## การดำเนินการจัดการความเสี่ยงการทุจริต

### 1. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

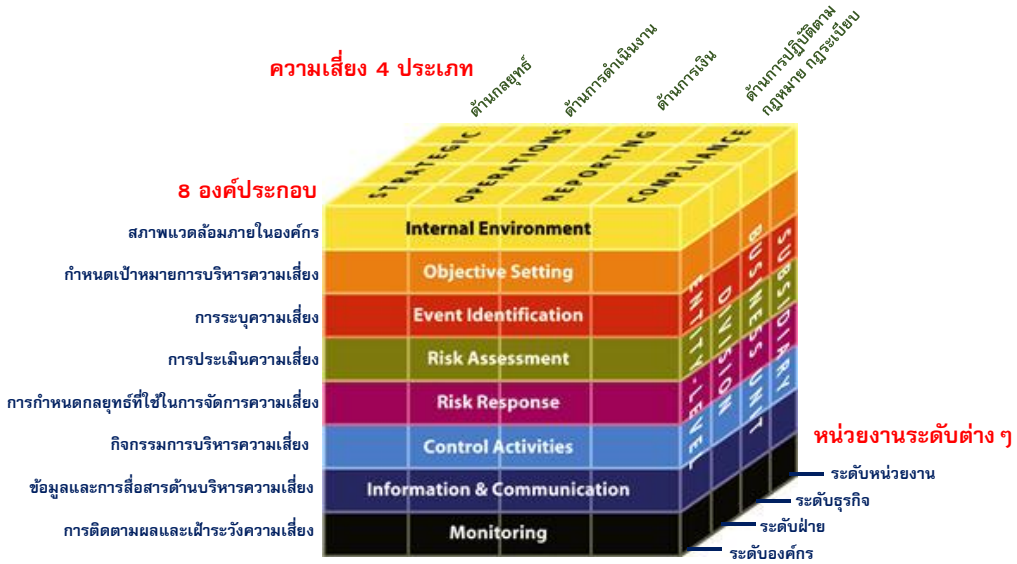
**ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทุน

**การบริหารความเสี่ยง** คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถ ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

**ความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

**การบริหารความเสี่ยงโครงการ** คือ กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีและส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

## 2. ประเภทและองค์ประกอบของความเสี่ยง




ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์
- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง
- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

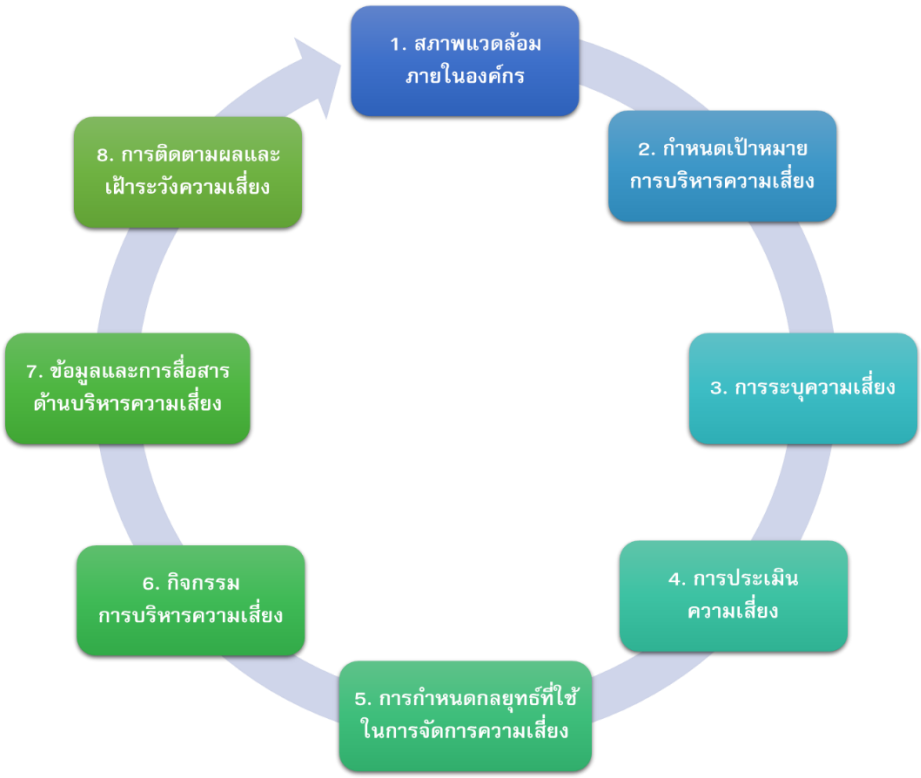
2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงินขององค์กร เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ ประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม การจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว เป็นต้น

**4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

## 3. องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM

องค์ประกอบของความเสี่ยง แบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ ดังนี้




โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)**

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบทิศทางบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้รอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ โรคระบาด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

**2) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)**

การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาคัดเลือกกระบวนการ/แผนงาน/โครงการ ซึ่งการคัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะมุ่งเน้นไปที่มีความสำคัญและมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ควรกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน โดยมีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ดังนี้

- Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้
- Measurable สามารถวัดผล ได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
- Attainable สามารถทำให้ บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่
- Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

**3) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)**

การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเสียโอกาส

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ จะต้องพิจารณาประเภทหรือปัจจัยเสี่ยงในทั้ง 4 ด้าน คือ

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

(2) ความเสี่ยงด้านการดาเนินงาน (Operational Risk: O)

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสาเหตุทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยในแต่ละประเภทของความเสี่ยงหรือแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมอาจจะมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

**4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

ภายหลังจากระบุความเสี่ยงได้แล้วจะต้องพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนที่เคยทำการควบคุม แล้วจึงทำการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้นและระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น การประเมินความเสี่ยงสามารถทำการประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม 2 ประเด็น ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่มีต่อองค์กร

หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ผลกระทบอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

**ระดับ 1** เท่ากับ น้อยมาก

**ระดับ 2** เท่ากับ น้อย

**ระดับ 3** เท่ากับ ปานกลาง

**ระดับ 4** เท่ากับ สูง

**ระดับ 5** เท่ากับ สูงมาก

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาสและผลกระทบแล้ว ให้จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินตามตารางการวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อนโดยมีเกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk / Risk Matrix) ดังนี้

| | | โอกาส | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | น้อยมาก (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | สูง (4) | สูงมาก (5) |
| ผลกระทบ | สูงมาก (5) | | | | | |
| | สูง (4) | | | | | |
| | ปานกลาง (3) | | | | | |
| | น้อย (2) | | | | | |
| | น้อยมาก (1) | | | | | |

**5) การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)**

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว หน่วยงานต้องมีการจัดการความเสี่ยง โดยสามารถใช้วิธีใดวิธีหนึ่งตามหลัก 4 ประการ (4T) คือ

**(1) การยอมรับ (Take)** ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการหรือยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

**(2) การลดหรือควบคุม (Treat)** การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือการวิเคราะห์หาวิธีการควบคุม/มาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันความสูญเสีย รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

**(3) การโอนหรือกระจาย (Transfer)** การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้

**(4) การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate)** การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

**6) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)**

ภายหลังจากประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องทำการกำหนดแนวทางหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมากต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

(1) กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(2) เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการ โดยกำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความคืบหน้าของโครงการ โดยคำนึงถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ตามค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน

(3) ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุช่วงเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

(4) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่

- บทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- กำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- ประเมินความเสี่ยงทีเหลืออยู่หลังจากได้รับการจัดการในปัจจุบันแล้ว
- กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

**7) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information & Communication)**

หน่วยงานจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ว่าได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ และมีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ต้องจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับ ความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละกระบวนงาน/โครงการ

**8) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)**

ตลอดเวลาการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงจะต้องติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติม และดำเนินการประเมินความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิมหากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการควรได้รับการแก้ไขหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป

ดังนั้นการติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง จึงเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ เป็นการตามรอยของข้อมูลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การตัดสินใจที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป

## 4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน

2) การใช้คำเพื่อให้เข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนเหมาะสม

3) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล การชี้แจงทำความเข้าใจต่อเจ้าหน้าที่ทุกคนขององค์กรให้เข้าใจความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับและเข้าใจในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

## 5. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง

1) ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน โดยมีความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดในการบริหารงานของกองทุน จึงไม่คัดเลือกกระบวนงาน/โครงการที่มีความสำคัญมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของโครงการมาไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

2) บุคลากรในองค์กรมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบบริหารความเสี่ยง โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดการระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขององค์กรไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญและมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย

3) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการตามความเป็นจริง โดยมีความเห็นว่าโครงการที่รับผิดชอบไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้เกณฑ์คะแนนอยู่ในระดับต่ำหรือปานกลางเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงของโครงการต้องถูกนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

4) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเลือกกลยุทธ์และ/หรือแนวทางการจัดการความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่สำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

5) การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงว่ามีส่วนทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

6) นอกจากการตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยงตามข้อมูลที่มีแล้ว เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้หรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อนทำให้ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

## 6. การระบุความเสี่ยง

สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน) หรือ สสปน. ได้ดำเนินการจัดการในการบริหารความเสี่ยง โดยมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ประจำปี เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2563 โดยให้พนักงานระดมสมองเพื่อในการกำหนดประเด็นความเสี่ยงทางการทุจริต ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานต่างๆ ของ สสปน. ไม่ใช่หมายถึงเป็นการเกิดทุจริตขึ้นในองค์กรแล้ว โดยพิจารณาทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนภูมิความเสี่ยง COSO ERM เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลังและสามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และจากการระดมความคิดเห็นดังกล่าวได้ทำการสรุปผลการประเมินความเสี่ยงทางการทุจริตขององค์กร โดยมีผลการระบุความเสี่ยงทางการทุจริตได้ดังนี้

| ประเภทความเสี่ยง | กระบวนการ/กิจกรรม | ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น |
|---|---|---|
| ด้านกลยุทธ์ | การแทรกแซงการดำเนินงานจากผู้บริหาร | S1 ผู้บริหารใช้อำนาจในการแทรกแซงการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน |
| ด้านการปฏิบัติงาน | บุคลากรในองค์กรขาดความรู้ความเข้าใจ | O1 ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ในการดำเนินงานขององค์กร |
| | การสนับสนุนงบประมาณโครงการ | O2 โครงการต่างๆ ที่ขอรับการสนับสนุน ไม่มีความหลากหลาย อีกทั้งโครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร |
| | การจัดซื้อจัดจ้าง | O3 การกำหนดขอบเขตข้อกำหนดการจัดซื้อจัดจ้าง (TOR) เอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้างรายใดรายหนึ่ง รวมถึงเอื้อประโยชน์ต่อการตรวจรับงานของผู้รับจ้าง |
| ด้านการเงิน | การจัดทำงบประมาณ | F1 งบประมาณไม่สอดคล้องกับโครงการที่ได้รับการสนับสนุน |
| ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ | การปฏิบัติไม่เป็นไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์ | C1 การใช้ช่องว่างของระเบียบ หลักเกณฑ์ ในการดำเนินงาน |
| | | C2 บุคลากรและผู้บริหารไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ขององค์กร โดยให้เหตุผลว่าไม่ท<br>ราบหรือไม่เข้าใจในกฎระเบียบ หลักเกณฑ์นั้น |

## 7. การประเมินความเสี่ยง

เมื่อได้กำหนดประเด็นหรือปัจจัยเสี่ยงแล้ว ได้นำมาให้คะแนนในแต่ละความเสี่ยงตามที่กำหนดไว้แล้วทำการจัดลำดับความเสี่ยงโดยคำนวณจากระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) ซึ่งเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยกำหนดลงในแผนภูมิความเสี่ยงซึ่งจะทำให้สามารถลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและเพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของการกระจายตัวของความเสี่ยงทั้งหมดดังนี้

| | | โอกาส | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | น้อยมาก (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | สูง (4) | สูงมาก (5) |
| ผลกระทบ | สูงมาก (5) | | | | | C2 |
| | สูง (4) | | | O1 | S1,C1 | O2,F1 |
| | ปานกลาง (3) | | | | O3 | |
| | น้อย (2) | | | | | |
| | น้อยมาก (1) | | | | | |

## 8. การจัดการความเสี่ยง

คณะทำงานได้พิจารณาประเด็นหรือปัจจัยเสี่ยงและได้กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงตามลำดับของความเสี่ยงได้ดังนี้

| ระดับความเสี่ยง | แถบสี | ความหมาย |
|---|---|---|
| ต่ำ | เขียว | ระดับที่ยอมรับได้<br>*- ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม*<br>*- สามารถควบคุมดูแลในกระบวนการปฏิบัติงานปกติได้* |
| ปานกลาง | เหลือง | ระดับที่พอยอมรับได้<br>*- ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้*<br>*- ต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบติดตามงานอย่างใกล้ชิด* |
| สูง | ส้ม | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้<br>*- ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้*<br>*- กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง* |
| สูงมาก | แดง | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้<br>*- ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ในทันที* |
| | | *- กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงเป็นลำดับแรก* |

## 9. การบริหารความเสี่ยง

เมื่อมีการจัดลำดับความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้วจึงได้วิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละปัจจัยความเสี่ยงโดยคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit) ภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเริ่มจากการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ใน

ระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) หรือระดับสูง (สีส้ม) ก่อน เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิความเสี่ยง หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงแล้วระดับความเสี่ยงจะลดลงและความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ต้องอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งแนวทางกลยุทธ์ที่ใช้สาหรับจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี คือ

1) การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นการเสี่ยง

2) การลดหรือควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

3) การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

4) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

โดยได้กำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงไว้ ดังนี้

| ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น | มาตรการควบคุมความเสี่ยง | ผลการดำเนินการควบคุม |
|---|---|---|
| S1 ผู้บริหารใช้อำนาจในการแทรกแซงการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน | การดำเนินงานที่สำคัญ ควรใช้ในรูปแบบคณะทำงานหรือคณะกรรมการในการพิจารณา | มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาในเรื่องต่างๆ ตาม พรบ จัดซื้อจัดจ้างฯ และการสรรหาหรือเลื่อนระดับของพนักงาน<br>(เอกสารประกอบ 1) |
| O1 ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ในการดำเนินงานขององค์กร | จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรเกี่ยวกับกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร | สสปน. ได้มีการอบรม สำหรับพนักงานที่เข้าใหม่และพนักงานที่สนใจผ่านระบบออนไลน์แล้ว 2 ครั้ง<br>ครั้งที่ 1 จำนวน 25 คน (22 พ.ค. 63)<br>ครั้งที่ 2 จำนวน 32 คน (29 พ.ค. 63)<br>(ภาคผนวก)<br>โดยจะมีการอบรมและทำ Workshop เพิ่มอีกครั้ง ในเดือนสิงหาคม 2563 |
| O2 โครงการต่างๆ ที่ขอรับการสนับสนุน ไม่มีความหลากหลาย อีกทั้งโครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สอดคล้องกับ | 1. จัดตั้งคณะทำงานกลั่นกรองโครงการทั้งหมดร่วมกัน เพื่อพิจารณาโครงการที่เชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์และภารกิจของ สสปน.<br>2. จัดลำดับความสำคัญของโครงการที่ขอรับการสนับสนุน | การกลั่นกรองโครงการดำเนินงานโดยผู้บริหารของ สสปน.และ มีการแต่งตั้งในรูปแบบคณะกรรมการ<br>(เอกสารประกอบ 2) |

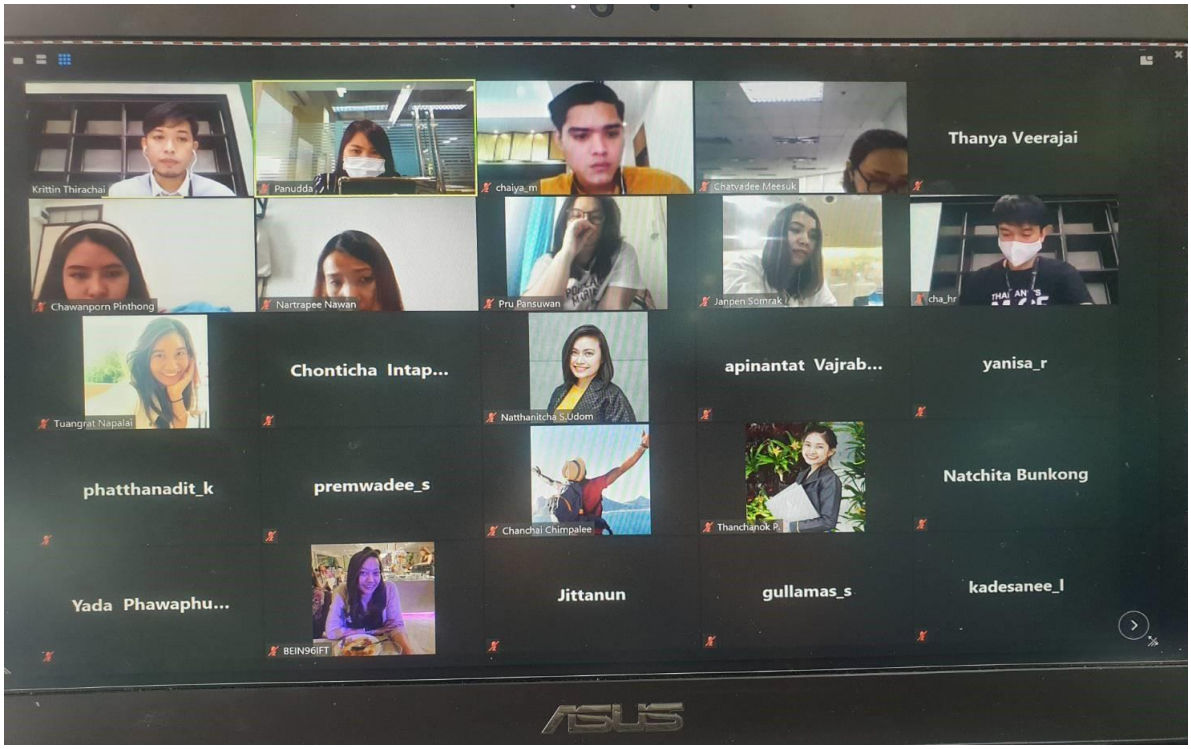
| ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น | มาตรการควบคุมความเสี่ยง | ผลการดำเนินการควบคุม |
|---|---|---|
| ภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร | | |
| O3 การกำหนดขอบเขตข้อกำหนดการจัดซื้อจัดจ้าง (TOR) เอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้างเพียงรายได้รายหนึ่ง รวมไปถึงเอื้อประโยชน์ต่อการตรวจรับงานของผู้รับจ้าง | 1. กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้คะแนนด้านเทคนิคในชัดเจนและประกาศลงในข้อกำหนดการจัดซื้อจัดจ้าง TOR<br><br>2. โครงการหรือการจัดซื้อจัดจ้างที่ใช้งบประมาณไม่สูง เปิดโอกาสให้ผู้รับจ้างรายใหม่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน | 1.อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยส่วนงานพัสดุมีแผนในการดำเนินการในลักษณะการทำเป็น Workshop เพื่อจัดแบ่งประเภทการจัดซื้อจัดจ้าง และหารือร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาด้านเทคนิคให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสจึงไม่สามารถจัดทำ Workshop ได้<br><br>2.อยู่ระหว่างจัดทำและนำเสนอผู้บริหารเพื่อประกาศเป็นนโยบาย/มาตรการสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงาน |
| F1 งบประมาณไม่สอดคล้องกับโครงการที่ได้รับการสนับสนุน | กำหนดให้มีการจัดทำหลักเกณฑ์ในการพิจารณาและเงื่อนไขในการให้การสนับสนุนให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับการให้บริการ เพื่อเป็นมาตราฐานและลดการใช้ดุลพินิจในการให้การสนับสนุน | ดำเนินการแล้ว<br>ในปีงบประมาณ 2563 มีการจัดทำคู่มือการให้การสนับสนุนงานภายในอุตสาหกรรมไมซ์ จำนวน 3 คู่มือ เผยแพร่บนเว็บไซต์ของสำนักงานเรียบร้อยแล้ว ดังนี้<br>https://www.businesseventsthailand.com/files/solution-guide/คู่มือการขอรับการสนับสนุน<br><br>https://www.businesseventsthailand.com/uploads/image_file/file/คู่มือการสนับสนุนการประมูลสิทธ์การประชุมนานาชาติ<br><br>https://www.businesseventsthailand.com/uploads/image_file/file/คู่มือสนับสนุนการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล |
| C1 การใช้ช่องว่างของระเบียบ หลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน | 1. จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการในการกำกับดูแล พิจารณาปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงาน<br>2. จัดทำมาตราหรือแนวปฏิบัตินำมารองรับระเบียบ หลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน เพื่อเป็นการปิดช่องว่างของกฎระเบียบหรือหลักเกณฑ์นั้น รวมไปถึงเป็นการลดการใช้ดุลพินิจของผู้บริหาร | อยู่ระหว่าดำเนินการ เนื่องจากสถานการณ์โควิดจึงทำให้พนักงานทำงานอยู่กับจึงยังไม่มีการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ โดยคาดว่าจะเริ่มดำเนินการในเดือนสิงหาคม 2563 |

| ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น | มาตรการควบคุมความเสี่ยง | ผลการดำเนินการควบคุม |
|---|---|---|
| C2 บุคลากรและผู้บริหารไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ขององค์กรโดยให้เหตุผลในการไม่ทราบหรือไม่เข้าใจในกฎระเบียบ หลักเกณฑ์นั้น | 1. สร้างความตระหนักรู้ในเรื่องของกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ให้กับบุคลากร ผู้บริหาร ในทุกระดับ<br>2. จัดทำคู่มือธรรมาภิบาล เพื่อให้บุคลากร ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน | 1.มีการจัดอบรมให้กับพนักงานเข้าใหม่และผู้สนใจแล้ว 2 ครั้ง (ตาม O1) และมีแผนจัดอบรมและทำ Workshop ร่วมกันทั้งหมด ในเดือนสิงหาคม 2563 ที่จะถึงนี้<br>(ภาคผนวก)<br>2.ได้จัดทำ “ข้อบังคับคณะกรรมการส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ ว่าด้วยหลักธรรมาภิบาล พ.ศ. 2563” ซึ่งได้รับความเห็นชอบตามมติคณะกรรมการส่งเสริมกำรจัดประชุมและนิทรรศการ ในการประชุมครั้งที่ 11/2562 เมื่อวันที่ 26 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 และประกาศมีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2563 เผยแพร่บนเว็บไซด์ของสำนักงานเรียบร้อยแล้ว https://www.businesseventsthailand.com/uploads/image_file/file/ข้อบังคับ สสปน. ว่าด้วยหลักธรรมาภิบาล |

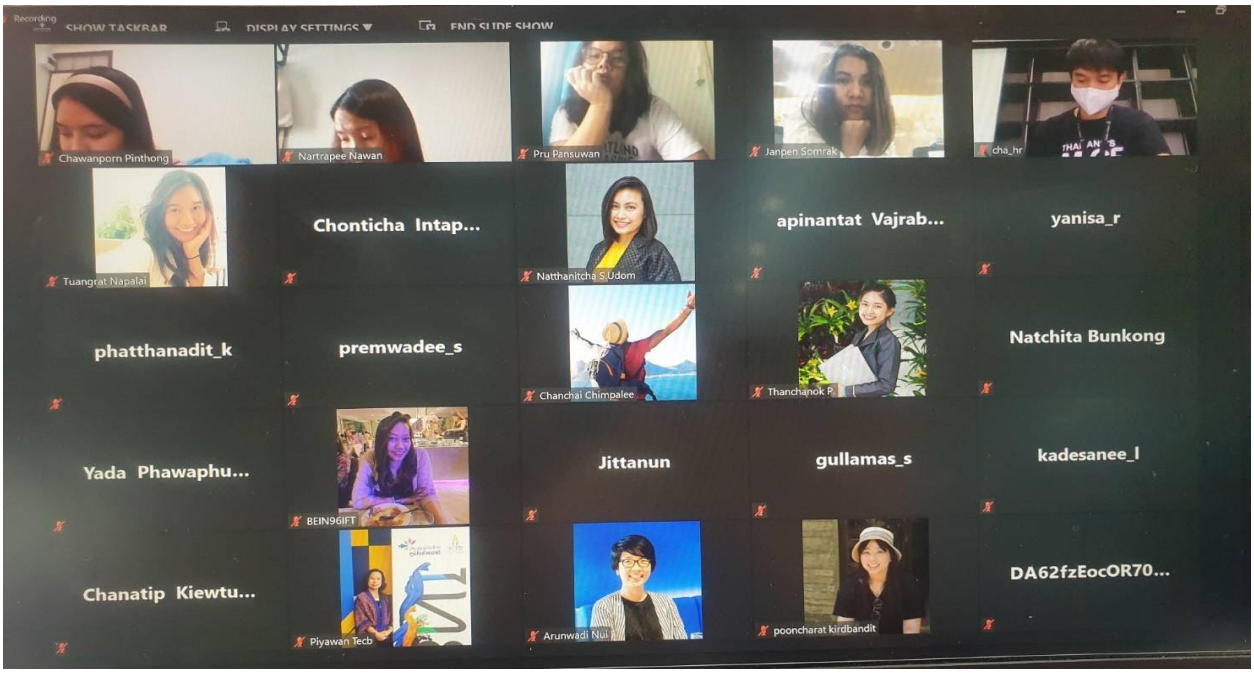
**ภาคผนวก**

ภาพประกอบการจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรเกี่ยวกับกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการประชุมออนไลน์ (ระบบ Zoom) ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโควิด 19

**อบรมครั้งที่ 1**



**อบรมครั้งที่ 2**


Chawanporn Pinthong
Nartrapee Nawan
Pru Pansuwan
Janpen Somrak
cha_hr
Tuangrat Napalai
Chonticha Intap...
Natthanitcha S.Udom
apinantat Vajrab...
yanisa_r
phatthanadit_k
premwadee_s
Chanchai Chimpalee
Thanchanok P.
Natchita Bunkong
Yada Phawaphu...
BEIN96IFT
Jittanun
gullamas_s
kadesanee_l
Chanatip Kiewtu...
Piyawan Tecb
Arunwadi Nui
poonchart kirdbandit
DA62fzEocOR70...

panudda_s
chaiya_m
Thanya Veerajai
Tuangrat
Panudda
Nartrapee Nawan
Natchita Bunkong
Piyawan Tecb
Chanatip Kiewtu...
Chonticha Intapu...
Pru Pansuwan
Thanakom R.
Arunwadi Nui
Chawanporn Pint...
premwadee_s
Thon...
Chatvadee Mees...
Thanchanok P.
thanabhorn

เอกสารประกอบ 1

คำสั่ง สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ(องค์การมหาชน)

ที่ ๐๙๗/๒๕๖๓

**เรื่อง แต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา สำหรับการจ้างที่ปรึกษาศึกษาประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม และดัชนีความสุขมวลรวมของประชาชนในพื้นที่ก่อนการจัดงาน ภายใต้โครงการดึงงานระดับโลกเข้ามาจัดในพื้นที่ Thailand Riviera (Quick Win) โดยวิธีคัดเลือก**

ด้วย สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ(องค์การมหาชน) มีความประสงค์จะ จ้างที่ปรึกษาศึกษาประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม และดัชนีความสุขมวลรวมของประชาชนในพื้นที่ก่อนการจัดงาน ภายใต้โครงการดึงงานระดับโลกเข้ามาจัดในพื้นที่ Thailand Riviera (Quick Win) โดยวิธีคัดเลือก และเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ จึงขอแต่งตั้งรายชื่อต่อไปนี้เป็น คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา สำหรับการจ้างที่ปรึกษาศึกษาประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม และดัชนีความสุขมวลรวมของประชาชนในพื้นที่ก่อนการจัดงาน ภายใต้โครงการดึงงานระดับโลกเข้ามาจัดในพื้นที่ Thailand Riviera (Quick Win) โดยวิธีคัดเลือก

คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก

| | |
|---|---|
| ๑. นางหริสุดา บุญยวัฒน์<br>ผู้อำนวยการฝ่าย | ประธานกรรมการฯ |
| ๒. นายนิยม อิงคสุรวัฒน์<br>ผู้จัดการอาวุโส | กรรมการ |
| ๓. นายพัฒนชัย สิงหะวาระ<br>ผู้อำนวยการสำนักฯ ภาคตะวันตกและภาคใต้ | กรรมการ |
| ๔. นายเถกิงศักดิ์ ไชยกาญจน์<br>ผู้จัดการอาวุโส | กรรมการ |
| ๕. นางสาววิศิษฏ์มน ศรีนิลทา<br>ผู้จัดการอาวุโส | กรรมการ |

อำนาจและหน้าที่

๑. พิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษาที่มายื่นข้อเสนอให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดในหนังสือเชิญชวน

๒. พิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาตามหลักเกณฑ์การพิจารณาข้อเสนอให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในหนังสือเชิญชวน

๓. รายงานผลการพิจารณาและเสนอความเห็นต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

การกำหนดระยะเวลาในการพิจารณาผลการเสนอราคา

กำหนดระยะเวลาในการพิจารณาผลการเสนอราคาให้แล้วเสร็จภายใน ๓๐ วัน นับถัดจากวันเสนอราคา

คณะกรรมการตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา

๑. นางสาวศิวะภรณ์ ปิยะพรพันธ์ ประธานกรรมการฯ
ผู้จัดการอาวุโส

๒. นายเอกรินทร์ วาณิชย์เจริญ กรรมการ
ผู้ปฏิบัติการอาวุโส

๓. นายสุรนาท พิพัทธกุศลกุล กรรมการ
ผู้จัดการ

๔. นายปราชญ์ พัธโนทัย กรรมการ
ผู้ปฏิบัติการอาวุโส

๕. นางกุลวดี ปัทมาศ กรรมการ
ผู้จัดการ

อำนาจและหน้าที่

ทำการตรวจรับงานจ้างให้เป็นไปตามเงื่อนไขของสัญญาหรือข้อตกลงนั้น

สั่ง ณ วันที่ ๑๘ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(นางสาวจิตนันท์ เตชะศรินทร์)
ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
ปฏิบัติหน้าที่แทน ผอ. สสปน.

เอกสารประกอบ 2

TCEB
THAILAND CONVENTION & EXHIBITION BUREAU

คำสั่ง

สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน)

ที่ ๒๓ / ๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณางบประมาณ

โดยที่เป็นการสมควรแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณางบประมาณของสำนักงาน เพื่อให้การจัดทำและการบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อประโยชน์สูงสุดของสำนักงาน อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๕ และข้อ ๗๓ แห่งระเบียบคณะกรรมการส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการว่าด้วยการเงิน การบัญชีและการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยระเบียบคณะกรรมการส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการว่าด้วยการเงิน การบัญชีและการงบประมาณ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณางบประมาณ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

**องค์ประกอบ**

| | |
|---|---|
| ๑. ผู้อำนวยการ สสปน. | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. รองผู้อำนวยการ สายงานพัฒนาและนวัตกรรม | คณะทำงาน |
| ๓. รองผู้อำนวยการ สายงานธุรกิจ | คณะทำงาน |
| ๔. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สายงานบริหาร | คณะทำงาน |
| ๕. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนากลยุทธ์องค์กร | คณะทำงาน |
| ๖. ผู้อำนวยการฝ่ายสำนักงานผู้อำนวยการ สสปน. | คณะทำงาน |
| ๗. ผู้จัดการอาวุโส ส่วนงานแผนงานและการงบประมาณ | เลขานุการคณะทำงาน |
| ๘. ผู้จัดการ ส่วนงานแผนงานและการงบประมาณ | ผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงาน |

**อำนาจหน้าที่**

๑. พิจารณากลั่นกรอง วิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายของผลผลิตหรือโครงการ วงเงินงบประมาณตามกรอบแผนงานงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของสำนักงาน

๒. พิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้แก่หน่วยงานภายในสำนักงานให้สอดคล้องกับวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรประจำปี เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสำนักงาน

๓. ให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะข้อคิดเห็น และปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการงบประมาณของสำนักงาน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๙ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

(นายจิรุตถ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา)

ผู้อำนวยการ

สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน)

**Thailand Convention & Exhibition Bureau (Public Organization)**
Siam Piwat Tower Building, 25th & 26th Fl., 989 Rama 1 Road, Pathumwan, Bangkok 10330, Thailand
อาคารสยามพิวัฒน์ ชั้น 25 และ 26 เลขที่ 989 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
T: +66(0)2 694 6000 F: +66(0)2 658 1411
TCEB Call Center 1105
www.tceb.or.th