมการ             |
| (6) นายพีรเมศร์ วุฒิธรเนติรักษ์<br>รองผู้อำนวยการ สพพ.                                      | อนุกรรมการและเลขานุการ |

### อำนาจหน้าที่

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

### 3. ขั้นตอนดำเนินงาน

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

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



### บทที่ 3

#### ความเสี่ยงและควบคุมภายใน

**ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมีสาเหตุสำคัญจาก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

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

**การบริหารความเสี่ยง** เป็นแนวทางหนึ่งในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ เพื่อควบคุมกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของระดับผลกระทบและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และควบคุมได้ รวมทั้งตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะยึดภารกิจหลักและเป้าหมายของสำนักงานตามยุทธศาสตร์ของ สพพ. เป็นสำคัญ

**ควบคุมภายใน** หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับขององค์กรกำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

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

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สฟพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559  
มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558
2. ทำความเข้าใจกับยุทธศาสตร์ แผนงาน เป้าหมายและภารกิจขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 รวมถึงการศึกษาโครงสร้างการควบคุมภายใน
3. วิเคราะห์ขั้นตอนของแผนงาน และระบุความเสี่ยง รวมถึงสาเหตุของความเสี่ยง
4. ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของ สฟพ. รวมถึงจัดทำสรุปผลและทำเอกสารการประเมินควบคุมภายใน
5. การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
6. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สฟพ. และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
7. สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง
8. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ความเสี่ยงและผลกระทบตามแผนการปฏิบัติงาน ของ สฟพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สามารถระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

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

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ที่ นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณผิดพลาด เช่น การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ บริหารสภาพคล่องไม่พอเพียง และการบริหารจัดการชำระหนี้ไม่สอดคล้องกับความผันผวนของสถานะอัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงิน

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบ (Compliance Risk: C)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบ 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 กำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามงวดเวลาที่กำหนดไว้

#### **แนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน**

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานจะต้องทำการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) ดังนี้

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

**บทที่ 4**  
**การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร**

**ขั้นตอนที่ 1**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นองค์การมหาชนภายใต้กำกับ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง</li> <li>- โครงสร้างเล็ก/ สายบังคับบัญชาสั้น</li> <li>- สามารถบริหารเงินทุน ลดภาระ การขอรับจัดสรรเงินงบประมาณ</li> <li>- คพพ. /ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ ฐานเงินเดือนสูงกว่าราชการ สวัสดิการดี มีระบบการติดตามประเมินผลโดยองค์กรอิสระ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบบุคลากรยังไม่ดีพอ</li> <li>- ผู้เชี่ยวชาญไม่ครบทุกด้าน</li> <li>- การบริหารงานไม่สอดคล้องกับโครงสร้าง</li> <li>- บริหารงานระบบราชการมีลักษณะงานคอขวด/ อำนาจในการลงนาม</li> <li>- การหาทุนมีข้อจำกัด</li> <li>- การให้ความช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้านยังไม่ กระจายตัว</li> </ul>
โอกาส	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลให้การสนับสนุน</li> <li>- กระแส AEC</li> <li>- ประเทศเพื่อนบ้านมีความต้องการพัฒนา ประเทศ</li> <li>- เอกชนในประเทศต้องการขยายธุรกิจ</li> <li>- กระแสสังคมกระตุ้นให้ภาครัฐมีการ บริหารจัดการดี/มีคุณภาพ/โปร่งใสเป็นธรรม</li> <li>- มีสายสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอาจส่งผลกระทบต่อ นโยบายเศรษฐกิจ และงบประมาณ ซึ่งอาจมีผล ต่อการให้ความช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้าน</li> <li>- ประเทศเพื่อนบ้านต้องการความช่วยเหลือมาก สพพ. ต้องคัดกรองความช่วยเหลือ</li> <li>- ประชาชนบางส่วนไม่เห็นด้วยกับการให้เงิน ช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้าน</li> <li>- กลุ่มประเทศเพื่อนบ้านมีการต่อรองมากขึ้น</li> <li>- ความพร้อมแหล่งเงินกู้อื่น</li> </ul>

## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาทำความเข้าใจยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2559 และการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ ของ สพพ. สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

### 2.1 ยุทธศาสตร์ 3 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2558-2560)

คณะรัฐมนตรี (ครม.) ได้มีมติให้ สพพ. ขยายขอบเขตความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านเพิ่มเติม 3 ประเทศ คือประเทศศรีลังกา ติมอร์-เลสเต และภูฏาน เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2556 และเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2558 คณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) ได้มีมติเห็นชอบการทบทวนยุทธศาสตร์ 3 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2558-2560) เพื่อใช้เป็นแผนในการปฏิบัติงานในปี 2559 สรุปได้ดังนี้

- 1) ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค
- 2) พัฒนาความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
- 3) บริหารการเงินให้มั่นคงเพียงพอต่อการดำเนินงาน
- 4) พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาลและการเรียนรู้

### 2.2 การทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

- 1) ความเสี่ยงสูงของปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีทั้งหมด 4 กิจกรรม ประกอบด้วย

#### 1.1) ด้านการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ

ความเสี่ยง : - ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้านได้ตามเป้าหมาย

- โครงการที่เสร็จแล้วไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ
- มีการเบิกจ่ายเงินผิดพลาด

#### ผลการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน มีความเสี่ยงลดลงจากระดับสูง เป็น ระดับปานกลาง เนื่องจาก

1. สพพ. ได้มีการดำเนินงานติดตามโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินที่อยู่ระหว่างดำเนินการ ซึ่งสามารถดำเนินงานได้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ดี สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงินที่เป็นโครงการใหม่นั้น สพพ. อยู่ระหว่างรอรับคำขอรับความช่วยเหลือทางการเงินอย่างเป็นทางการ (Formal Request) จากประเทศเพื่อนบ้าน จำนวน 2 โครงการ ประกอบด้วย (1) โครงการก่อสร้างประตูกั้นน้ำ เวียดนาม (2) โครงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าในเมืองย่างกุ้ง (เขต North Okkalapa และเขต North Dagon) เมียนมา และ (3) อยู่ระหว่างนำเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติให้ความช่วยเหลือทางการเงินสำหรับโครงการก่อสร้างสายส่ง 115 kV และสถานีไฟฟ้าช่งน้ำหงษ์-ห้วยทราย สป.ป.ลาว

2. สพพ. ได้มีการกำกับติดตามการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการที่อยู่ระหว่างดำเนินงาน จำนวน 4 โครงการ และการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านให้มีการดำเนินงานตาม แผนงาน แต่อย่างไรก็ดีในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สพพ. ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ของรัฐบาลประเทศเพื่อนบ้านที่จะขอรับความช่วยเหลือสำหรับโครงการศึกษาความเหมาะสมและ ออกแบบรายละเอียดงานก่อสร้างถนนจากด่านเจดีย์สามองค์พญาตองชู-ทันพยูไซยัด (ช่วงช่องสง-เท็ตคอ) เมียนมา ดังนั้น คพพ. จึงได้มีมติให้ สพพ. ชะลอการจัดจ้างที่ปรึกษาที่จะดำเนินการศึกษาออกไปก่อน จนกว่าเมียนมาจะมีหนังสือยืนยันความต้องการขอรับความช่วยเหลือจาก สพพ.

1.2) โครงการทบทวนขั้นตอนและกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ความเสี่ยง : - ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามต้องการ

- การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน

ผลการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านการทบทวนขั้นตอนและกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อน บ้าน มีความเสี่ยงที่ลดลงจากระดับสูงเป็นต่ำ เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีการทบทวนขั้นตอน การให้ความช่วยเหลือทางการเงินให้เป็นปัจจุบันสามารถใช้ปฏิบัติงานได้ และได้กำหนดให้มีการจัดทำแผน ติดตามการดำเนินงานของโครงการให้ความช่วยเหลือที่อยู่ระหว่างดำเนินการ รวมถึงได้มีการจัดหาที่ ปรึกษาอิสระเพื่อดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าของโครงการที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เป็นรายโครงการ

1.3) โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

ความเสี่ยง : - ขาดสภาพคล่อง

- มีความเสี่ยงในการบริหารหนี้ในส่วนของต้นเงินกู้ เนื่องจากอายุของเงินกู้ ของ สพพ. สั้นกว่า (10 ปี) เงินกู้ที่ให้กับประเทศเพื่อนบ้าน (30 ปี)

- การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหาเรื่องสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน มีความเสี่ยงที่ลดลงจากระดับสูงมาก เป็น ระดับต่ำ เนื่องจาก ในการดำเนินงานในปี 2558 สพพ. มีเงินทุนเพียงพอ โดย คพพ. ได้รับอนุมัติเงินงบประมาณ 1,666.0360 ล้านบาท สพพ. ดำเนินงานได้สำเร็จมากกว่าร้อยละ 95

1.4) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

ความเสี่ยง : - อัตราการลาออกสูง

- การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง

- การฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

- นโยบายการพัฒนาบุคลากรและโครงสร้างผลตอบแทนไม่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงการพัฒนางานองค์กรและภาวะเป็ยบ มีความเสี่ยงที่ลดลงจาก ระดับสูงมาก เป็น ระดับปานกลาง เนื่องจาก สพพ. ได้มีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรเป็นไปตาม

แผนงาน มีอัตราการลาออกลดลง แต่ สพพ. อยู่ระหว่างการจัดทำระบบพี่เลี้ยงในองค์กร ในขั้นตอนการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานหน้าที่พี่เลี้ยง และจัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ของพี่เลี้ยง ซึ่งคาดว่าจะระบบพี่เลี้ยงจะเริ่มปฏิบัติงานจริงได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

### 2.3 การพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

สพพ. ได้พิจารณาโครงการ/กิจกรรมที่ได้กำหนดในแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยอาศัยเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### (1) หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ในปีงบประมาณปัจจุบัน

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
1. สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องบางประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุกประเด็นยุทธศาสตร์
2. งบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณปัจจุบัน	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 3 และต่ำกว่า	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 2	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับที่ 1

#### (2) ผลการพิจารณาคัดเลือกโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

โครงการ/กิจกรรม	สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย* (b)	ความสำคัญของโครงการ (a x b)
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค</b>			
P1 ทบทวนยุทธศาสตร์การให้ความร่วมมือของ สพพ. (Country Strategy)	2 (S1 / S2 / S3)	1 (0 บาท)	2
P2 จัดทำแผนการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านซึ่งสอดคล้องกับ Country Strategy	2 (S1 / S2 / S3)	1 (0 บาท)	2
P3 ประชุมบูรณาการความร่วมมือการพัฒนากับกระทรวงการต่างประเทศ หรือหน่วยงานอื่นๆ	2 (S1 / S2 / S4)	1 (0 บาท)	2
P4 สสำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน/หน่วยงานรัฐ	2 (S1 / S2 / S3)	3 (500,000 บาท)	6
P5 แลกเปลี่ยนข้อมูลการดำเนินงานนโยบาย และความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อนบ้านตามกรอบความร่วมมือต่างๆ	2 (S4)	1 (0 บาท)	2
P6 ดำเนินการตามแผนความร่วมมือกับ ADB	2 (S4)	1 (0 บาท)	2

โครงการ/กิจกรรม	สอดคล้องกับกลยุทธ์ใน ประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย* (b)	ความสำคัญของ โครงการ (a x b)
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล			
P7 Guideline สำหรับประเทศเพื่อนบ้าน	2 (S5)	1 (0 บาท)	2
P8 ติดตามโครงการความช่วยเหลือทางการเงินที่อยู่ ระหว่างดำเนินโครงการ	2 (S5)	1 (700,000 บาท)	2
P9 จัดทำคู่มือการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ (การเตรียมความพร้อมโครงการ / การถ่ายทอด ความรู้)	2 (S5)	1 (0 บาท)	2
P10 จัดทำหลักเกณฑ์ค่าความเสี่ยงการไป ปฏิบัติงานในประเทศเพื่อนบ้าน	2 (S5 / S7)	1 (0 บาท)	2
P11 การให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศ เพื่อนบ้านที่มีการกระจายตัวตามมิติต่างๆ	2 (S5 / S6 / S7)	3 (2,559,800,000 บาท = ลำดับที่ 1)	6
P12 การประเมินผลโครงการที่แล้วเสร็จ	2 (S5)	1 (150,000 บาท)	2
P13 Appraisal เพื่อการให้ความช่วยเหลือทาง การเงินและวิชาการ ใน BST	2 (S6 / S7 / S8)	1 (300,000 บาท)	2
P14 ศึกษา/ประเมินโครงการที่มีศักยภาพใน CLMV	2 (S6 / S7)	1 (500,000 บาท)	2
P15 การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศ เพื่อนบ้านที่กระจายตามมิติต่างๆ	3 (S5 / S6 / S7 / S8)	2 (42,000,000 บาท = ลำดับที่ 2)	6
P16 การจัดถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ของ ประเทศเพื่อนบ้าน	2 (S5 / S6 / S7)	1 (4,000,000 บาท)	2
P17 ศึกษาแนวทางการร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคเอกชนในการให้ความช่วยเหลือทาง การเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	2 (S5 / S6 / S7)	1 (0 บาท)	2
P18 กิจกรรม Press Tour	2 (S8)	1 (4,000,000 บาท)	2



โครงการ/กิจกรรม	สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็น ยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย* (b)	ความสำคัญของ โครงการ (a x b)
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารการเงินให้มั่นคง เพียงพอต่อการดำเนินงาน</b>			
P19 บริหารเงินทุน	2 (S9 / S10 / S11 / S12)	1 (0 บาท)	2
P20 การบริหารจัดการหนี้	2 (S10)	1 (0 บาท)	2
P21 การใช้ระบบสารสนเทศด้านการบริหารเงินทุน	2 (S9 / S10 / S11 / S13)	1 (0 บาท)	2
P22 การเตรียมความพร้อมสำหรับการออก ตราสารหนี้ของ สพพ.	2 (S9 / S12 / S13)	3 (1,000,000 บาท = ลำดับที่ 1)	6
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาลและการเรียนรู้</b>			
P23 กิจกรรม Lunch Talk	2 (S14 / S17 / S19)	1 (80,000 บาท)	2
P24+P30 โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องใน การดำเนินงาน - พัฒนาระบบพี่เลี้ยงขององค์กร (Mentoring System) และ - การอบรมตาม Competency	2 (S14 / S15 / S16 / S17)	3 (1,200,000 บาท = ลำดับที่ 1)	6
P25 กิจกรรมส่งเสริมความรู้ ความสามารถของ คพพ.	2 (S14 / S19)	1 (500,000 บาท)	2
P26 โครงการ ศุกร์ สุข สุด (Happy Friday)	2 (S15)	1 (100,000 บาท)	2
P27 ระบบจัดเก็บเอกสาร	2 (S18)	1 (107,400 บาท)	2
P28 พัฒนาเครื่องทางด้านการบริหารงานบุคคลให้มี ประสิทธิภาพ	2 (S15 / S16 / S17)	1 (500,000 บาท = ลำดับที่ 2)	2
P29 พัฒนาระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใส	2 (S14 / S15 / S17 / S19)	1 (0 บาท)	2
P31 จัดหาครุภัณฑ์ IT ทดแทนที่เสื่อมสภาพ	2 (S18)	1 (400,000 บาท)	2
P32 พัฒนาระบบ Wifi ของสำนักงาน	2 (S18)	1 (200,000 บาท)	2
P33 เผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญของ สพพ.	2 (S18)	1 (0 บาท)	2
P34 การเปิดเผยราคากลางและการจัดซื้อจัดจ้างในเว็บไซต์ ของ สพพ. ตามประกาศ ปปช.	2 (S18 / S19)	1 (0 บาท)	2

จากการวิเคราะห์โครงการ/กิจกรรมตามหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่มีนัยสำคัญ เพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ได้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1: ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค

- โครงการที่พิจารณาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ **โครงการสำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน/หน่วยงานรัฐ**

- วัตถุประสงค์ของโครงการ

- (1) เพื่อบูรณาการความร่วมมือระหว่าง สพพ. และหน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง
- (2) เพื่อรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะจากภาคเอกชนที่สนใจในการพัฒนาด้านต่างๆ

ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ระดับความสำเร็จของการสำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชนไทยหรือหน่วยงานของประเทศเพื่อนบ้าน	ร้อยละ	ร้อยละ 75

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล

- โครงการที่พิจารณาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ **โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับประเทศเพื่อนบ้าน**

- วัตถุประสงค์ของโครงการ:

(1) เพื่อให้โครงการความช่วยเหลือทางการเงินมีความสำเร็จและมีการดำเนินงานตามขอบเขตของโครงการที่คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติไว้

(2) เพื่อกระจายประเภทโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ระดับความสำเร็จของการติดตามโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ	ร้อยละ	ร้อยละ 75
จำนวนประเภทโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	จำนวน	3 ประเภท

- โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

- วัตถุประสงค์ของโครงการ:

- (1) เพื่อให้โครงการความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านที่กระจายตัวตามมิติต่างๆ
- (2) เพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อ

สนับสนุนโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ สพพ.

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ระดับความสำเร็จของการติดตามโครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ	ร้อยละ	ร้อยละ 75
จำนวนหลักสูตรที่จัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน	จำนวน	3 หลักสูตร

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3: บริหารการเงินให้มั่นคง เพียงพอต่อการดำเนินงาน

- โครงการที่พิจารณาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การจัดหาเงินทุนให้

เพียงพอ

- วัตถุประสงค์ของโครงการ:

- (1) เพื่อให้มีเงินทุนเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุภารกิจในปัจจุบัน
- (2) เพื่อหาแหล่งเงินทุนสำหรับรองรับการดำเนินงานของ สพพ. ในอนาคต

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการจัดหาเงินทุนเพื่อรองรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน	ร้อยละ	ร้อยละ 75

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาลและการเรียนรู้

- โครงการที่พิจารณาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการพัฒนา

ประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

- วัตถุประสงค์ของโครงการ:

- (1) เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ
- (2) เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี	ร้อยละ	ร้อยละ 75

### ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

#### 3.1 การระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่มีนัยสำคัญของปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 10 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง รับผิดชอบต่อ โปร่งใส มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ นิติธรรม เสมอภาค และการมุ่งเน้นฉันทามติ

(1) โครงการสำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน/หน่วยงานรัฐ

โครงการ	ความเสี่ยงตามมิตรธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	มุ่งเน้นฉันทามติ
สำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน/หน่วยงานรัฐ	- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามขอบเขตของโครงการ - โครงการถูกยกเลิกอันเนื่องมาจากเกิดเหตุสุดวิสัยในระหว่างการดำเนินโครงการ -โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ -ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	- ความล่าช้าในการดำเนินงานตามแผน	- โครงการไม่สอดคล้องกับนโยบาย	- ไม่มีการติดตามผลโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ	-	- ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาตรวจสอบ - ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจทำให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	-	- เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบขั้นตอนที่กำหนดไว้	- เลือปฏิบัติต่อผู้รับบริการ	-

## (2) โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

โครงการ	ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาพ	มุ่งเน้นฉันทามติ
การจัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับการใช้จ่ายโดยการเตรียมความพร้อมสำหรับการออกตราสารหนี้ของสพพ.	- ขาดสภาพคล่อง	- จัดหาเงินทุนไม่เหมาะสมกับระยะเวลาที่จะต้องใช้จ่าย	- องค์กรเสียความน่าเชื่อถือทางการเงิน	-	-	-	-	- เจ้าหน้าที่ดำเนินการตามกฎหมายระเบียบที่กำหนดไว้	-	-

## (3) โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับประเทศเพื่อนบ้าน

โครงการ	ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาพ	มุ่งเน้นฉันทามติ
ให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับประเทศเพื่อนบ้าน	-โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ -ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน - การให้ความช่วยเหลือกระจุกตัว ไม่มีการกระจายประเภท	- ความล่าช้าในการจัดหาผู้รับเหมาและผู้ที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือ	- โครงการไม่สอดคล้องกับนโยบาย	- ไม่มีการติดตามผลโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ	- กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือไม่ถูกต้องตามขั้นตอนและไม่โปร่งใส - ข้อมูลโครงการให้ความช่วยเหลือไม่เป็นปัจจุบัน	- ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาตรวจสอบ - ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	-	- เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบขั้นตอนที่กำหนดไว้	- เลือกปฏิบัติต่อผู้รับบริการ	-

## (4) โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้านและการจัดถ่ายทอดความรู้

โครงการ	ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาพ	มุ่งเน้นฉันทามติ
ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้าน	-โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ -ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน - การให้ความช่วยเหลือกระจุกตัว ไม่มีการกระจายประเภท	- ความล่าช้าในการจัดหาที่ปรึกษา	- โครงการไม่สอดคล้องกับนโยบาย	- ไม่มีการติดตามผลโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ	- กระบวนการจัดหาที่ปรึกษาไม่ถูกต้องตามขั้นตอนและไม่โปร่งใส - ข้อมูลโครงการให้ความช่วยเหลือไม่เป็นปัจจุบัน	- ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาตรวจสอบ - ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	-	- เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบขั้นตอนที่กำหนดไว้	- เลือกปฏิบัติต่อผู้รับบริการ	-

## (5) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

กิจกรรม	ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาพ	มุ่งเน้นฉันทามติ
การสร้างระบบพี่เลี้ยงขององค์กร	- การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง - ปฏิบัติงานตามแผนไม่สำเร็จ	-	-	- ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน	-	- เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ	-	- เจ้าหน้าที่ไม่ดำเนินการตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้	-	-
การฝึกอบรม	- การจัดส่งบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมไม่เป็นไปตามการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน	- จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่เป็นไปตามแผนงาน	- ไม่มีระบบประเมินผลการฝึกอบรม	-	-	-	-	- เจ้าหน้าที่ไม่ดำเนินการตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้	-	-

### 3.2 การบริหารความเสี่ยงหลักขององค์กร ตามมาตรฐาน COSO

ความเสี่ยงหลักขององค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยมีการพิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ตามที่คณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) ได้มีมติเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2558 เห็นชอบการทบทวนยุทธศาสตร์ 3 ปี ของ สพพ. (พ.ศ.2558-2560) แล้วนำมาระบุความเสี่ยงของโครงการที่ได้พิจารณาว่ามีนัยสำคัญในการปฏิบัติงานในปี 2559 จำนวน 5 โครงการ ประกอบด้วย (1) โครงการสำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน หน่วยงานรัฐ (2) โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน (3) โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ (4) โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ และ (5) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็นประเภทความเสี่ยง รวม 4 ประเภท ได้แก่

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

ความเสี่ยง หมายถึง ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากโดยเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อหรือความเสียหายที่รุนแรงต่อองค์กรจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมหรือติดตามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด รวดเร็ว และต่อเนื่อง ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สามารถสรุปความเสี่ยงด้านต่างๆ (S / O / F / C) ที่อาจจะเกิดขึ้นกับโครงการ/กิจกรรมที่มีนัยสำคัญ ได้ดังนี้

#### (1) โครงการสำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน หน่วยงานรัฐ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)	S1 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้การดำเนินงานล่าช้า
	S2 ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
	S3 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สพพ.)
ด้านการปฏิบัติงาน (O)	O1 โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)
	O2 โครงการไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามนโยบาย (Connectivity / Mutual benefit)
	O3 โครงการไม่สอดคล้องกับกรอบนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจและทวิภาคี
	O4 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารมีความผิดพลาด
ด้านการเงิน (F)	F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ
ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (C)	C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน

## (2) โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)	S1 การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้เกิดปัญหาเรื่องสภาพคล่อง
	S2 การกำหนดนโยบายในการเรียกเก็บดอกเบี้ยไม่สอดคล้องกับสัญญาความช่วยเหลือทางการเงิน
	S3 การกำหนดนโยบายด้านการเงินไม่สอดคล้องกับสถานะตลาดที่มีความผันผวน
ด้านการปฏิบัติงาน (O)	O1 การจัดทำแนวทางการจัดหาเงินทุนล่าช้ากว่าแผนงาน
ด้านการเงิน (F)	F1 ขาดสภาพคล่อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม้ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ</li> <li>- บริหารกระแสเงินสดไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้เงิน</li> </ul>
	F2 มีหนี้เสียเกิดขึ้น / การเรียกเก็บหนี้ไม่ได้ตามเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม้ได้รับเงินคืนจากประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจากเศรษฐกิจไม่ดี หรือไม่ต้องการชำระ</li> <li>- ไม้ดำเนินการตามแนวทางและขั้นตอนการจัดเก็บหนี้ที่กำหนดไว้</li> </ul>
	F3 มีความเสี่ยงในการบริหารหนี้ในส่วนของต้นเงินกู้ เนื่องจากอายุของเงินกู้ของ สพพ. สั้นกว่า (10 ปี) เงินกู้ที่ให้กับประเทศเพื่อนบ้าน (30 ปี)
	F4 อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นสูงทำให้ สพพ. รับภาระส่วนต่างดอกเบี้ยสูงกว่าอัตราที่สมควรและส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน
ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (C)	C1 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คพพ. พิจารณาไม่ชัดเจน



## (3) โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับประเทศเพื่อนบ้าน

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)	<p>S1 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้การดำเนินงานล่าช้า</p> <p>S2 ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือ ทำให้การดำเนินงานล่าช้าหรือถูกระงับโครงการ</p> <p>S3 ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน</p> <p>S4 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สพพ.)</p> <p>S5 โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)</p> <p>S6 โครงการไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามนโยบาย (Connectivity / Mutual benefit)</p>
ด้านการปฏิบัติงาน (O)	<p>O1 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ คพพ.</p> <p>O2 โครงการที่เสร็จไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ</p> <p>O3 โครงการความช่วยเหลือทางการเงินไม่เสร็จตามที่กำหนดในสัญญาให้ความช่วยเหลือทางการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการติดตามผลโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ</li> <li>- เกิดเหตุสุดวิสัย อันเนื่องมาจาก ปัญหาของผู้รับเหมาและที่ปรึกษา (ล้มละลาย/ปัญหาการเงิน/ขาดบุคลากร)</li> <li>- โครงการถูกยกเลิกอันเนื่องจากเกิดเหตุสุดวิสัยในระหว่างดำเนินการ (ภัยธรรมชาติ/ ภัยการเมืองระหว่างประเทศ)</li> <li>- มีปัญหาความล่าช้าในการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือ</li> <li>- กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาและที่ปรึกษาของผู้รับความช่วยเหลือไม่ถูกต้องตามขั้นตอนและไม่โปร่งใส</li> <li>- ผู้รับความช่วยเหลือมีการดำเนินงานนอกเหนือขอบเขตของโครงการที่กำหนดไว้</li> <li>- เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ (เช่น ไม่ทำรายงานปิดโครงการ / ไม่ติดตามโครงการระหว่างดำเนินการ / ไม่ทำรายงานความก้าวหน้า / ไม่เบิกจ่ายเงินตามเวลา เป็นต้น)</li> </ul> <p>O4 มีการเบิกจ่ายเงินผิดพลาด / ไม่ได้ตามเป้าหมาย (94%) / ไม่เสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ (7 วันทำการ)</p> <p>O5 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ</p>
ด้านการเงิน (F)	F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ
ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (C)	<p>C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน</p> <p>C2 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คพพ. พิจารณาไม่ชัดเจน)</p>

## (4) โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้านและการจัดถ่ายทอดความรู้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)	S1 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สฟพ.)
	S2 การเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือทางการเงินของประเทศเพื่อนบ้าน
	S3 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน
ด้านการปฏิบัติงาน (O)	O1 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการได้ตามความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน
	O2 โครงการความช่วยเหลือทางวิชาการไม่เสร็จตามที่กำหนดในสัญญาจ้างที่ปรึกษา
	O3 มีการเบิกจ่ายเงิน ไม่ได้ตามเป้าหมาย
	O4 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ
	O5 ไม่สามารถจัดการอบรมถ่ายทอดความรู้ตามความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน
ด้านการเงิน (F)	F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก คพพ.
ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (C)	C1 ระเบียบไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

## (5) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้แก่องค์กร
ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)	S1 การกำหนดนโยบายด้านพัฒนาระบบงานไม่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาคูคลากร
	S2 นโยบายการพัฒนาคูคลากรและโครงสร้างผลตอบแทนไม่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านการปฏิบัติงาน (O)	O1 การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้
	O2 การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง
	O3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
	O4 ฐานข้อมูลสำรองสูญหาย หรือไม่สามารถใช้งานได้เนื่องจากระบบเสียหาย
	O5 การดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดไว้
ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (C)	C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน
	C2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ
	C3 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ (ล่าช้า / มีข้อผิดพลาด / มีข้อเสนอให้ คพพ. พิจารณาไม่ชัดเจน)

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

##### กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากผลกระทบ (Consequent: C) ที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรมากตั้งแต่ระดับคะแนน 5 จนถึงระดับคะแนน 1 ซึ่งไม่มีความเสียหายใดๆ เกิดขึ้นแก่องค์กร สำหรับโอกาส (Likelihoods: L) จะพิจารณาถึงความถี่ที่มีโอกาสจะเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายภายในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า ซึ่งมีคะแนนตั้งแต่ระดับ 5 จนถึงระดับ 1 คะแนน ซึ่งไม่มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายขึ้น

หลักเกณฑ์ในการวัดระดับความเสี่ยง คือ ผลกระทบ x โอกาส ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- (1) เกณฑ์การพิจารณาระดับความรุนแรงของผลกระทบจำแนกตามโครงการที่สำคัญ (แสดงในภาคผนวก)
- (2) เกณฑ์การพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับคะแนน	ความถี่โดยเฉลี่ย
5	สูงมาก มีโอกาที่จะเกิดขึ้นมากกว่า ร้อยละ 80
4	สูง มีโอกาที่จะเกิดขึ้นระหว่าง ร้อยละ 70-79
3	ปานกลาง มีโอกาที่จะเกิดขึ้นระหว่าง ร้อยละ 60-69
2	น้อย มีโอกาที่จะเกิดขึ้นระหว่าง ร้อยละ 50-59
1	น้อยมาก มีโอกาที่จะเกิดขึ้นน้อยกว่า ร้อยละ 50

##### เกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย

สพพ. ได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสียหายที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

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

ทั้งนี้ สพพ. จะต้องกำหนดมาตรการควบคุมดูแลแผนงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียหรือจัดการความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

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

จากผลการระบุความเสี่ยงของโครงการที่มีนัยสำคัญ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ตามที่ปรากฏในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเมื่อนำผลประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละด้านมาพิจารณาถึงผลกระทบและความถี่ที่จะเกิดขึ้นตามหลักเกณฑ์ที่กล่าวข้างต้น (ขั้นตอนที่ 4) สรุปได้ดังนี้

(1) โครงการสำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน หน่วยงานภาครัฐ

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
S1 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้การดำเนินงานล่าช้า	5	1	5	ปานกลาง
S2 ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจทำให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	5	1	5	ปานกลาง
S3 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สพพ.)	5	1	5	ปานกลาง
O1 โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)	5	1	5	ปานกลาง
O2 โครงการไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามนโยบาย (Connectivity / Mutual benefit)	5	1	5	ปานกลาง
O3 โครงการไม่สอดคล้องกับกรอบนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจและทวิภาคี	5	1	5	ปานกลาง
O4 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารมีความผิดพลาด	4	3	12	สูง
F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ	3	3	9	ปานกลาง
C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน	5	3	15	สูง

### ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

โครงการสำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน หน่วยงานรัฐ

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	S1, S2, S3 O1, O2, O3		C1		
	สูง	4			O4		
	ปานกลาง	3			F1		
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					
			ระดับของความเสี่ยง				

## (2) โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
S1 การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้เกิดปัญหาเรื่องสภาพคล่อง	5	2	10	สูง
S2 การกำหนดนโยบายในการเรียกเก็บดอกเบี้ยไม่สอดคล้องกับสัญญาความช่วยเหลือทางการเงิน	5	1	5	ปานกลาง
S3 การกำหนดนโยบายด้านการเงินไม่สอดคล้องกับสภาพตลาดที่มีความผันผวน	5	1	5	ปานกลาง
O1 การจัดทำแนวทางการจัดหาเงินทุนล่าช้ากว่าแผนงาน	3	2	6	ปานกลาง
F1 ขาดสภาพคล่อง - ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ - บริหารกระแสเงินสดไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้เงิน	5	3	15	สูง
F2 มีหนี้เสียเกิดขึ้น - ไม่ได้รับเงินคืนจากประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจากเศรษฐกิจไม่ดี หรือไม่ต้องการชำระ - ไม่ดำเนินการตามแนวทางและขั้นตอนการจัดเก็บหนี้ที่กำหนดไว้	5	1	5	ปานกลาง
F3 มีความเสี่ยงในการปรับโครงสร้างเงินกู้ เนื่องจากอายุสั้นกว่า (10 ปี) เงินกู้ที่ให้กับประเทศเพื่อนบ้าน (30 ปี)	3	5	15	สูง
F4 ดอกเบี้ยปรับเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ สพพ. รับภาระชดเชยดอกเบี้ยสูงกว่าอัตราที่เหมาะสม ส่งผลต่อฐานะการเงิน	3	2	6	ปานกลาง
C1 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ	1	2	2	ต่ำ

## ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

## โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ

Risk Assessment Matrix		ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	S2, S3, F2	S1	F1	
	สูง	4				
	ปานกลาง	3		O1, F4		F3
	น้อย	2				
	น้อยมาก	1		C1		
		ระดับของความเสี่ยง				

## (3) โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับประเทศเพื่อนบ้าน

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
S1 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้การดำเนินงานล่าช้า	5	1	5	ปานกลาง
S2 ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือ ทำให้การดำเนินงานล่าช้าหรือถูกระงับโครงการ	5	1	5	ปานกลาง
S3 ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	5	1	5	ปานกลาง
S4 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สพพ.)	5	1	5	ปานกลาง
S5 โครงการให้ความช่วยเหลือไม่สอดคล้องและไม่มีผลในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)	5	1	5	ปานกลาง
S6 โครงการไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามนโยบาย (Connectivity / Mutual benefit)	5	1	5	ปานกลาง
O1 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ คพพ.	5	3	15	สูง
O2 โครงการที่เสร็จไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ	5	2	10	สูง
O3 โครงการความช่วยเหลือทางการเงินไม่เสร็จตามที่กำหนดในสัญญาให้ความช่วยเหลือทางการเงิน	3	1	3	ต่ำ
O4 มีการเบิกจ่ายเงินผิดพลาด / ไม่ได้ตามเป้าหมาย (94%) / ไม่เสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ (7 วันทำการ)	5	3	15	สูง
O5 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ	2	3	6	ปานกลาง
F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ	5	3	15	สูง
C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน	5	2	10	สูง
C2 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ	5	2	10	สูง

**ภาพแผนภูมิความเสี่ยง**  
**โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน**

Risk Assessment Matrix		ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)					
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
		1	2	3	4	5	
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	S1 , S2 , S3 , S4 , S5 , S6	O2, C1 , C2	O1 , F1	O4	
	สูง	4					
	ปานกลาง	3	O3				
	น้อย	2			O5		
	น้อยมาก	1					
		ระดับของความเสี่ยง					

(4) โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการจัดอบรมถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
S1 นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของประเทศเพื่อนบ้านเปลี่ยนแปลง (กระทบภารกิจหลักของ สพพ.)	5	1	5	ปานกลาง
S2 การเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือทางการเงินของประเทศเพื่อนบ้าน	5	2	10	สูง
S3 นโยบายด้านการบูรณาการกับหน่วยงานในประเทศทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน	3	2	6	ปานกลาง
O1 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการได้ตามความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน	5	3	15	สูง
O2 โครงการความช่วยเหลือทางวิชาการไม่เสร็จตามที่กำหนดในสัญญาจ้างที่ปรึกษา	3	2	6	ปานกลาง
O3 มีการเบิกจ่ายเงิน ไม่ได้ตามเป้าหมาย	5	1	5	ปานกลาง
O4 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ	2	3	6	ปานกลาง
O5 ไม่สามารถจัดการอบรมถ่ายทอดความรู้ตามความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน	3	2	6	ปานกลาง
F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก คพพ.	3	5	15	สูง
C1 ระเบียบไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	5	2	10	สูง
C2 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ	5	2	10	สูง



### ภาพแผนภูมิความเสี่ยง

โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการจัดอบรมถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	S1, O3	S2, C1, C2	O1		
	สูง	4					
	ปานกลาง	3		S3, O2, O5			
	น้อย	2			O4		
	น้อยมาก	1					
ระดับของความเสี่ยง							

(5) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง	
S1 การกำหนดนโยบายด้านพัฒนาระบบงานไม่สอดคล้องกับแผนการพัฒนารุคกลาง	5	1	5	ปานกลาง
S2 นโยบายการพัฒนารุคกลางไม่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	5	2	10	สูง
O1 การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้	3	2	6	ปานกลาง
O2 การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง	5	2	10	สูง
O3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3	2	6	ปานกลาง
O4 ฐานข้อมูลสำรองสูญหาย หรือไม่สามารถใช้งานได้เนื่องจากระบบเสียหาย	5	2	10	สูง
F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ	5	2	10	สูง
C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน	3	1	3	ต่ำ
C2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิธีการ แนวทาง และขั้นตอน ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ	3	1	3	ต่ำ
C3 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ	3	1	3	ต่ำ

**ภาพแผนภูมิความเสี่ยง**  
**โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน**

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	S1,O5	S2,O2,O4 F1			
	สูง	4					
	ปานกลาง	3	C1,C2,C3	O1,O3			
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					
			ระดับของความเสี่ยง				

ขั้นตอนที่ 5 และ 6 การเลือกวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง  
สำหรับแผนการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก และระดับความ  
เสี่ยงสูงที่ต้องกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงของโครงการที่มีนัยสำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ.  
2559 สรุปได้ดังนี้

(1) โครงการสำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน หน่วยงานรัฐ  
มีเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับสูง

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				วิธีบริหารจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความ เสี่ยง			
O4 การประชาสัมพันธ์ข้อมูล และข่าวสารมีความผิดพลาด	4	3	12	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(1) จัดทำแผนการสำรวจ ศักยภาพโครงการฯ และ งบประมาณในการดำเนินงาน เพื่อขอรับอนุมัติงบประมาณ จาก คพพ.
C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการ ปฏิบัติงาน	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(2) กำหนดผู้รับผิดชอบการให้ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการ ที่มีศักยภาพและเหมาะสม สำหรับการให้ความช่วยเหลือแก่ ประเทศเพื่อนบ้าน (3) ทบทวนข้อบังคับ คพพ. ว่า ด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไป ปฏิบัติงานในประเทศและ ต่างประเทศ

## (2) โครงการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับสูง

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				วิธีบริหารจัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
F1 ขาดสภาพคล่อง	5	3	15	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	<p>(1) จัดทำประมาณการกระแสเงินสดในระยะยาวปานกลาง และเป็นรายเดือน เพื่อให้ทราบสถานะการเงินที่แท้จริงของ สฟพ.</p> <p>(2) จัดทำแผนการจัดหาเงินเพื่อรองรับการให้ความช่วยเหลือ กรณีขาดสภาพคล่อง และมีการปรับปรุงแผนเป็นรายไตรมาส</p> <p>(3) ดำเนินการตามระเบียบและแนวทางการดำเนินงานของ สฟพ.</p> <p>(4) ศึกษาและติดตามสถานะตลาดทางการเงินอย่างใกล้ชิดและกำหนดมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย รวมถึงการนำเงินไปลงทุนให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนดและความมั่นคงของสถาบันการเงิน</p> <p>(5) ประเมินสถานะทางการเงินของ สฟพ. เป็นรายไตรมาส</p>
F3 มีความเสี่ยงในการปรับโครงสร้างหนี้เงินกู้ เนื่องจากอายุของเงินกู้ของ สฟพ. สั้นกว่า (10 ปี) เงินกู้ที่ให้กับประเทศเพื่อนบ้าน (30 ปี)	3	5	15	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	<p>(6) มีแผนรองรับการจัดการหนี้เงินกู้ ของ สฟพ. เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างหนี้เงินกู้ (กรณีครบกำหนด) ของ สฟพ. โดยให้มีระยะเวลาสอดคล้องกับระยะเวลาคงเหลือของหนี้ที่ สฟพ. ปลอยกู้ต่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาเงื่อนไขทางการเงินกับแหล่งเงินกู้ ซึ่งหากได้รับเงื่อนไขที่ดีกว่า สฟพ. สามารถ Refinance เงินกู้ก่อนกำหนด เพื่อให้ได้เงื่อนไขที่ดีกว่าได้</li> <li>- เเจรจากับเจ้าหนี้เดิมเพื่อขอปรับเงื่อนไข หรือ Reschedule</li> </ul>
S1 การกำหนดนโยบายด้านการเงินผิดพลาดทำให้มีปัญหารื่องสภาพคล่อง	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	<p>(7) มีการนำเสนอแนวทางการบริหารเงินของ สฟพ. ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ รับทราบเป็นรายไตรมาส</p> <p>(8) นำเสนอข้อเท็จจริงทั้งในส่วนนโยบายการเงินและแนวทางการดำเนินงานของ สฟพ. รวมทั้งแผนการแก้ไขให้กับ คพพ. เพื่อใช้กำหนดนโยบายการเงินของ สฟพ.</p>

## (3) โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน มีเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับสูง

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง	วิธีบริหารจัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
O1 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ คพพ.	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(1) จัดทำแผนการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน และงบประมาณที่ต้องการใช้ให้สอดคล้องกับสถานะการเงินของ คพพ.
O2 โครงการที่เสร็จไม่มีคุณภาพและครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(2) จัดเตรียมหาแหล่งเงินทุนสำรองนอกเหนือจากเงินงบประมาณแผ่นดิน
O4 มีการเบิกจ่ายเงินไม่ได้ตามเป้าหมาย	5	3	15	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(3) ดำเนินงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินอย่างเคร่งครัด โดยเริ่มจากกระบวนการหลังจากได้รับคำขอรับความช่วยเหลือทางการเงินอย่างเป็นทางการจากประเทศเพื่อนบ้านจนถึงขั้นการลงนามในสัญญาให้ความช่วยเหลือทางการเงินให้ได้ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559
F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการ	5	3	15	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(4) จัดทำแผนติดตามความก้าวหน้าของโครงการเพื่อให้โครงการมีความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการเบิกจ่ายเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
C1 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(5) ทบทวนขั้นตอนการให้ความช่วยเหลือทางการเงินให้เป็นปัจจุบันและชี้แจงให้เจ้าหน้าที่รับทราบและทำความเข้าใจ
C2 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	

(4) โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการจัดอบรมถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน มีเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับสูง

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการจัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
O1 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการได้ตามความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน	5	3	15	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(1) จัดทำแผนการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน และหลักสูตรการอบรมถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยพิจารณางบประมาณให้สอดคล้องกับสถานะการเงินของ สพพ.
F1 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก คพพ.	3	5	15	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(2) ติดตามความก้าวหน้าและการเบิกจ่ายของงานศึกษาความเป็นไปได้หรือการศึกษาความเหมาะสม งานศึกษาออกแบบรายละเอียดของโครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ รวมถึงจะต้องมีการประสานงานกับประเทศเพื่อนบ้านอย่างใกล้ชิดเพื่อจะได้รับทราบแนวโน้มหรือทิศทางการขอรับความช่วยเหลือทางการเงินของประเทศเพื่อนบ้าน
S2 การเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือทางการเงินของประเทศเพื่อนบ้าน	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(3) ทบทวนแนวทางปฏิบัติเรื่องการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและระเบียบ สพพ. ว่าด้วยการดำเนินงานสนับสนุน และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคคลภายนอก รวมถึงวิธีการปฏิบัติเมื่อผู้เข้ารับการอบรมมีปัญหาเรื่องสุขภาพในระหว่างเข้ารับการอบรม
C1 ระเบียบไม่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงาน	5	2	10	สูง	การควบคุมความเสี่ยง	(4) สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ที่มีการเรียนรู้แนวทางปฏิบัติในการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการถ่ายทอดความรู้ฯ

(5) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสียหายในระดับสูง

ความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				วิธีบริหาร จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง			
S2 นโยบายการ พัฒนาบุคลากรไม่ สร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน	5	2	10	สูง	การควบคุม ความเสี่ยง	(1) จัดทำแผนดำเนินงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ประจำปี 59 (2) ดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพยากร บุคคลฯ - ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่มีการแบ่งปันและ แลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยการ จัดกิจกรรม Lunch Talk เป็นประจำทุกเดือน - จัดกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน โดยการดำเนินงานตามแผนงาน พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentor) จัดอบรม เกี่ยวกับการสอนงาน (Coach) และการเป็นที่ เลี้ยง (Metor) กำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่เป็น Metor เป็นแม่แบบ ผู้สอนงาน ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ แนะนำเจ้าหน้าที่ใหม่หรือรุ่นน้อง ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้ การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในด้าน ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ คุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) - จัดให้มีการประเมินค่างาน โครงสร้าง เงินเดือน และเส้นทางความก้าวหน้าทาง อาชีพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือด้านการบริหาร บุคคล (3) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมี ความสุข โดยการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่าง เจ้าหน้าที่เพื่อผ่อนคลายความเครียดจากการ ปฏิบัติงาน (4) จัดให้มีการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้
O2 การ ปฏิบัติงานขาด ความต่อเนื่อง	5	2	10	สูง	การควบคุม ความเสี่ยง	
O4 ฐานข้อมูล บุคคลสูญหาย หรือไม่สามารถใ้ งานได้เนื่องจาก ระบบเสียหาย	5	2	10	สูง	การควบคุม ความเสี่ยง	
F1 ไม่ได้รับจัดสรร งบประมาณตามที่ ต้องการ	5	2	10	สูง	การควบคุม ความเสี่ยง	

แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2559



แผนบริหารความเสี่ยง ตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

- กิจกรรมที่ 1:** โครงการสำรวจศักยภาพทางเศรษฐกิจตามแนว GMS Corridor ร่วมกับภาคเอกชน หน่วยงานรัฐ  
 ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น : การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารมีความผิดพลาด  
 ข้อบังคับและระเบียบไม่ทันสมัยหรือเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงาน

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2558			พ.ศ. 2559									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ		
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
(1) จัดทำแผนการสำรวจศักยภาพโครงการฯ และงบประมาณในการดำเนินงานเพื่อขอรับอนุมัติงบประมาณจาก คพพ. (2) กำหนดผู้รับผิดชอบการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการที่มีศักยภาพและเหมาะสมสำหรับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน (3) ทบทวนข้อบังคับ คพพ. ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานในประเทศและต่างประเทศ	-	สบค.	■	●													<b>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</b> - ปฏิบัติงานได้สำเร็จ บรรลุเป้าหมายและครบถ้วนตามแผนงานที่กำหนด <b>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</b> ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง







