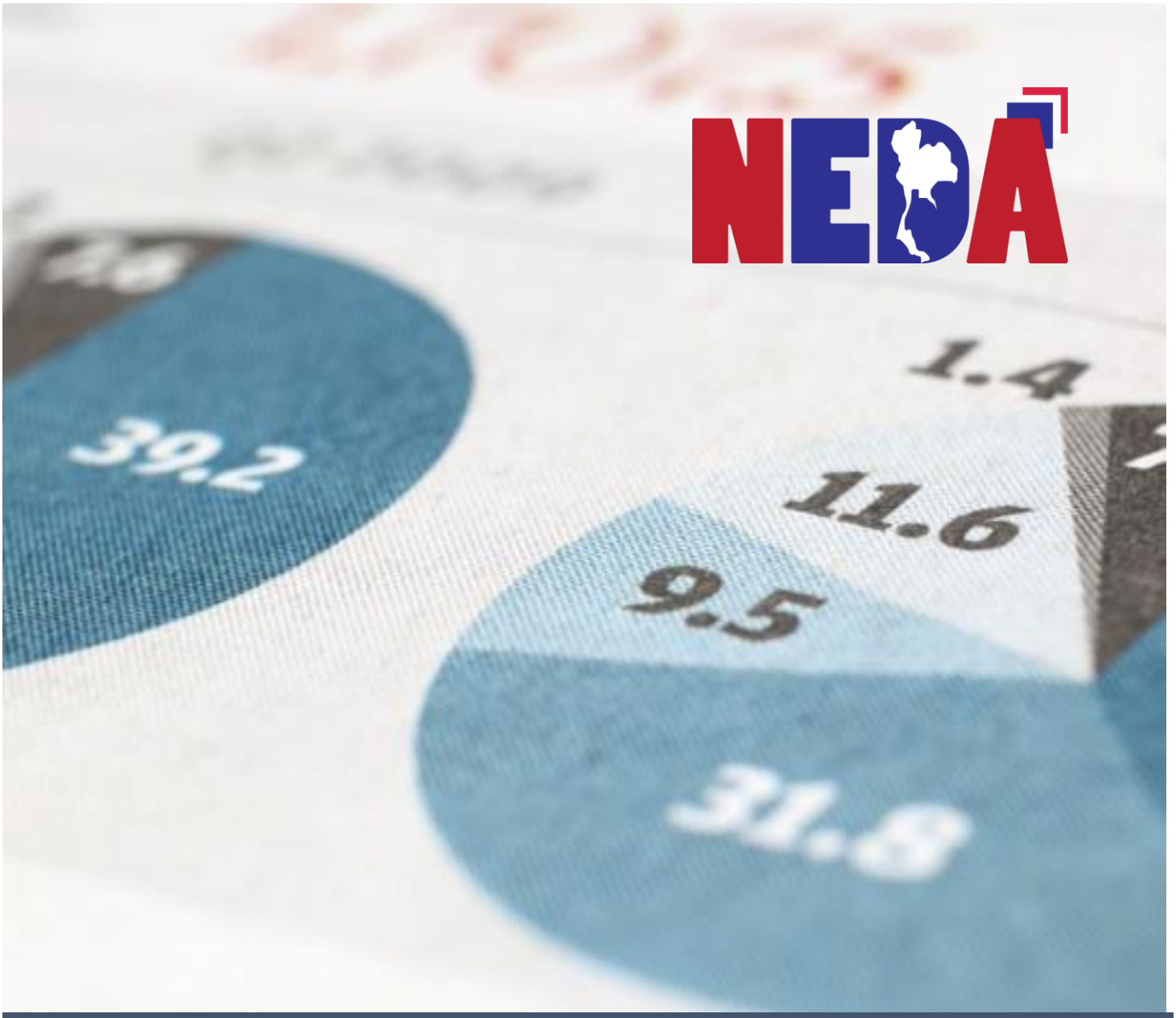


แผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

คณะกรรมการสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2565

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) 2 สิงหาคม 2565

คำนำ

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) ได้ตระหนักถึงภารกิจขององค์กรและความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กรที่กำหนดไว้ จึงได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission: (COSO) 2013 / COSO ERM 2017 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 รวมถึงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 เป็นกรอบในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของ สพพ. ขึ้น เพื่อใช้เป็นส่วนประกอบการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวมให้เกิดความมั่นใจว่า สพพ. มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กรในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และ สพพ. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและคำนึงถึงผลประโยชน์ทับซ้อนในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 และพระราชบัญญัติจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่รัฐ พ.ศ. 2562 สพพ. รวมถึงให้ความสำคัญของระบบการทำงานในช่วงหลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยระบุโครงการ/กิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงระดับองค์กร แต่ละความเสี่ยงพร้อมกำหนดกรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน

สพพ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งคณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สพพ. ทุกท่าน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน)

สิงหาคม 2565

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร 3-6

บทที่ 1 บทนำ 7-10

บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ 11-13

บทที่ 3 ความเสี่ยงและควบคุมภายใน 14-17

บทที่ 4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร 18-65

- **ขั้นตอนที่ 1** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)
- **ขั้นตอนที่ 2** การศึกษาทำความเข้าใจยุทธศาสตร์
- **ขั้นตอนที่ 3** การระบุความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
- **ขั้นตอนที่ 4** การประเมินระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง
- **ขั้นตอนที่ 5-6** การเลือกวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 66-77

บทสรุปผู้บริหาร

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.)

---

1. สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) ได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO) 2013 Intergrated Framework of Internal Control/ COSO ERM 2017 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 รวมถึงให้ความสำคัญของระบบการทำงานภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาด COVID-19 เป็นกรอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

2.1 เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของ สพพ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นใน สพพ. ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

2.2 เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนจะมีความยั่งยืนและสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง สพพ.

3. ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีดังนี้

3.1 ค้นหา ระบุ ทำทะเบียนกระบวนงานหลัก/ทะเบียนความเสี่ยงรายกระบวนงาน โดยแยกประเภทความเสี่ยง ออกเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์/นโยบาย ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร

3.2 วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงจากทะเบียนรายหน่วยงาน เรียงลำดับความเสี่ยงสำคัญระดับโครงการและระดับกระบวนการ โดยพิจารณาใน 4 มิติ

มิติที่ 1 ความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร (Impact: I)

มิติที่ 2 โอกาสความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood: L)

นำผลการวิเคราะห์มิติที่ 1 และ มิติที่ 2 มาจำแนกแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำ (ระดับ 1-4) ปานกลาง (ระดับ 5-21) สูง (ระดับ 22-25)

ตารางที่ 1 แสดงลำดับความเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood: L) และความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร (Impact: I)

ระดับต่ำ (Low)		ระดับปานกลาง (Medium)				ระดับสูง (High)	
ระดับ	L * I	ระดับ	L * I	ระดับ	L * I	ระดับ	L * I
1	1 * 1	5	3 * 1	16	1 * 4	22	4 * 4
2	2 * 1	6	4 * 1	17	2 * 4	23	5 * 4
3	1 * 2	7	5 * 1	18	3 * 4	24	4 * 5
4	2 * 2	8	3 * 2	19	1 * 5	25	5 * 5
		9	4 * 2	20	2 * 5		
		10	5 * 2	21	3 * 5		
		11	1 * 3				
		12	2 * 3				
		13	3 * 3				
		14	4 * 3				
		15	5 * 3				

หมายเหตุ: การประเมินค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) และความรุนแรงของผลกระทบ (I) จะมีค่าเริ่มตั้ง 1-5 โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ค่า 1 หมายถึง ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

ค่า 2 หมายถึง พอยอมรับได้เพราะมีความเบี่ยงเบนเล็กน้อย

ค่า 3 หมายถึง พอยอมรับได้สูงสุดโดยมีการเฝ้าระวังไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น

ค่า 4-5 หมายถึง ยอมรับไม่ได้โดยต้องมีการบริหารจัดการหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย

มิติที่ 3 ประเมินความพอเพียงของการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยง หรือความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 1-5 คะแนน หรือ 3

1-3 คะแนน ระดับดี หมายถึง จัดการได้ทันท่วงทีทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน บุคคลภายนอกหน่วยงานกำกับ ไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

4 คะแนน ระดับพอใช้ หมายถึง จัดการได้ส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

5 คะแนน ระดับอ่อน หมายถึง จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

มิติที่ 4 การพิจารณาความเฉียบพลันของความเสี่ยง ประเมินรูปแบบการเกิดขึ้นของความเสี่ยงและระยะเวลาที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

3.3 จัดทำตาราง Risk-Control Matrix (ผลการวิเคราะห์มิติที่ 1-3)

คุณภาพการจัดการ (มิติที่ 3)	ระดับความเสี่ยง (มิติที่ 1 และ มิติที่ 2)		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)			
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)			
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)			

กรณี Risk-Control Matrix การควบคุมความเสี่ยงไม่เพียงพอ (ระดับอ่อน หรือ พอใช้) ต้องกำหนดกิจกรรมเพิ่มในแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก และแผนควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

3.5 การจัดทำแผนบริหาความเสี่ยงของ สพพ.

3.6 กำหนดให้มีการสื่อสาร ชี้แจง ทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงของ สพพ. แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

3.7 กำหนดให้มีการติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ โดยการจัดทำรายงานผลเป็นรายไตรมาส เพื่อประเมินสถานะความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างปี รวมถึงเป็นการรวบรวมแผนบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ความรู้สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคตที่อาจจะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงซ้ำอีก

4 สำหรับการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สพพ. ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน และด้านอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

5 สพพ. ได้ทำการคัดเลือกกระบวนการและโครงการที่มีนัยสำคัญในการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ดังนี้

กระบวนงาน/ กลยุทธ์	แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
1. การยกระดับกระบวนการให้บริการทางการเงิน	1.1 การสร้างความร่วมมือทางการเงินและวิชาการ 1.2 การติดตามความก้าวหน้าโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ 1.3 การจัดทำรายงานสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการลงทุนของ สพพ. ในประเทศเพื่อนบ้าน	สบค.1/สบค.2/ฝวก. สบค.1/สบค.2/ฝวก. สนผ.
2. ความยั่งยืนทางการเงินของ สพพ.	2.1 เกิดการผิดนัดชำระหนี้/การประกาศพักชำระหนี้ของประเทศเพื่อนบ้าน	สบท.
3. การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน	3.1 การพัฒนาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ขององค์กร 3.2 การจัดทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ในพื้นที่โครงการ	สปส.
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.1 การกำกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของ สพพ. ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	สอก. ฝกม. สปส.
5. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	5.1 การพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ (Front & Back Office)	สปส.
6. การพัฒนาระบบการดำเนินงานภายใน	<u>การจัดซื้อจัดจ้าง</u> 6.1 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง <u>การตรวจสอบภายใน</u> 6.2 การปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนการตรวจสอบภายใน	สอก. ฝกม. สตส.
7. การกำกับการปฏิบัติงาน	7. กำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ	ฝกม.

บทที่ 1
บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

การบริหารและควบคุมความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนให้อยู่ในระดับที่จะไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

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

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากลของ COSO 2013 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมิน และปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงาของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมีการกำกับดูแลที่ดี

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ให้หน่วยงานของรัฐนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กร โดยต้องมีการกำหนดกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และดำเนินตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นวงจรต่อเนื่อง

สพพ. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านโดยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ซึ่งในการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ พันธกิจ วัตถุประสงค์การจัดตั้งเป็นการทำให้นโยบายด้านการต่างประเทศสำเร็จ และประเทศไทยเป็นที่ยอมรับกับมิตรประเทศต่างๆ

ทั้งนี้ ภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อันเนื่องจากภัยคุกคาม ปัญหา อุปสรรคต่างๆ รวมถึงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ ตลอดจนเหตุการณ์สุดวิสัยอื่นๆ ที่อาจทำให้สูญเสียโอกาสในการสร้างประโยชน์ให้กับประเทศไทยในเรื่องดังกล่าวได้ ดังนั้น สพพ. จึงให้ความสำคัญในการจัดทำรายงานควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO ERM 2017 / COSO 2013 Intergarated Framework of Internal Control และ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 รวมถึงกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อบริหารปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยไม่มีความเสียหายใดๆ เกิดขึ้นกับองค์กร

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สพพ. มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีการใช้ทรัพยากรรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือ การทุจริต และองค์กรมีความน่าเชื่อถือทางด้านการเงินและรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการปฏิบัติตาม มติคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ สำนักงานจึงต้องมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ สพพ. ตามนัยที่กล่าวข้างต้นเป็นไปตามตามหลักธรรมาภิบาลและ

การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสำนักงานโดยมีการควบคุมสภาพแวดล้อม การประเมินความเสี่ยง การกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)
ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบสำรวจ หรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้

3. แนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง

3.1 มาตรการจัดการความเสี่ยงจะต้องมีผู้รับผิดชอบทั้งในระดับเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร หรือในรูปแบบคณะกรรมการ คณะทำงานต่างๆ

3.2 มาตรการควบคุมความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของงานและวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติและกำกับ ดูแลติดตามอย่างต่อเนื่อง

4. ขอบเขตการจัดการแผนบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สพพ. เป็นไปตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งสามารถรวบรวมและวิเคราะห์เป็นขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่ายและสะดวกต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาในแต่ละบท ดังนี้

บทนำ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล นโยบายการบริหารความเสี่ยง นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สพพ. ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัด คุ้มค่า โดยลดความซ้ำซ้อนหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

บทที่ 2 ประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 3 ประกอบด้วย กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง ความหมายของความเสี่ยง แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของ สพพ.

บทที่ 4 ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยงของ สพพ. แล้วนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

5. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

5.1 การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรืออาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ทันเหตุการณ์

5.3 การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า

5.4 ข้อมูลและรายงานทางการเงินถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจทางด้านการบริหารและการสื่อสารได้

5.5 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 หรือสถาบันการเงินของรัฐบาลประเทศเพื่อนบ้าน ร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดหรือการดำเนินนโยบายและมาตรการการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน และประสานการใช้อำนาจหน้าที่หรือการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ องค์การ หรือหน่วยงานในประเทศหรือต่างประเทศ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อบูรณาการการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรชั้นนำในการร่วมพัฒนาและสร้างการเติบโตอย่างทั่วถึงและยั่งยืน

1.3 พันธกิจ (Mission)

(1) เป็นกลไกของรัฐบาลไทยในการดำเนินนโยบายด้านความร่วมมือทางการเงินและทางวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและมุ่งสู่การเติบโตอย่างทั่วถึงและยั่งยืนสำหรับประเทศในภูมิภาคเอเชีย

(2) บูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาคม และองค์กรหรือหน่วยงานภายในและต่างประเทศ ในการร่วมพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตผ่านการขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนร่วมกัน

1.4 ยุทธศาสตร์ 20 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2563-2582)

(1) พัฒนาความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ (Financial and Technical Assistance)

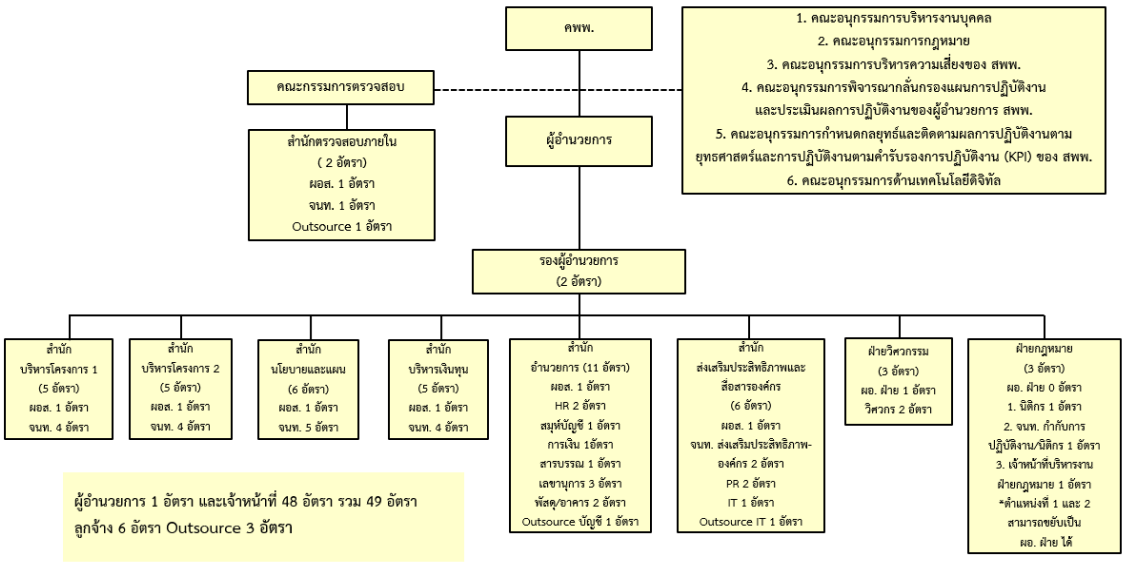
(2) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาระหว่างประเทศ (Think Tank)

(3) บูรณาการความร่วมมือ (Policy Synergy)

(4) ยกระดับการบริหารองค์กร (Resilient Organization)

1.5 โครงสร้างองค์กร

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



2. ผู้รับผิดชอบ

คณะกรรมการสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

1) นายจักร บุญ-หลง ประธานอนุกรรมการ
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ใน คพพ.

2) นายวันฉัตร สุวรรณกิตติ อนุกรรมการ
รองเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3) นายวโรทัย โกศลพิศิษฐ์กุล อนุกรรมการ
รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

4) นายวิสุทธิ์ จันมณี อนุกรรมการ
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ใน คพพ.

5) นางสาวเพ็ญโสม เลิศสิทธิชัย อนุกรรมการ
รองอธิบดีกรมเอเชียตะวันออก

6) นายถาวร เสรีประยูร อนุกรรมการ
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน
สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

7) นายพีรเมศร์ วุฒิธรเนติรักษ์ อนุกรรมการ
ผู้อำนวยการ สพพ.

8) นายกีรติ เวฬุวัน อนุกรรมการและเลขานุการ
รองผู้อำนวยการ สพพ.

อำนาจหน้าที่

1) กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ.

2) กำหนดนโยบายด้านการเงินสำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ สพพ.

3) จัดทำและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. รวมถึงปรับปรุงการดำเนินงานของ สพพ. และให้ข้อเสนอแนะกับ คพพ.

4) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่ คพพ. มอบหมาย

3. ขั้นตอนดำเนินงาน

ตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงองค์กรและควบคุมภายในตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ERM 2017 / COSO 2013 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 มีกระบวนการและขั้นตอนดำเนินการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมดังต่อไปนี้

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

(2) การกำหนดเป้าหมายบริหารความเสี่ยง

(3) การระบุความเสี่ยงต่างๆ

(4) การประเมินความเสี่ยง

(5) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง

(6) กิจกรรมบริหารความเสี่ยง

(7) ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

(8) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

บทที่ 3
ความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ความเสี่ยง หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

เหตุการณ์เสี่ยง คือ สิ่งที่เกิดจากการมีความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อกิจการ

ปัจจัยเสี่ยง คือ สิ่งที่เป็นภัยคุกคามจากภายนอกและจุดอ่อนจากภายในกันเองที่ทำให้ยังจัดการความเสี่ยงไม่ได้ ป้องกันผลกระทบที่เกิดไม่ได้

หลักการวิเคราะห์ความเสี่ยง จะต้องรับรู้ เข้าใจ ในความเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน ไม่ชัดเจน ในปัจจุบันว่าเกิดเมื่อใด ถ้าเกิดขึ้นแล้วรุนแรงเพียงใด ต้องวิเคราะห์ ประมาณการ ต้องใช้แนวทางการจัดการพิเศษเพิ่มจากกรอบการบริหารจัดการปกติ

ประเภทของความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ความเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมีสาเหตุสำคัญจาก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. ปัจจัยภายใน (จุดอ่อนขององค์กร) เช่น ระบบบริหารงาน บุคลากร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คุณภาพและจริยธรรมของบุคลากร ระเบียบและข้อบังคับของ สพพ. เป็นต้น สพพ. จะต้องยกระดับเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการโดยการปรับภายในกิจการเอง

2. ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคามจากภายนอก) เช่น การเมือง นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ สังคม เทคโนโลยี เป็นต้น สพพ. จะต้องยกระดับเพิ่มคุณภาพการตอบโต้ภัยคุกคามภายนอก

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน แต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน

ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

2. ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

3. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมา

2. ทำความเข้าใจกับยุทธศาสตร์ แผนงาน เป้าหมายและภารกิจขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 รวมถึงการศึกษาโครงสร้างการควบคุมภายใน

3. ค้นหากิจกรรม ระบุความเสี่ยงรวมถึงสาเหตุของความเสี่ยง

4. ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีและยุทธศาสตร์ของ สพพ.

5. การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

6. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (RISK APPETITE)

7. สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง

8. ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ความเสี่ยงและผลกระทบตามแผนการปฏิบัติงาน ของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สามารถระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (Strategic Risk: S)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย หมายถึง

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ และนโยบายในการบริหารงานที่ไม่เป็นประโยชน์และไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง รวมทั้งความเสี่ยงทุจริตด้านนโยบาย

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดหรือบกพร่องจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพ หรือการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนหรือกระบวนงานที่ได้กำหนดไว้

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณผิดพลาด เช่น การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ บริหารสภาพคล่องไม่พอเพียง และการบริหารจัดการชำระหนี้ไม่สอดคล้องกับความผันผวนของสภาวะอัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Legal Risks)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ หมายถึง กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ไม่ทันสมัย และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงความเสี่ยงการทุจริต (Fraud Risk) โดยที่ความเสี่ยงการทุจริต หมายถึง ปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต แบ่งออกเป็น 3 ด้าน

- ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณา อนุมัติ อนุญาต
- ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

มาตรฐานการควบคุมภายใน ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้าบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร เช่น การยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรง การมีจริยธรรม มีการพัฒนาปรับปรุงระบบควบคุมภายใน โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีการสร้างแรงจูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายใน เป็นต้น

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภารกิจภายในทั้งหมดที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น มีการระบุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการระบุความเสี่ยงและควบคุมภายในครอบคลุมทั้งหน่วยงาน มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีการวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดการทุจริต รวมถึงการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นต้น

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงาน ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาต่างๆ รวมถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น หน่วยงานมีการระบุกิจกรรมที่จะลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และมีการนำนโยบายการควบคุมความเสี่ยงมาสู่การปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น มีการจัดหาและใช้สารสนเทศที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน มีการสื่อสารวัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน เป็นต้น

5. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือ เป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน เช่น มีการระบุ พัฒนา และประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหากพบข้อบกพร่อง ให้มีการสื่อสารถึงจุดอ่อนหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหารให้สั่งการแก้ไขได้อย่างทันเวลาและเหมาะสม

แนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน

1. ผู้บริหารต้องจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่
   1.1 อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน
   1.2 กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงาน
   1.3 รวบรวม พิจารณากลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินควบคุมภายในในภาพรวม
   1.4 ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
   1.5 จัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน
2. ขั้นตอนการประเมินควบคุมภายใน โดยผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานจะต้องทำการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) ดังนี้
   2.1 กำหนดงานในความรับผิดชอบของแต่ละสำนัก ออกเป็นกิจกรรม/งาน
   2.2 ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรมนั้น
   2.3 สอบทานขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานของกิจกรรม
   2.4 ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
   2.5 สรุปผลการประเมิน
   2.6 เสนอวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนที่พบ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขที่ต้องดำเนินการต่อไป

บทที่ 4
การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร

ขั้นตอนที่ 1

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
S1 สพพ. มีความเข้าใจประเทศเพื่อนบ้าน สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างคล่องตัว S2 ภารกิจและหน้าที่หลักขององค์กรสอดคล้องกับการดำเนินนโยบายต่างประเทศไทย S3 เป็นกลไกที่สำคัญในการดำเนินนโยบายต่างประเทศของรัฐบาลไทย ทั้งกรอบทวิภาคีและพหุภาคี เช่น ASEAN ACMECS BIMSTEC GMS รวมถึง JC S4 การปฏิบัติงานและแนวนโยบายความสอดคล้องกับ SDGs และ Inclusive Growth S5 เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้การดำเนินงานคล่องตัวกว่าหน่วยงานราชการ S6 เป็นองค์กรของรัฐและ พรฎ. จัดตั้งได้ให้อำนาจในการระดมทุน S7 สามารถบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ของไทยพร้อมทั้งนำเสนอความริเริ่มในการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคม ต่อรัฐบาลและสาธารณชน	W1 ความร่วมมือ TA/FA ยังไม่ครอบคลุมทั้ง 7 ประเทศ W2 สาขาความร่วมมือ TA/FA กับประเทศเพื่อนบ้านยังไม่มีความหลากหลาย W3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคม ยังมีค่อนข้างจำกัด W4 การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กรยังไม่น่าสนใจ W5 อัตราดอกเบี้ย/สกุลเงิน ของ สพพ. ให้กู้ไม่ยืดหยุ่นและไม่ดึงดูดในการขอรับความร่วมมือ TA/FA W6 บุคลากรในสาขาสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนาโครงการเป็นบุคลากรใหม่ W7 ขาดความเชื่อมโยงค่าเป้าหมายของ สพพ. กับแผนยุทธศาสตร์ระดับบน
โอกาส	**อุปสรรค**
O1 ประเทศเพื่อนบ้านมียุทธศาสตร์/ความต้องการการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน O2 ความร่วมมือในภูมิภาค/อนุภูมิภาคมีพลวัตสูง สพพ. จึงสามารถมีบทบาทในฐานะ DP O3 หุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาอื่นๆ มีความพร้อมในการร่วมมือกับ สพพ. ในรูปแบบต่างๆ O4 รัฐบาลไทยให้ความสำคัญในการพัฒนาร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านสาขาความเชื่อมโยงเพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ O5 นโยบาย Digital transformation O6 เทคโนโลยีมีการพัฒนาทำให้ช่วยลดระยะเวลา/ลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน O7 ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมจะมีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต	T1 หุ้นส่วนการพัฒนาอื่นๆ มีเงื่อนไขทางการเงินที่ดีกว่าและมีงบประมาณในการให้ความร่วมมือ TA/FA ที่มากกว่า T2 บุคลากรประเทศเพื่อนบ้านยังขาดความเข้าใจ/องค์ความรู้ในการจัดเตรียมความพร้อมโครงการ T3 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของประเทศต่างๆ มีผลทำให้โครงการล่าช้า T4 ประเทศเพื่อนบ้านมีปัญหาด้านสถานะการเงิน ทำให้เกิดการผิดนัดชำระหนี้ ทำให้มีข้อจำกัดในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน T5 การถูกปรับลดหรือไม่ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณ ซึ่งอาจมีผลต่อความสามารถในการระดมทุนในอนาคต T6 นโยบายการให้คงอัตรากำลังบุคลากร T7 การแพร่ระบาดโรคติดต่อ ที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทางระหว่างประเทศ T8 มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลเท็จ ข้อมูลบิดเบือนจากความจริงบนสื่อสังคมออนไลน์

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาทำความเข้าใจยุทธศาสตร์ของ สพพ. และการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ ของ สพพ. สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

2.1 ยุทธศาสตร์ 20 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2563-2583)

ยุทธศาสตร์ 20 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2563-2583) สรุปได้ดังนี้

(1) พัฒนาความช่วยเหลือและความร่วมมือทางการเงิน (Financial Assistance and Cooperation)

กลยุทธ์ที่ 1: ยกระดับกระบวนการให้บริการทางการเงินและพัฒนาเครื่องมือทางการเงิน รวมถึงขยายกรอบวงเงินรวมให้สอดคล้องกับภารกิจของ สพพ. ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2: จัดทำกรอบประเมินความเสี่ยงของประเทศเป้าหมายที่ให้ความช่วยเหลือ รวมถึงความยั่งยืนทางการเงินของ สพพ. ในการดำเนินการตามภารกิจหลักอย่างยั่งยืน

(2) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาระหว่างประเทศ (Think Tank)

กลยุทธ์ที่ 1: พัฒนาองค์ความรู้ด้านโครงสร้างพื้นฐานเพื่อต่อยอดการพัฒนาและลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานสำหรับประเทศคู่พัฒนา

กลยุทธ์ที่ 2: สร้างเครือข่ายการวิจัยเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3: สร้างเครือข่ายการวิจัยเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ

(3) บูรณาการความร่วมมือ (Policy Synergy)

กลยุทธ์ที่ 1: สร้างพันธมิตรโดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในไทยเพื่อให้มีแผนการให้ความช่วยเหลือ/แผนความร่วมมือทั้งทางการเงินและวิชาการอย่างมีความเชื่อมโยงและบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ 2: ทำงานร่วมกับพันธมิตรภายใต้แผนการให้ความช่วยเหลือ/แผนความร่วมมือทั้งทางการเงินและทางวิชาการอย่างมีความเชื่อมโยงและบูรณาการ

(4) ยกระดับการบริหารองค์กร (Resilient Organization)

กลยุทธ์ที่ 1: พัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ (Enhancing Human Resources)

กลยุทธ์ที่ 2: เพิ่มสมรรถนะในการทำงาน กระบวนการทำงานด้ายการปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operational Efficiency)

กลยุทธ์ที่ 3: สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับในทุกส่วนขององค์การ (Digital Transformation)

กลยุทธ์ที่ 4: สร้างวัฒนธรรมองค์กรและสร้าง Mindset สำหรับบุคลากรในเรื่อง Resilient Organization

2.2 การทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

มีทั้งหมด 6 แผนงาน ประกอบด้วย

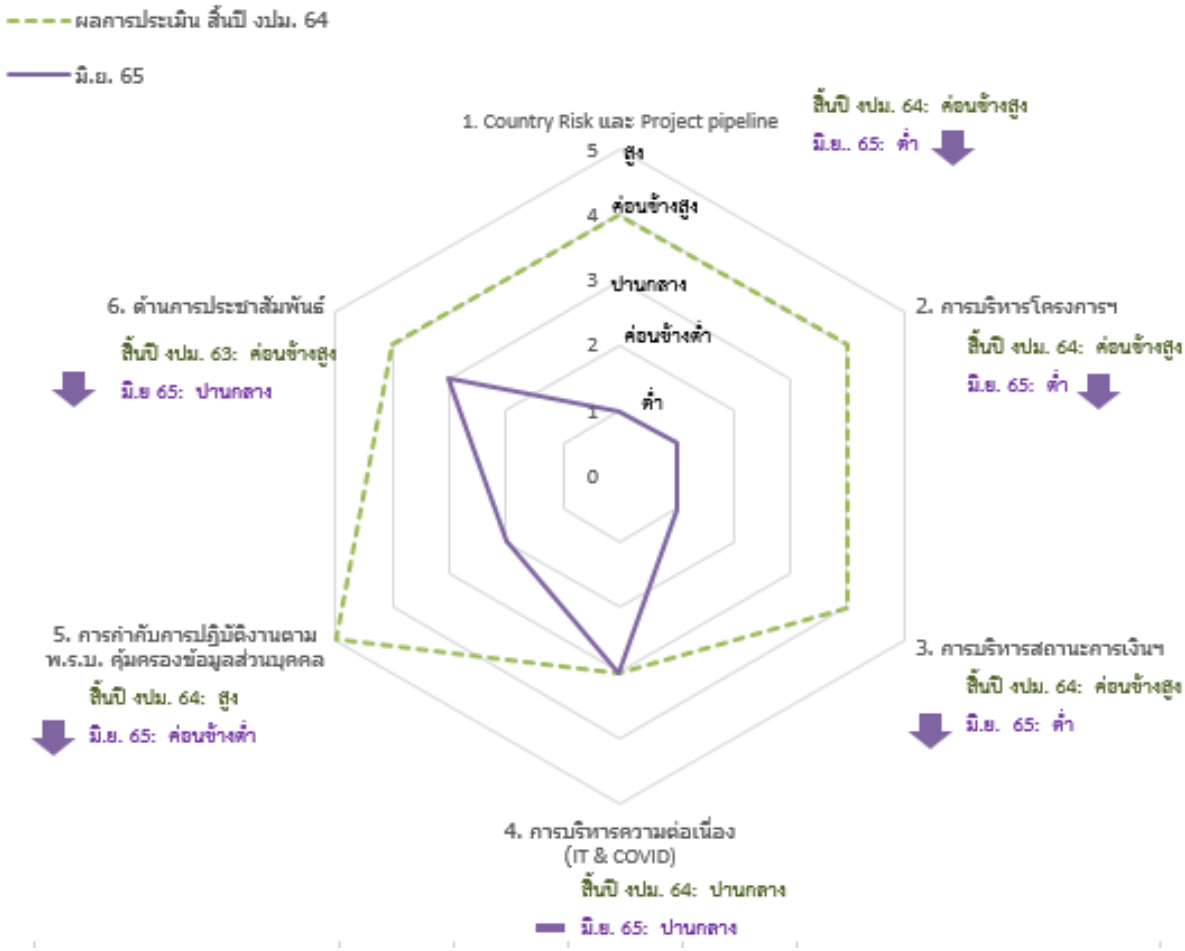
แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ
1. ความเสี่ยงของประเทศเพื่อนบ้าน (Country Risk) และการจัดทำ Project pipeline	สนผ.
2. การบริหารโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านในสภาวะวิกฤติ 2.1 กรณี สปป.ลาว ผิดนัดชำระหนี้ 2.2 กรณีศึกษาเหตุการณ์รัฐประหารในเมียนมา 2.3 การควบคุมตรวจสอบคุณภาพงานโครงการก่อสร้าง	สบค.1 สบท. สบค.2 ฝวก.
3. การบริหารสถานะการเงินของ สพพ. โดยคำนึงถึงต้นทุน	สบท.
4. การบริหารความต่อเนื่องในสภาวะวิกฤติ การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ยังไม่สิ้นสุด 4.1 การจัดเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from home) และการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 4.2 การตรวจสอบการดูแลสุขภาพของเจ้าหน้าที่ สพพ. และการจัดเตรียมระบบการปฏิบัติงานในกรณีที่มีเจ้าหน้าที่ภายใน สพพ. ติดเชื้อ COVID-19	สปส. สอก.
5. การกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ	สอก. / สปส.
6. การกำกับการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของ สพพ.	สปส. / สอก.

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ณ เดือนมิถุนายน 2565 มีความสำเร็จประมาณ ร้อยละ 80 และคาดการณ์ว่าเมื่อสิ้นกันยายน 2565 สพพ. ได้มีการดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้

แผนงาน	ผลการประเมินระดับความเสี่ยง ปี 2565			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	คาดการณ์ไตรมาสที่ 4
1. ความเสี่ยงของประเทศเพื่อนบ้าน (Country Risk) และการจัดทำ Project pipeline	ค่อนข้างสูง	ค่อนข้างต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
2. การบริหารโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านในสภาวะวิกฤติ 2.1 กรณี สปป.ลาว ผิดนัดชำระหนี้ 2.2 กรณีศึกษาเหตุการณ์รัฐประหารในเมียนมา 2.3 การควบคุมตรวจสอบคุณภาพงานโครงการก่อสร้าง	ค่อนข้างสูง	ค่อนข้างต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
3. การบริหารสถานะการเงินของ สพพ. โดยคำนึงถึงต้นทุน	ค่อนข้างสูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ

แผนงาน	ผลการประเมินระดับความเสี่ยง ปี 2565			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	คาดการณ์ไตรมาสที่ 4
4. การบริหารความต่อเนื่องในสภาวะวิกฤติ การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ยังไม่สิ้นสุด 4.1 การจัดเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from home) และการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 4.2 การตรวจสอบการดูแลสุขภาพของเจ้าหน้าที่ สพพ. และการจัดเตรียมระบบการปฏิบัติงานในกรณีที่มีเจ้าหน้าที่ภายใน สพพ. ติดเชื้อ COVID-19	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
5. การกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ	สูง	ปานกลาง	ค่อนข้างต่ำ	ค่อนข้างต่ำ
6. การกำกับการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของ สพพ.	ค่อนข้างสูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง

กราฟใยแมงมุมแสดงการเปรียบเทียบ Risk-Control Matrix ณ มิถุนายน 2565



ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงหลักขององค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยมีการพิจารณา กระบวนงานประจำ งานโครงการ ของ สพพ. จากบุคลากรที่เกี่ยวข้องแต่ละสำนัก จากนั้นจึงทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงของแต่ละกระบวนงานที่มีนัยสำคัญในการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

กระบวนงาน/ กลยุทธ์	แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
1. การยกระดับกระบวนการให้บริการทางการเงิน	1.1 การสร้างความร่วมมือทางการเงินและวิชาการ 1.2 การติดตามความก้าวหน้าโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ 1.3 การจัดทำรายงานสถานการณ์เศรษฐกิจ สังคม และการลงทุนของ สพพ. ในประเทศเพื่อนบ้าน	สบค.1/สบค. 2 สบค.1/สบค. 2/ ฝวก. สนผ.
2. ความยั่งยืนทางการเงินของ สพพ.	2.2 ประเทศเพื่อนบ้านเกิดการผิดนัดชำระหนี้/ประกาศพักชำระหนี้	สบท.
3. การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน	3.1 การพัฒนาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ขององค์กร 3.2 การจัดทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ในพื้นที่โครงการ	สปส. สปส.
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.1 การกำกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของ สพพ. ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	สอก./ฝกม./สปส.
5. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	5.1 การพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ (Front & Back Office)	สปส.
6. การพัฒนาระบบการดำเนินงานภายใน	<u>การจัดซื้อจัดจ้าง</u> 6.1 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง <u>การตรวจสอบภายใน</u> 6.2 การปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนการตรวจสอบภายใน	 สอก. ฝกม. สตส.
7. การกำกับการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย	7.1 กำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศฯ	ฝกม.

1. การยกระดับกระบวนการให้บริการทางการเงิน

1.1 การสร้างความร่วมมือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

เป้าหมาย - สร้างความร่วมมือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	กระบวนงานที่อาจจะมีความเสี่ยง - การให้ความร่วมมือทางการเงิน ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้
เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/L/T/R)
R1.1.1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือระบอบการปกครองของประเทศเพื่อนบ้าน ที่อาจส่งผลต่อความล่าช้าของโครงการ โครงการถูกชะลอหรือยกเลิก การเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญของโครงการหรือความเหมาะสมในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)
R1.1.2 การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายของประเทศเพื่อนบ้านเกี่ยวกับการลงทุนเพื่อการพัฒนาหรือเกี่ยวกับโครงการที่ไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของ สพพ. เช่น การให้เอกชนเป็นผู้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นแทนหน่วยงานของรัฐ การรับความช่วยเหลือแบบ Untied Loan หรือการร่วมทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)
R1.1.3 สพพ. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)
R1.1.4 ประเทศเพื่อนบ้านเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโดยเฉพาะการคมนาคมทางถนน ในขณะที่ สพพ. เน้นให้ความช่วยเหลือแบบกระจายไปยังสาขาอื่นมากขึ้น	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)
R1.1.5 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของประเทศเพื่อนบ้านไม่มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับ สพพ. มาก่อน และ หรือ สพพ. มีการออกกฎ ระเบียบ มาตรการ แนวทาง คู่มือที่เกี่ยวข้องกับโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการมากขึ้น เพื่อยกระดับมาตรฐานสากล จึงทำให้ประเทศเพื่อนบ้านขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบแนวปฏิบัติของ สพพ.	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (L)
R1.1.6 ประเทศเพื่อนบ้านไม่สามารถจัดทำข้อเสนอโครงการและวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการเพื่อประกอบการเสนอขอรับ FA จาก สพพ. ได้	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)

R1.1.7 นโยบายการให้ความช่วยเหลือจากประเทศผู้ให้ความช่วยเหลืออื่นๆ มีความยืดหยุ่น มีข้อกำหนดและเงื่อนไขที่เปิดกว้างในระดับสากลมากกว่า ทำให้ประเทศเพื่อนบ้านสามารถเลือกรับความช่วยเหลือได้หลากหลายมากขึ้น เช่น องค์กรให้ความช่วยเหลือระดับนานาชาติจะไม่จำกัดสัญชาติของที่ปรึกษาหรือผู้รับเหมาก่อสร้าง เป็นต้น	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)
R1.1.8 กรอบวงเงินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ สพพ. อาจเป็นข้อจำกัดสำหรับการขอรับความช่วยเหลือของประเทศเพื่อนบ้านสำหรับโครงการใหญ่ที่เน้นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน จึงทำให้ สพพ. ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือตามที่ประเทศเพื่อนบ้านร้องขอได้	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (L)
R1.1.9 การปฏิบัติงานแบบ Virtual Meeting จะต้องเรียนรู้ระบบการใช้งาน Application ต่างๆ ซึ่งจะต้องได้รับการอบรมวิธีการใช้งานผ่านการประชุมต่างๆ ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ข้อกำหนดการทำงานจากบ้าน Work from home ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและขาดความต่อเนื่องในการประสานงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของประเทศเพื่อนบ้าน	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.1.10 เงื่อนไขในการดำเนินงานให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านมีข้อจำกัดและยังไม่เปิดกว้าง	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (L)
R1.1.11 สพพ. ไม่สามารถติดตาม Formal Request จากประเทศเพื่อนบ้านได้	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.1.12 เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของประเทศเพื่อนบ้านมีการโยกย้ายตำแหน่ง หรือส่วนงาน ทำให้การดำเนินงานมีความล่าช้าเนื่องจากเจ้าหน้าที่ใหม่ยังไม่มีความเข้าใจในบริบทของโครงการ	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.1.13 การเปลี่ยนแปลงวิถีการปฏิบัติงานจากเดิมมาเป็น Digitalization	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T)
R1.1.14 ระบบการสื่อสารที่ต้องใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมต่อ อาทิ ช่องทางการประชุมออนไลน์ ระบบสัญญาณ Wi-Fi ควรเชื่อมต่อได้อย่างสมบูรณ์	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T)
R1.1.15 เจ้าหน้าที่ สพพ. มีข้อมูลไม่ครบถ้วน และหรือไม่ถูกต้อง และมีการเผยแพร่ต่อสาธารณะโดยยังไม่ถึงเวลาอันควร สร้างความเสียหายด้านความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใสในงานของ สพพ.	ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (R)

ปัจจัยเสี่ยงจากภายใน (จุดอ่อน)	ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอก (ภัยคุกคาม)
1. กฎระเบียบและเงื่อนไขของ สพพ. มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าองค์กรระหว่างประเทศหรือรัฐบาลประเทศอื่นๆ อาทิ รัฐบาลญี่ปุ่น เกาหลี หรือธนาคารพัฒนาเอเชีย (ADB) 2. สพพ. มีการติดตามการขอรับความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการจากประเทศเพื่อนบ้าน แต่ไม่สามารถเร่งรัดหรือจำกัดระยะเวลาในการพิจารณาการส่งคำขอรับความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการจากประเทศเพื่อนบ้านได้ 3. ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการใช้ Digital Data Platform สำหรับปฏิบัติงานภายในองค์กรยังไม่เพียงพอ ทำให้ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและงานเกิดความไม่ต่อเนื่อง/ล่าช้า/ซ้ำซ้อน/เสียเวลาในการปฏิบัติงาน และเกิดข้อผิดพลาดจากข้อมูลที่ส่งผ่านกัน 4. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจ ขั้นตอน กระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ 5. การจัดการฐานข้อมูล (Database) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ สพพ. ยังไม่ครอบคลุมและไม่เชื่อมโยงกันภายในองค์กร รวมถึงการสื่อสารภายใน (Interanl Communication) ในการเข้าถึงข้อมูลต้องได้รับการอบรมการใช้ข้อมูลอย่างพร้อมเพรียงกัน 6. ความสามารถของ สพพ. ในการบริหารโครงการในเมียนมาภายใต้เหตุการร์การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกโจมตีจากภาคประชาชนและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ 7. เจ้าหน้าที่ สพพ. ที่รับผิดชอบโครงการจะต้องติดตามประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการอย่างใกล้ชิด เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และจะต้องหารือทำความเข้าใจในการจัดเตรียมเอกสารต่างๆ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์	1. สพพ. เริ่มกระบวนการให้ความช่วยเหลือทางการเงินได้เมื่อประเทศเพื่อนบ้านจัดส่ง Formal Request โดยผ่านหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกู้เงินระหว่างประเทศ/รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศ 2. กลุ่มประเทศเพื่อนบ้านมีอำนาจต่อรองมากขึ้น เนื่องจากมีแหล่งเงินกู้หลายแห่ง จึงเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาจัดส่ง Formal Requrest 3. ทัศนคติการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Growth minset) ต่อรูปแบบ/ยุคสมัยการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงเป็น Digital Trasfomation Era ยังไม่สามารถทำได้อย่างเต็มศักยภาพส่งผลต่อการยกระดับขององค์กรในภาพรม 4. เกิดเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติระหว่างดำเนินโครงการ ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ 5. ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการขอรับความช่วยเหลือและการดำเนินงานภายใจของประเทศเพื่อนบ้านล่าช้า 6. การติดต่อประสานงานระหว่าง สพพ. และฝ่ายเมียนมาทั้งระดับทางการและไม่เป็นทางการไม่มีความต่อเนื่อง อาจส่งผลให้โครงการล่าช้าหรือหยุดชะงัก 7. ผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) อาทิ EA ผู้รับเหมาก่อสร้าง ที่ปรึกษาควบคุมงาน ไม่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการรับงาน จึงทำให้พบข้อผิดพลาดในการดำเนินงานค่อนข้างมาก
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ยอมรับได้ในระดับต่ำ - ความเสี่ยงด้านการทุจริตทุกประเภท จะปฏิเสธการยอมรับ - ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T) ยอมรับในระดับปานกลาง - ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์องค์กร (R) ที่เกี่ยวข้องประชาชนไทย ยอมรับได้ในระดับต่ำ	

1.2 การติดตามความก้าวหน้าโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ

เป้าหมาย - การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านมีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน	กระบวนงานที่อาจจะมีความเสี่ยง - โครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านไม่เป็นไปตามแผน
เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/L/T/R)
R1.2.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของประเทศเพื่อนบ้านขาดความรู้ในการดูแลและบำรุงรักษาให้โครงการมีอายุการใช้งานที่เหมาะสมภายหลังโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จ	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.2.2 การจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินของไทยและประเทศเพื่อนบ้านไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาทิ ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ จัดสรรงบประมาณล่าช้า จัดสรรงบประมาณในสัดส่วนที่น้อยกว่าที่คาดหวัง จึงต้องหาแหล่งเงินทุนอื่นมาปล่อยกู้ ซึ่งมีความเสี่ยงในการรับภาระส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยที่เกิดขึ้น หากการดำเนินโครงการเกิดความล่าช้า	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)
R1.2.3 ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในการดำเนินโครงการที่อยู่ในขั้นตอนการก่อสร้าง อาทิ Executing Agency (EA) Implementing Agency (IA) ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) ที่ปรึกษาควบคุมงาน (Consultant) ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามขอบเขตงานที่ได้กำหนดไว้ ปฏิบัติงานบกพร่อง และหรือไม่สาอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.2.4 ประเทศเพื่อนบ้านขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมเอกสารประกอบการเบิกจ่าย ทำให้การเบิกจ่ายล่าช้า	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.2.5 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ/ขั้นตอนการเบิกจ่าย	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.2.6 การเบิกจ่ายค่าจ้างที่ปรึกษาควบคุมงานก่อสร้างและค่าก่อสร้างต้องรอความเห็นจากฝ่ายวิศวกรรมเพื่อใช้ประกอบการเบิกจ่ายจึงทำให้การเบิกจ่ายล่าช้า	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.2.7 ประเทศเพื่อนบ้านใช้เวลาในกระบวนการจัดจ้างช้ามาส่งผลให้โครงการเริ่มก่อสร้างล่าช้า	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.2.8 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ ประสบการณ์ในการติดตามโครงการและบริหารสัญญาทำให้โครงการมีความล่าช้ากว่าแผนงาน	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.2.9 ประเทศเพื่อนบ้านดำเนินการนอกเหนือขอบเขตโครงการที่กำหนดไว้	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)

R1.2.10 แผนนการดำเนินงานโครงการไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.2.11 โรคติดต่อใหม่ทำให้โครงการไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.2.12 ความพร้อมด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญประสบการณ์ของที่ปรึกษาและผู้รับเหมาก่อสร้างในการปฏิบัติงานต่างประเทศอาจมีไม่เพียงพอและยังขาดประสิทธิภาพ อาจส่งผลต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ของ สพพ.	ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (R)
R1.2.13 ราคาน้ำมันที่ผันผวนจากเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงส่งผลถึงราคาวัสดุอุปกรณ์ ต้นทุนการปฏิบัติงาน ของผู้รับเหมาก่อสร้างในโครงการ	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.2.14 การดำเนินโครงการในพื้นที่ควบคุมพิเศษ เช่น พื้นที่เชื่อมต่อป่าสงวน พื้นที่เชื่อมต่อเขตโบราณสถาน	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (L)
R1.2.15 การควบคุมการตรวจสอบคุณภาพของโครงการเพื่อการเบิกจ่าย ไม่ได้มาตรฐาน	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.2.16 โครงการไม่แล้วเสร็จตามแผนจากเหตุการณ์ไม่คาดฝัน อาทิ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด การร้องเรียนจาก NGO หรือชนกลุ่มน้อยในพื้นที่โครงการ	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
R1.2.17 การจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินของไทยและประเทศเพื่อนบ้านไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาทิ ไม่จัดสรรงบฯ จัดสรรงบฯ ล่าช้า จัดสรรงบฯ ในสัดส่วนที่น้อยกว่าที่คาดหวัง	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)
<u>ปัจจัยเสี่ยงจากภายใน (จุดอ่อน)</u> 1. กระบวนการขออนุมัติการให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ สพพ. ใช้เวลานานและมีความซ้ำซ้อนในบางขั้นตอน 2. การติดต่อประสานงานระหว่าง สพพ. กับประเทศเพื่อนบ้านมีความล่าช้า 3. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีประสบการณ์ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ 4. การจัดทำฐานข้อมูล (Database) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ สพพ. ยังไม่ครอบคลุมและไม่เชื่อมโยงกันภายในองค์กร	<u>ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอก (ภัยคุกคาม)</u> 1. ประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือขั้นตอนการขอรับความช่วยเหลือ 2. การเกิดภัยธรรมชาติ การแพร่ระบาดเชื้อไวรัส COVID-19 เหตุการณ์ไม่สงบทางการเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน สงครามยูเครน
<u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ</u> - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ยอมรับได้ในระดับต่ำ - ความเสี่ยงด้านการทุจริตทุกประเภท จะปฏิเสธการยอมรับ - ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T) ยอมรับในระดับปานกลาง	

1.3 การจัดทำรายงานสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการลงทุนของ สพพ. ในประเทศเพื่อนบ้าน

<u>เป้าหมาย</u> - วิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจและเสถียรภาพทางการเมืองของประเทศเพื่อนบ้านของ สพพ. เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาการให้ความร่วมมือทางการเงิน	<u>กระบวนงานที่อาจจะมีความเสี่ยง</u> การค้นคว้าและการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้าน
<u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น</u> R1.3.1 ไม่สามารถหาข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้านได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน R1.3.2 ข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละแหล่งข้อมูล ทำให้ข้อมูลขาดความต่อเนื่อง และส่งผลต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะกลางขึ้นไป	<u>ประเภทของความเสี่ยง</u> (S/O/F/L/T/R) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
<u>ปัจจัยเสี่ยงจากภายใน (จุดอ่อน)</u> 1. ขาดความเข้าใจในการค้นคว้าแหล่งข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจ 2. ขาดความเข้าใจในนิยาม และการวิเคราะห์ผลของแต่ละตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจ	<u>ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอก (ภัยคุกคาม)</u> 1. เกิดความไม่สงบเรียบร้อยภายในประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้ไม่มีการคาดการณ์ข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจ 2. มีความแตกต่างหลากหลายและการกระจายตัวของแหล่งข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้าน
<u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ</u> - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ยอมรับได้ในระดับต่ำ - ความเสี่ยงด้านการทุจริตทุกประเภท จะปฏิเสธการยอมรับ - ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T) ยอมรับในระดับปานกลาง	

2. ความยั่งยืนทางการเงินของ สพพ.

2.1 ประเทศเพื่อนบ้านผิดนัดชำระหนี้/ประกาศพักชำระหนี้

<u>เป้าหมาย</u> สพพ. มีหลักการการคิดค่าธรรมเนียมต่างๆ ในกรณีประเทศเพื่อนบ้านเบิกจ่ายเงินกู้โครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	<u>ภาระงานหลักที่มีความเสี่ยง</u> สพพ. มีต้นทุนในการระดมทุนเพื่อให้ประเทศเพื่อนบ้านเบิกจ่ายเงินโครงการ
<u>เหตุการณ์ความเสี่ยง</u> ประเทศเพื่อนบ้านไม่สามารถเบิกจ่ายเงินได้ตามประมาณการที่ตั้งไว้	<u>ประเภทของความเสี่ยง</u> (S/O/F/L/T/R) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)
<u>จุดอ่อน</u> การคิดค่าธรรมเนียมต่างๆ ที่เหมาะสมและสามารถดำเนินการจัดเก็บได้จริง	<u>ภัยคุกคาม</u> โครงการดำเนินการล่าช้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

<u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u> - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ยอมรับได้ในระดับต่ำ - ความเสี่ยงด้านการทุจริตทุกประเภท จะปฏิเสธการยอมรับ - ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T) ยอมรับในระดับปานกลาง - ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์องค์กร (R) ที่เกี่ยวข้องประชาชนไทย ยอมรับได้ในระดับต่ำ

3. การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

3.1 การพัฒนาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร

<u>เป้าหมาย</u> - เพื่อจัดทำแผนระยะยาวสำหรับการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานและประชาชนไทยรับรู้ผลการดำเนินงานของ สพพ.	<u>กระบวนงานที่อาจจะมีความเสี่ยง</u> - การกำหนดขอบเขต เนื้อหาของการประชาสัมพันธ์ - การเลือกใช้เครื่องมือทางการสื่อสาร - การประเมินผลลัพธ์การประชาสัมพันธ์
<u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น</u> R3.1.1 การกำหนดกิจกรรม/โครงการ/งบประมาณไม่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย R3.1.2 เครือข่ายการสื่อสาร/ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย R3.1.3 ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	<u>ประเภทของความเสี่ยง</u> (S/O/F/L/T/R) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (R)
<u>ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน)</u> 1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้าง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภาครัฐ 2. ภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านเป็นเรื่องอ่อนไหว 3. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ขาดทักษะ และความชำนาญในการสร้างเนื้อหาให้เป็นที่น่าสนใจของกลุ่มเป้าหมาย	<u>ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม)</u> 1. การเกิดเหตุสุดวิสัย ภัยธรรมชาติ การแพร่ระบาดโรคติดต่อ 2. อิทธิพลทางความคิดและทัศนคติของประชาชนส่งผลต่อความรู้สึกหรือเจตคติที่ไม่ดีต่อองค์กร 3. ระบบการสื่อสารออนไลน์มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
<u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u> - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ยอมรับได้ในระดับต่ำ - ความเสี่ยงด้านการทุจริตทุกประเภท จะปฏิเสธการยอมรับ - ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T) ยอมรับในระดับปานกลาง - ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์องค์กร (R) ที่เกี่ยวข้องประชาชนไทย ยอมรับได้ในระดับต่ำ	

3.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ในพื้นที่โครงการพัฒนาจุดผ่านแดนถาวรสตึงบทและถนนเชื่อมโยงไปยังถนนหมายเลข 5 ราชอาณาจักรกัมพูชา

<u>เป้าหมาย</u> - โครงการ CSR เสร็จตามแผนงาน	<u>กระบวนงานที่อาจจะมีความเสี่ยง</u> - การกำหนดกิจกรรมที่ไม่ช่วยสนับสนุนคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในพื้นที่โครงการ - การควบคุมการดำเนินโครงการ - การจัดซื้อ จัดจ้าง ก่อสร้างอาคาร - การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน
<u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น</u> R3.2 1. การกำหนดกิจกรรม CSR ไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่โครงการ R3.2.2 เกิดเหตุการณ์สุดวิสัย เช่น การแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลให้การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผนงาน R3.2.3 เกิดข่าวแง่ลบเกี่ยวกับการทำกิจกรรม CSR ให้กับประชาชนในพื้นที่โครงการ	<u>ประเภทของความเสี่ยง</u> (S/O/F/L/T/R) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (R)
<u>ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน)</u> 1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้าง 2. กระบวนการพัสดุ สพพ. เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงานทำให้ต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดจ้าง ตรวจรับ	<u>ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม)</u> 1. การเกิดเหตุสุดวิสัย ภัยธรรมชาติ การแพร่ระบาดโรคติดต่อ 2. ความต้องการความช่วยเหลือของประชาชนในพื้นที่โครงการเปลี่ยนแปลง
<u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u> - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ยอมรับได้ในระดับต่ำ - ความเสี่ยงด้านการทุจริตทุกประเภท จะปฏิเสธการยอมรับ - ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์องค์กร (R) ที่เกี่ยวข้องประชาชนไทย ยอมรับได้ในระดับต่ำ	

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.1 การกำกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

<u>เป้าหมาย</u> - การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลของ สพพ. เป็นไปตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	<u>กระบวนงานที่อาจจะมีความเสี่ยง</u> - การจัดเก็บ เปิดเผยและการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล
<u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น</u> R4.1 การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บ เปิดเผย และการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลไม่ถูกต้อง ครบถวน ตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 R4.2 ข้อมูลส่วนบุคคลที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบ soft file และเก็บไว้ในฐานข้อมูลถูกโจรกรรมข้อมูล (Hack) ทำให้ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล R4.3 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจและการตระหนักทางด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	<u>ประเภทของความเสี่ยง</u> (S/O/F/L/T/R) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (L) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)
<u>ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน)</u> 1. การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 2. การเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคล	<u>ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม)</u> 1. ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ ตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ที่เริ่มประกาศใช้ในเดือนมิถุนายน 2565 และยังไม่มีการออกกฎหมายลูกบางฉบับ ซึ่งอาจจะทำให้แนวทางปฏิบัติเดิมของฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้อง ไม่ถูกต้อง 2. ภัยคุกคามทางไซเบอร์
<u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u> - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ยอมรับได้ในระดับต่ำ - ความเสี่ยงด้านการทุจริตทุกประเภท จะปฏิเสธการยอมรับ - ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T) ยอมรับในระดับปานกลาง	

5. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

5.1 การพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ (Front & Back Office)

<u>เป้าหมาย</u> - ระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (ERP) สามารถดำเนินการได้ จำนวน 10 ระบบ	<u>กระบวนงานที่อาจจะมีความเสี่ยง</u> - การดำเนินโครงการล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด
<u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น</u> R5.1.1 ความต้องการใช้งานระบบมีการเปลี่ยนแปลง R5.1.2 ระบบไม่สามารถทำงานได้ตามความต้องการของผู้ใช้งาน R5.1.3 การเก็บข้อมูลและออกแบบระบบมีความล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ R5.1.4 ผู้พัฒนาระบบติดโรคระบาดทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ R5.1.5 สพพ. ดำเนินการตรวจรับงานโครงการล่าช้า	<u>ประเภทของความเสี่ยง</u> (S/O/F/L/T/R) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
<u>ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน)</u> 1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ด้านการการพัฒนาระบบ 2. มีส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับจำนวนมาก เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เรื่องเกี่ยวกับกระบวนการตรวจรับงานโครงการให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	<u>ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม)</u> 1. เกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ 2. เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว 3. มีการกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวนมาก 4. เหตุสุดวิสัย
<u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u> - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ยอมรับได้ในระดับต่ำ - ความเสี่ยงด้านการทุจริตทุกประเภท จะปฏิเสธการยอมรับ - ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (T) ยอมรับในระดับปานกลาง	

6. การพัฒนาระบบการดำเนินงานภายใน

6.1 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อ จัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

<u>เป้าหมาย</u> - เพื่อให้การดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นไปตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อ จัดจ้างฯ และกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	<u>กระบวนงานที่อาจจะมีความเสี่ยง</u> - การจัดทำขอบเขตของงาน TOR - การกำหนดราคากลาง - การตรวจรับพัสดุ
<u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น</u>	<u>ประเภทของความเสี่ยง</u> (S/O/F/L/T/R)
R6.1.1 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดทำ TOR กำหนดราคากลาง คณะกรรมการตรวจรับ ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พ.ร.บ. การจัดซื้อ จัดจ้างฯ	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)
R6.1.2 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการร่าง TOR ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำร่าง TOR ส่งผลให้ TOR ไม่ชัดเจน และไม่มีผู้สนใจยื่นข้อเสนอ	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)
R6.1.3 เจ้าหน้าที่ สพพ. กำหนดรายละเอียดใน TOR มีเนื้อหาเกินความจำเป็นทำให้การใช้เงินงบประมาณไม่คุ้มค่า	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)
R6.1.4 เจ้าหน้าที่ สพพ. กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะจัดซื้อใกล้เคียงกับยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่งทำให้ไม่เกิดการแข่งขันด้านราคาอย่างเป็นธรรม	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (R)
R6.1.5 ขั้นตอนการกำหนดราคากลาง ไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)
R6.1.6 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการกำหนดราคากลาง ขาดความเชี่ยวชาญในการกำหนดราคากลาง	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)
R6.1.7 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการตรวจรับ ไม่ตรวจรับงานด้วยตนเอง	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)
R6.1.8 งานที่ส่งมอบด้อยคุณภาพกว่าที่กำหนดไว้ในขอบเขตของงาน หรือล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ในสัญญา แต่เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการตรวจรับมีมติให้ผ่านและอนุมัติให้เบิกจ่ายเงิน	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (R)
R6.1.9 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการตรวจรับ มีการตรวจรับงานในแต่ละงวดหลายครั้งเกินความจำเป็น	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)
R6.1.10 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุมีจำนวนเพียงหนึ่งราย ทำให้การปฏิบัติงานด้านจัดซื้อจัดจ้างตามกระบวนการมีความล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)

<u>ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน)</u> 1. คณะกรรมการขาดความรู้ความเข้าใจใน พ.ร.บ. การจัดซื้อ จัดจ้างฯ 2. มีกระบวนงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่	<u>ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม)</u> 1. พ.ร.บ. การจัดซื้อ จัดจ้างฯ และกฎ ระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง 2. พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 3. การเกิดเหตุสุดวิสัย ภัยธรรมชาติ การแพร่ระบาดโรคติดต่อ 4. พ.ร.บ. ว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
<u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u> - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ยอมรับได้ในระดับต่ำ - ความเสี่ยงด้านการทุจริตทุกประเภท จะปฏิเสธการยอมรับ	

6.2 การปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนการตรวจสอบภายใน

<u>เป้าหมาย</u> - ดำเนินงานตามแผนการตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามแผนงาน ได้ร้อยละ 95	<u>กระบวนงานที่อาจจะมีความเสี่ยง</u> - การจัดแผนการตรวจสอบ - การดำเนินงานตรวจสอบตามแผนงาน - การประเมินคุณภาพของงานตรวจสอบ - ไม่พบปัญหา/ข้อสังเกต จากการตรวจสอบทำให้ไม่สามารถนำเสนอข้อเสนอได้ - เสนอตั้งผู้สอบบัญชีไม่ทันตามระยะเวลากำหนด
<u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น</u> R6.2.1 มีภารกิจนอกเหนือจากแผนงานที่กำหนดไว้ R6.2.2 มีปริมาณงานธุรการและงานเลขานุการฯ เพิ่มขึ้น R6.2.3 เจ้าหน้าที่ลาออก ทำให้ไม่มีผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน R6.2.4 เสนอตั้งผู้สอบบัญชีไม่ทันตามระยะเวลากำหนด	<u>ประเภทของความเสี่ยง</u> (S/O/F/L/T/R) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)
<u>ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน)</u> 1. อัตรากำลังไม่เพียงพอ 2. กำหนดแผนงานเกินอัตรากำลังที่มีอยู่	<u>ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม)</u> 1. มีกฎหมาย มาตรฐานบัญชีใหม่ประกาศบังคับใช้
<u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u> - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ยอมรับได้ในระดับต่ำ - ความเสี่ยงด้านการทุจริตทุกประเภท จะปฏิเสธการยอมรับ	

7. กำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ

<table>
<tr><td><u>เป้าหมาย</u>
- บริหารจัดการงานด้านกฎหมายของ สพพ. ให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สพพ.
- การให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ</td><td><u>กระบวนงานที่อาจจะมีความเสี่ยง</u>
- การทบทวน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด
- การแก้ไขเรื่องร้องเรียน คดีความ
- การให้ความเห็นและข้อเสนอแนะทางกฎหมาย
- การสอบทานการปฏิบัติงานภายในองค์กร</td></tr>
<tr><td><u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น</u>
R7.1 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ของ สพพ. มีข้อมูลที่ยังไม่ทันสมัย หรือสอดคล้องกับกฎหมายหลักที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามแบบขององค์การมหาชน
R7.2 การถูกร้องเรียนทั้งจากบุคคลภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบกับความน่าเชื่อถือของ สพพ. และอาจมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น
R7.3 การสอบทานการปฏิบัติงานในองค์กรด้าน Operation Compliance ไม่ครอบคลุมกิจรรมที่เกี่ยวข้อง</td><td><u>ประเภทของความเสี่ยง</u> (S/O/F/L/T/R)
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (L)
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (L)
ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (R)
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (L)</td></tr>
<tr><td><u>ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน)</u>
1. ส่วนงานที่ถูกตรวจพบประเด็นการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบฯ ไม่ได้แก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงานตามข้อเสนอแนะ
2. การค้นหาข้อมูลภายในองค์กรทำได้ยาก
3. เจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลมีระยะเวลาให้ข้อมูลที่จำกัด</td><td><u>ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม)</u>
1. ร่าง พ.ร.บ. การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ .... กำลังอยู่ในขั้นตอนพิจารณาโดยสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และเตรียมจะประกาศบังคับใช้
2. ความไม่ชัดเจนของกฎหมายโดยเฉพาะกฎหมายใหม่
3. มีการบังคับใช้กฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคหรือคอมพิวเตอร์จำเป็นต้องใช้ทักษะเฉพาะทาง</td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u>
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ยอมรับได้ในระดับต่ำ
- ความเสี่ยงด้านการทุจริตทุกประเภท จะปฏิเสธการยอมรับ</td></tr>
</table>

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยง และคุณภาพของการจัดการความเสี่ยง

1. การประเมินระดับความเสี่ยงในมิติที่ 1 ความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และ มิติที่ 2 ความถี่โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบ (Impact: I) ที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรมากตั้งแต่ระดับ 5 จนถึงระดับ 1 ซึ่งไม่มีความเสียหายใดๆ เกิดขึ้นแก่องค์กร สำหรับความถี่ของโอกาส (Likelihoods: L) จะพิจารณาถึงความถี่ที่มีโอกาสจะเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายภายในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า ซึ่งมีตั้งแต่ระดับ 5 จนถึงระดับ 1 ซึ่งไม่มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นโดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ค่า 1 หมายถึง ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

ค่า 2 หมายถึง พอยอมรับได้เพราะมีความเบี่ยงเบนเล็กน้อย

ค่า 3 หมายถึง พอยอมรับได้สูงสุดโดยมีการเฝ้าระวังไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น

ค่า 4-5 หมายถึง ยอมรับไม่ได้โดยต้องมีการบริหารจัดการหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย

(1) ตัวอย่างเกณฑ์การพิจารณาระดับความรุนแรงของผลกระทบ

(1.1) ผลกระทบเชิงปริมาณ

- ด้านการเงิน

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสียหายเป็นวงเงินเกินกว่า 7 แสนบาท
4	สูง	ความเสียหายเป็นวงเงินมากกว่า 5-7 แสนบาท
3	ปานกลาง	ความเสียหายเป็นวงเงินมากกว่า 3-5 แสนบาท
2	น้อย	ความเสียหายเป็นวงเงินมากกว่า 1--3 แสนบาท
1	น้อยมาก	ความเสียหายเป็นวงเงินน้อยกว่า 1 แสนบาท

(1.2) ผลกระทบเชิงคุณภาพ

- ด้านเวลา

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 4 เดือน
4	สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากว่า 3 เดือน ถึง 4 เดือน
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากว่า 2 เดือน ถึง 3 เดือน
2	น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากว่า 1 เดือน ถึง 2 เดือน
1	น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1 เดือน

- ด้านชื่อเสียงขององค์กร

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างทั้งในหนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์
4	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งหนังสือพิมพ์และวิทยุ
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข้าวเฉพาะหนังสือพิมพ์
2	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
1	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

- ด้านผู้รับบริการ

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจ น้อยกว่า ร้อยละ 20
4	สูง	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอในระหว่าง ร้อยละ 20-39
3	ปานกลาง	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอในระหว่าง ร้อยละ 40-59
2	น้อย	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอในระหว่าง ร้อยละ 60-69
1	น้อยมาก	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจ ร้อยละ 70 ขึ้นไป

- ด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่า ร้อยละ 60
4	สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนระหว่าง ร้อยละ 60-70
3	ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนระหว่าง ร้อยละ 71-80
2	น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนระหว่าง ร้อยละ 81-90
1	น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนมากกว่า ร้อยละ 90

- ด้านความปลอดภัยของบุคลากร

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีบุคลากรได้อันตรายถึงขั้นเสียชีวิต
4	สูง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บสาหัสถึงขึ้นหยุดงาน
2	น้อย	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บรุนแรงต้องรักษาตัวที่โรงพยาบาล
1	น้อยมาก	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรงหรือได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่สำคัญเกิดความเสียหายและทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักนานเกินกว่า 5 วันทำการ
4	สูง	ระบบ IT ที่สำคัญเกิดความเสียหายและทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 2-5 วัน
3	ปานกลาง	ระบบ IT ที่สำคัญเกิดความเสียหายและทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า 4 ชั่วโมงแต่ไม่เกิน 24 ชั่วโมง
2	น้อย	ระบบ IT ที่สำคัญเกิดความเสียหายและทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 1-4 ชั่วโมง
1	น้อยมาก	ระบบ IT มีปัญหาและเกิดความสูญเสียเพียงเล็กน้อย

(2) ตัวอย่างเกณฑ์การพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ 1 ต่ำมาก	ระดับ 2 ต่ำ	ระดับ 3 ปานกลาง	ระดับ 4 สูง	ระดับ 5 สูงมาก
เกิดขึ้นในองค์กร 0 ครั้ง	เกิดขึ้นในองค์กร 1 ครั้ง	เกิดขึ้นในองค์กร 2 ครั้ง	เกิดขึ้นในองค์กร 3 ครั้ง	เกิดขึ้นในองค์กร มากกว่า 3 ครั้ง
ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำต่ำ (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 50%)	ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำค่อนข้างต่ำ (น้อยกว่า 50% - 60%)	ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำปานกลาง (มากกว่า 60%-70%)	ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำสูง (มากกว่า 70%-80%)	ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำสูงมาก (มากกว่า 80%)

(3) ผังประมินระดับความเสี่ยง

ระดับต่ำ (Low)		ระดับปานกลาง (Medium)				ระดับสูง (High)	
ระดับ	L * I	ระดับ	L x I	ระดับ	L * I	ระดับ	L * I
1	1 * 1	5	3 * 1	16	1 * 4	22	4 * 4
2	2 * 1	6	4 * 1	17	2 * 4	23	5 * 4
3	1 * 2	7	5 * 1	18	3 * 4	24	4 * 5
4	2 * 2	8	3 * 2	19	1 * 5	25	5 x 5
		9	4 * 2	20	2 * 5		
		10	5 * 2	21	3 * 5		
		11	1 * 3				
		12	2 * 3				
		13	3 * 3				
		14	4 * 3				
		15	5 * 3				

หมายเหตุ: การประเมินค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) และความรุนแรงของผลกระทบ (I) จะมีค่าเริ่มตั้ง 1-5 โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ค่า 1 หมายถึง ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

ค่า 2 หมายถึง พอยอมรับได้เพราะมีความเบี่ยงเบนเล็กน้อย

ค่า 3 หมายถึง พอยอมรับได้สูงสุดโดยมีการเฝ้าระวังไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น

ค่า 4-5 หมายถึง ยอมรับไม่ได้โดยต้องมีการบริหารจัดการหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย

2. การประเมินคุณภาพของการจัดการความเสี่ยง ในมิติที่ 3 โดยการประเมินความพอเพียงของการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยง หรือความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 1-5 คะแนน

1-3 คะแนน ระดับดี หมายถึง จัดการได้ทันท่วงทีทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน บุคคลภายนอกหน่วยงานกำกับ ไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

4 คะแนน ระดับพอใช้ หมายถึง จัดการได้ส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

5 คะแนน ระดับอ่อน หมายถึง จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

3. จัดทำตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2)	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	**ปานกลาง (ช่อง 5)**	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 6)**
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)**	**สูง (ช่อง 9)**

จากผลการระบุความเสี่ยงของโครงการที่มีนัยสำคัญ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ตามที่ปรากฏในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเมื่อนำผลประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละด้านมาพิจารณาถึงผลกระทบและความถี่ที่จะเกิดขึ้น รวมถึงคุณภาพการจัดการความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์ที่กล่าวข้างต้น (ขั้นตอนที่ 4) สรุปได้ดังนี้

1. การยกระดับกระบวนการให้บริการทางการเงิน

1.1 การสร้างความร่วมมือทางการเงินและวิชาการ

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ
R1.1.1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือระบอบการปกครองของประเทศเพื่อนบ้านที่อาจส่งผลต่อความล่าช้าของโครงการ โครงการถูกชะลอหรือยกเลิก การเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญของโครงการหรือความเหมาะสมในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	3*4 =18	ดี
R1.1.2 การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายของประเทศเพื่อนบ้านเกี่ยวกับการลงทุนเพื่อการพัฒนาหรือเกี่ยวกับโครงการที่ไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของ สพพ. เช่น การให้เอกชนเป็นผู้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นแทนหน่วยงานของรัฐ การรับความช่วยเหลือแบบ Untied Loan หรือการร่วมทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน	2*3 =12	ดี
R1.1.3 สพพ. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	2*3 =12	ดี
R1.1.4 ประเทศเพื่อนบ้านเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโดยเฉพาะการคมนาคมทางถนน ในขณะที่ สพพ. เน้นให้ความช่วยเหลือแบบกระจายไปยังสาขาอื่นมากขึ้น	3*4 =18	ดี
R1.1.5 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของประเทศเพื่อนบ้านไม่มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับ สพพ. มาก่อน และ หรือ สพพ. มีการออกกฎ ระเบียบ มาตรการ แนวทาง คู่มือที่เกี่ยวข้องกับโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการมากขึ้น เพื่อยกระดับมาตรฐานสากล จึงทำให้ประเทศเพื่อนบ้านขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบแนวปฏิบัติของ สพพ.	3*4 =18	ดี
R1.1.6 ประเทศเพื่อนบ้านไม่สามารถจัดทำข้อเสนอโครงการและวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการเพื่อประกอบการเสนอขอรับ FA จาก สพพ. ได้	3*4 = 18	ดี
R1.1.7 นโยบายการให้ความช่วยเหลือจากประเทศผู้ให้ความช่วยเหลืออื่นๆ มีความยืดหยุ่น มีข้อกำหนดและเงื่อนไขที่เปิดกว้างในระดับสากลมากกว่า ทำให้ประเทศเพื่อนบ้านสามารถเลือกรับความช่วยเหลือได้หลากหลายมากขึ้น เช่น องค์กรให้ความช่วยเหลือระดับนานาชาติจะไม่จำกัดสัญชาติของที่ปรึกษาหรือผู้รับเหมาก่อสร้าง เป็นต้น	3*4 = 18	ดี
R1.1.8 กรอบวงเงินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ สพพ. อาจเป็นข้อจำกัดสำหรับการขอรับความช่วยเหลือของประเทศเพื่อนบ้านสำหรับโครงการใหญ่ที่เน้นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน จึงทำให้ สพพ. ไม่สามารให้ความช่วยเหลือตามที่ประเทศเพื่อนบ้านร้องขอได้	3*4 = 18	ดี
R1.1.9 การปฏิบัติงานแบบ Virtual Meeting จะต้องเรียนรู้ระบบการใช้งาน Application ต่างๆ ซึ่งจะต้องได้รับการอบรมวิธีการใช้งานผ่านการประชุมต่างๆ ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ข้อกำหนดการทำงานจากบ้าน Work from home ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและขาด	2*3 =12	ดี

ความต่อเนื่องในการประสานงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของประเทศเพื่อนบ้าน		
R1.1.10 เงื่อนไขในการดำเนินงานให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านมีข้อจำกัดและยังไม่เปิดกว้าง	3*4 = 18	ดี
R1.1.11 สพพ. ไม่สามารถติดตาม Formal Request จากประเทศเพื่อนบ้านได้	3*4 = 18	ดี
R1.1.12 เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของประเทศเพื่อนบ้านมีการโยกย้ายตำแหน่ง หรือส่วนงาน ทำให้การดำเนินงานมีความล่าช้าเนื่องจากเจ้าหน้าที่ใหม่ยังไม่มีความเข้าใจในบริบทของโครงการ	4*4 = 22	พอใช้
R1.1.13 การเปลี่ยนแปลงวิถีการปฏิบัติงานจากเดิมมาเป็น Digitalization	4*4 = 22	พอใช้
R1.1.14 ระบบการสื่อสารที่ต้องใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมต่อ อาทิ ช่องทางการประชุมออนไลน์ ระบบสัญญาณ Wi-Fi ควรเชื่อมต่อได้อย่างสมบูรณ์	2*5 = 20	ดี
R1.1.15 เจ้าหน้าที่ สพพ. มีข้อมูลไม่ครบถ้วน และหรือไม่ถูกต้อง และมีการเผยแพร่ต่อสาธารณะโดยยังไม่ถึงเวลาอันควร สร้างความเสียหายด้านความน่าเชื่อถือความโปร่งใสในงานของ สพพ.	2*5 = 20	ดี

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

การสร้างความร่วมมือทางการเงินและวิชาการ

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1) R1.1.2 / R1.1.3 / R1.1.9	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2) R1.1.1 / R1.1.4 / R1.1.5 / R1.1.7 / R1.1.8 / R1.1.10 / R1.1.11 / R1.1.14 /R1.1.15 / **R1.1.6**	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	**ปานกลาง (ช่อง 5)**	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 6) R1.1.12 / R1.1.13**
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)**	**สูง (ช่อง 9)**

1.2 การติดตามความก้าวหน้าโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ
R1.2.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของประเทศเพื่อนบ้านขาดความรู้ในการดูแลและบำรุงรักษาให้โครงการมีอายุการใช้งานที่เหมาะสมภายหลังโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จ	3*4 = 18	ดี
R1.2.2 การจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินของไทยและประเทศเพื่อนบ้านไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาทิ ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ จัดสรรงบประมาณล่าช้า จัดสรรงบประมาณในสัดส่วนที่น้อยกว่าที่คาดหวัง จึงต้องหาแหล่งเงินทุนอื่นมาปล่อยกู้ ซึ่งมีความเสี่ยงในการรับภาระส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นหากการดำเนินโครงการเกิดความล่าช้า	3*4 = 18	ดี
R1.2.3 ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในการดำเนินโครงการที่อยู่ในขั้นตอนการก่อสร้าง อาทิ Executing Agency (EA) Implementing Agency (IA) ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) ที่ปรึกษาควบคุมงาน (Consultant) ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามขอบเขตงานที่ได้กำหนดไว้ ปฏิบัติงานบกพร่อง และหรือไม่สาอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน	3*4 = 18	ดี
R1.2.4 ประเทศเพื่อนบ้านขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมเอกสารประกอบการเบิกจ่าย ทำให้การเบิกจ่ายล่าช้า	4*4 = 22	พอใช้
R1.2.5 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ขั้นตอนการเบิกจ่าย การบริหารโครงการ	4*4 = 22	พอใช้
R1.2.6 การเบิกจ่ายค่าจ้างที่ปรึกษาควบคุมงานก่อสร้างและค่าก่อสร้างต้องรอความเห็นจากฝ่ายวิศวกรรมเพื่อใช้ประกอบการเบิกจ่ายจึงทำให้การเบิกจ่ายล่าช้า	3*4 = 18	ดี
R1.2.7 ประเทศเพื่อนบ้านใช้เวลาในกระบวนการจัดจ้างช้ามาส่งผลให้โครงการเริ่มก่อสร้างล่าช้า	4*4 = 22	พอใช้
R1.2.8 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ ประสบการณ์ในการติดตามโครงการและบริหารสัญญาทำให้โครงการมีความล่าช้ากว่าแผนงาน	4*4 = 22	พอใช้
R1.2.9 ประเทศเพื่อนบ้านดำเนินการนอกเหนือขอบเขตโครงการที่กำหนดไว้	4*4 = 22	พอใช้
R1.2.10 แผนนการดำเนินงานโครงการไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง	4*4 = 22	พอใช้
R1.2.11 โรคติดต่อใหม่ทำให้โครงการไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ	2*1 = 2	พอใช้
R1.2.12 ความพร้อมด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ของที่ปรึกษาและผู้รับเหมาก่อสร้างในการปฏิบัติงานต่างประเทศอาจมีไม่เพียงพอและยังขาดประสิทธิภาพ อาจส่งผลต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ของ สพพ.	3*4 = 18	ดี
R1.2.13 ราคาน้ำมันที่ผันผวนจากเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง ส่งผลถึงราคาวัสดุอุปกรณ์ต้นทุนการปฏิบัติงาน ของผู้รับเหมาก่อสร้างในโครงการ	4*1 = 6	พอใช้
R1.2.14 การดำเนินโครงการในพื้นที่ควบคุมพิเศษ เช่น พื้นที่เชื่อมต่อป่าสงวน พื้นที่เชื่อมต่อเขตโบราณสถาน	4*3 = 13	พอใช้

R1.2.15 การควบคุมการตรวจสอบคุณภาพของโครงการเพื่อการเบิกจ่าย ไม่ได้มาตรฐาน	4*3 = 13	พอใช้
R1.2.16 โครงการไม่แล้วเสร็จตามแผนจากเหตุการณ์ไม่คาดฝัน อาทิ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด การร้องเรียนจาก NGO หรือชนกลุ่มน้อยในพื้นที่โครงการ	4*3 = 13	ดี
R1.2.17 การจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินของไทยและประเทศเพื่อนบ้านไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาทิ ไม่จัดสรรงบฯ จัดสรรงบฯ ล่าช้า จัดสรรงบฯ ในสัดส่วนที่น้อยกว่าที่คาดหวัง	3*4 = 18	ดี

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

การติดตามความก้าวหน้าโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2) R1.2.1 / R1.2.2 / R1.2.3 / R1.2.12 / R1.2.16 / R1.2.17	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4) R1.2.11 / R1.2.13 – R1.2.16	**ปานกลาง (ช่อง 5)**	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 6) R1.2.4 / R1.2.5 / R1.2.7 -R1.2.10**
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)**	**สูง (ช่อง 9)**

1.3 การจัดทำรายงานสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการลงทุนของ สพพ. ในประเทศเพื่อนบ้าน

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ
R1.3.1 ไม่สามารถหาข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้านได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	4*5 = 24	พอใช้
R1.3.2 ข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละแหล่งข้อมูล ทำให้ข้อมูลขาดความต่อเนื่อง และส่งผลต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะกลางขึ้นไป	3*4 = 18	ดี

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)
การจัดฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2) R1.3.2	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	**ปานกลาง (ช่อง 5)**	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 6) R1.3.1**
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)**	**สูง (ช่อง 9)**

2. ความยั่งยืนทางการเงินของ สพพ.

2.1 ประเทศเพื่อนบ้านผิดนัดชำระหนี้/ประกาศพักชำระหนี้

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ
R2.1.1 ไม่สามารถระดมทุน/กู้เงิน จากสถาบันการเงิน หรือตลาดเงินได้ภายในเวลาที่กำหนด	4*4 = 22	อ่อน
R2.1.2 การแพร่ระบาดของโรคติดต่อยังไม่สิ้นสุด ความไม่มั่งคงทางด้านการเมือง หรือเกิดภัยธรรมชาติผลกระทบต่อสภาวะเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้านและโครงการให้ความช่วยเหลือ	4*4 = 22	อ่อน
R2.1.3 การผิดนัดชำระหนี้ของประเทศเพื่อนบ้าน/ การขอพักชำระหนี้ หรือการประกาศ Debt Moratorium	4*4 = 22	อ่อน
R2.1.4 ต้นทุนของเงินทุนและการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นจากเงินกู้ของสถาบันการเงิน	4*4 = 22	อ่อน

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

การเตรียมความพร้อมในกรณีที่ เกิดการผิดนัดชำระหนี้/ประกาศพักชำระหนี้

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2)	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	**ปานกลาง (ช่อง 5)**	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 6)**
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)**	**สูง (ช่อง 9) R2.1.1 - R 2.1.4**

3. การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

3.1 การพัฒนาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ
R3.1.1 การกำหนดกิจกรรม/โครงการ/งบประมาณ ไม่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย	4*5 = 24	พอใช้
R3.1.2 เครือข่ายการสื่อสาร/ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย	4*4 = 22	พอใช้
R3.1.3 ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	4*2 = 17	พอใช้

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

การพัฒนาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2)	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	**ปานกลาง (ช่อง 5) R3.1.3**	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 6) R3.1.1 / R3.1.2**
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)**	**สูง (ช่อง 9)**

3.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ในพื้นที่โครงการพัฒนาจุดผ่านแดนถาวรสตึงบทและถนนเชื่อมโยงไปยังถนนหมายเลข 5 ราชอาณาจักรกัมพูชา

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ
R3.2 1.การกำหนดกิจกรรม CSR ไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่โครงการ	1*2 = 7	ดี
R3.2.2 เกิดเหตุการณ์สุดวิสัย เช่น การแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลให้การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผนงาน	4*4 = 22	พอใช้
R3.2.3 เกิดข่าวแง่ลบเกี่ยวกับการทำกิจกรรม CSR ให้กับประชาชนในพื้นที่โครงการ	1*4 = 16	ดี

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ในพื้นที่โครงการพัฒนาจุดผ่านแดนถาวรสตึงบทและถนนเชื่อมโยงไปยังถนนหมายเลข 5 ราชอาณาจักรกัมพูชา

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1) R3.2.1	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2) R3.2.3	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	**ปานกลาง (ช่อง 5) R3.2.2**	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 6)**
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)**	**สูง (ช่อง 9)**

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.1 การกำกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ
R4.1 การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บ เปิดเผย และการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลไม่ถูกต้อง ครบถวน ตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	3*5 =21	พอใช้
R4.2 ข้อมูลส่วนบุคคลที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบ soft file และเก็บไว้ในฐานข้อมูลถูกโจรกรรมข้อมูล (Hack) ทำให้ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล	2*5 = 20	พอใช้
R4.3 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจและการตระหนักทางด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	2*5 = 20	พอใช้

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)
การกำกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตาม
พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2)	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	**ปานกลาง (ช่อง 5) R4.1 / R4.2 / R4.3**	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 6)**
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)**	**สูง (ช่อง 9)**

5. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

5.1 การพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ (Front & Back Office)

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ
R5.1.1 ความต้องการใช้งานระบบมีการเปลี่ยนแปลง	4*5 =24	พอใช้
R5.1.2 ระบบไม่สามารถทำงานได้ตามความต้องการของผู้ใช้งาน	4*5 =24	พอใช้
R5.1.3 การเก็บข้อมูลและออกแบบระบบมีความล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้	4*4 = 22	พอใช้
R5.1.4 ผู้พัฒนาระบบติดโรคระบาดทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้	4*3 = 14	ดี
R5.1.5 สพพ. ดำเนินการตรวจรับงานโครงการล่าช้า	5*5 = 25	ดี

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)
การพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ (Front & Back Office)

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1) R5.1.4	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2)	ปานกลาง (ช่อง 3) R5.1.5
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	**ปานกลาง (ช่อง 5)**	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 6) R5.1.1 / R5.1.2 / R5.1.3**
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)**	**สูง (ช่อง 9)**

6. การพัฒนาระบบการดำเนินงานภายใน

6.1 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อ จัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L*I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ
R6.1.1 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดทำ TOR กำหนดราคากลาง คณะกรรมการตรวจรับ ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พ.ร.บ. การจัดซื้อ จัดจ้างฯ	4*5 = 24	พอใช้
R6.1.2 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการร่าง TOR ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำร่าง TOR ส่งผลให้ TOR ไม่ชัดเจน และไม่มีผู้สนใจยื่นข้อเสนอ	4*5 = 24	พอใช้
R6.1.3 เจ้าหน้าที่ สพพ. กำหนดรายละเอียดใน TOR มีเนื้อหาเกินความจำเป็นทำให้การใช้เงินงบประมาณไม่คุ้มค่า	4*5 = 24	พอใช้
R6.1.4 เจ้าหน้าที่ สพพ. กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะจัดซื้อใกล้เคียงกับยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่งทำให้ไม่เกิดการแข่งขันด้านราคาอย่างเป็นธรรม	4*5 = 24	พอใช้
R6.1.5 ขั้นตอนการกำหนดราคากลาง ไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด	4*5 = 24	พอใช้
R6.1.6 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการกำหนดราคากลาง ขาดความเชี่ยวชาญในการกำหนดราคากลาง	4*4 = 22	พอใช้
R6.1.7 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการตรวจรับ ไม่ตรวจรับงานด้วยตนเอง	3*5 = 21	พอใช้
R6.1.8 งานที่ส่งมอบด้อยคุณภาพกว่าที่กำหนดไว้ในขอบเขตของงาน หรือล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ในสัญญา แต่เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการตรวจรับมีมติให้ผ่านและอนุมัติให้เบิกจ่ายเงิน	3*5 = 21	พอใช้
R6.1.9 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการตรวจรับ มีการตรวจรับงานในแต่ละงวดหลายครั้งเกินความจำเป็น	4*5 = 24	พอใช้
R6.10 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุมีจำนวนเพียงหนึ่งราย ทำให้การปฏิบัติงานด้านจัดซื้อจัดจ้างตามกระบวนการมีความล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด	5*5 = 25	พอใช้

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)
การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อ จัดจ้างและ
การบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และ
การบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2)	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	**ปานกลาง (ช่อง 5) R6.1.7 / R6.1.8**	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 6) R6.1.1 – R6.1.6 / R6.1.9 / R6.1.20**
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)**	**สูง (ช่อง 9)**

6.2 การปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนการตรวจสอบภายใน

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ
R6.2.1 มีภารกิจนอกเหนือจากแผนงานที่กำหนดไว้	4*4 = 22	พอใช้
R6.2.2 มีปริมาณงานธุรการและงานเลขานุการฯ เพิ่มขึ้น	4*4 = 22	พอใช้
R6.2.3 เจ้าหน้าที่ลาออก ทำให้ไม่มีผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน	4*4 = 22	พอใช้
R6.2.4 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตรวจสอบแนวใหม่	4*4 = 22	พอใช้

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

การปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนการตรวจสอบภายใน

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2)	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	**ปานกลาง** **(ช่อง 5)**	**ค่อนข้างสูง** **(ช่อง 6)** **R6.2.1 – R6.2.4**
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	**ค่อนข้างสูง** **(ช่อง 8)**	**สูง** **(ช่อง 9)**

7. กำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ
R7.1 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ของ สพพ. มีข้อมูลที่ยังไม่ทันสมัยหรือสอดคล้องกับกฎหมายหลักที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามแบบขององค์การมหาชน	4*5 = 21	พอใช้
R7.2 การถูกร้องเรียนทั้งจากบุคคลภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบกับความน่าเชื่อถือของ สพพ. และอาจมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น	3*5 = 15	อ่อน
R7.3 การสอบทานการปฏิบัติงานในองค์กรด้าน Operatin Compliance ไม่ครอบคลุมกิจรรมที่เกี่ยวข้อง	3*4 = 18	ดี

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

กำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันท่วงที)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2) R7.3	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	**ปานกลาง (ช่อง 5) R7.1**	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 6)**
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7) R7.2	**ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)**	**สูง (ช่อง 9)**

ขั้นตอนที่ 5 และ 6 การเลือกวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง

สำหรับแผนการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง-สูง ที่ต้องกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงของโครงการที่มีนัยสำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สรุปได้ดังนี้

1. การยกระดับกระบวนการให้บริการทางการเงิน

1.1 การสร้างความร่วมมือทางการเงินและวิชาการ

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ	Risk Control Matrix		
R1.1.1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือระบอบการปกครองของประเทศเพื่อนบ้าน ที่อาจส่งผลต่อความล่าช้าของโครงการ โครงการถูกชะลอหรือยกเลิก การเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญของโครงการ หรือความเหมาะสมในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	3*4 =18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลและคลังข้อมูลโครงการความร่วมมือทางการเงินเพื่อให้สามารถรองรับการนำระบบ Front & Back Office สามารถบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการให้ความร่วมมือทางการเงิน
R1.1.2 การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายของประเทศเพื่อนบ้านเกี่ยวกับการลงทุนเพื่อการพัฒนาหรือเกี่ยวกับโครงการที่ไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของ สพพ. เช่น การให้เอกชนเป็นผู้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นแทนหน่วยงานของรัฐ การรับความช่วยเหลือแบบ Untied Loan หรือการร่วมทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน	2*3 =12	ดี	1	ต่ำ	
R1.1.3 สพพ. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	2*3 =12	ดี	1	ต่ำ	
R1.1.4 ประเทศเพื่อนบ้านเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโดยเฉพาะการคมนาคมทางถนน ในขณะที่ สพพ. เน้นให้ความช่วยเหลือแบบกระจายไปยังสาขาอื่นมากขึ้น	3*4 =18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	
R1.1.5 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของประเทศเพื่อนบ้านไม่มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับ สพพ. มาก่อน และ หรือ สพพ. มีการออกกฎ ระเบียบ มาตรการ แนวทาง คู่มือที่เกี่ยวข้องกับโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการมากขึ้น เพื่อยกระดับมาตรฐานสากล จึงทำให้ประเทศเพื่อนบ้านขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบแนวปฏิบัติของ สพพ.	3*4 =18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	

R1.1.6 ประเทศเพื่อนบ้านไม่สามารถจัดทำข้อเสนอโครงการและวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการพื่อประกอบการเสนอขอรับ FA จาก สพพ. ได้	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	
R1.1.7 นโยบายการให้ความช่วยเหลือจากประเทศผู้ให้ความช่วยเหลืออื่นๆ มีความยืดหยุ่น มีข้อกำหนดและเงื่อนไขที่เปิดกว้างในระดับสากลมากกว่า ทำให้ประเทศเพื่อนบ้านสามารถเลือกรับความช่วยเหลือได้หลากหลายมากขึ้น เช่น องค์กรให้ความช่วยเหลือระดับนานาชาติจะไม่จำกัดสัญชาติของที่ปรึกษาหรือผู้รับเหมาก่อสร้าง เป็นต้น	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	
R1.1.8 กรอบวงเงินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ สพพ. อาจเป็นข้อจำกัดสำหรับการขอรับความช่วยเหลือของประเทศเพื่อนบ้านสำหรับโครงการใหญ่ที่เน้นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน จึงทำให้ สพพ. ไม่สามารให้ความช่วยเหลือตามที่ประเทศเพื่อนบ้านร้องขอได้	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	
R1.1.9 การปฏิบัติงานแบบ Virtual Meeting จะต้องเรียนรู้ระบบการใช้งาน Application ต่างๆ ซึ่งจะต้องได้รับการอบรมวิธีการใช้งานผ่านการประชุมต่างๆ ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ข้อกำหนดการทำงานจากบ้าน Work from home ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและขาดความต่อเนื่องในการประสานงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของประเทศเพื่อนบ้าน	2*3 =12	ดี	1	ต่ำ	
R1.1.10 เงื่อนไขในการดำเนินงานให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านมีข้อจำกัดและยังไม่เปิดกว้าง	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	
R1.1.11 สพพ. ไม่สามารถติดตาม Formal Request จากประเทศเพื่อนบ้านได้	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	
R1.1.12 เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของประเทศเพื่อนบ้านมีการโยกย้ายตำแหน่ง หรือส่วนงาน ทำให้การดำเนินงานมีความล่าช้าเนื่องจากเจ้าหน้าที่ใหม่ยังไม่มีความเข้าใจในบริบทของโครงการ	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	
R1.1.13 การเปลี่ยนแปลงวิถีการปฏิบัติงานจากเดิมมาเป็น Digitalization	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R1.1.14 ระบบการสื่อสารที่ต้องใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมต่อ อาทิ ช่องทางการประชุมออนไลน์ ระบบสัญญาณ Wi-Fi ควรเชื่อมต่อได้อย่างสมบูรณ์	2*5 = 20	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	
R1.1.15 เจ้าหน้าที่ สพพ. มีข้อมูลไม่ครบถ้วน และหรือไม่ถูกต้อง และมีการเผยแพร่ต่อสาธารณะโดยยังไม่ถึงเวลาอันควร สร้างความเสียหายด้านความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใสในงานของ สพพ.	2*5 = 20	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	

1.2. การติดตามความก้าวหน้าโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ	Risk Control Matrix		
R1.2.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของประเทศเพื่อนบ้านขาดความรู้ในการดูแลและบำรุงรักษาให้โครงการมีอายุการใช้งานที่เหมาะสมภายหลังโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จ	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	1. วิเคราะห์ประเมินโครงการช่วงก่อนเริ่มดำเนินโครงการ 2. จัดทำแผนติดตามโครงการ (Monitor Plan) ของโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ และรายงานผล 3. การควบคุมการตรวจสอบคุณภาพของโครงการเพื่อการเบิกจ่าย
R1.2.2 การจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินของไทยและประเทศเพื่อนบ้านไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาทิ ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ จัดสรรงบประมาณล่าช้า จัดสรรงบประมาณในสัดส่วนที่น้อยกว่าที่คาดหวัง จึงต้องหาแหล่งเงินทุนอื่นมาปล่อยกู้ ซึ่งมีความเสี่ยงในการรับภาระส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยที่เกิดขึ้น หากการดำเนินโครงการเกิดความล่าช้า	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	
R1.2.3 ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในการดำเนินโครงการที่อยู่ในขั้นตอนการก่อสร้าง อาทิ Executing Agency (EA) Implementing Agency (IA) ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) ที่ปรึกษาควบคุมงาน (Consultant) ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามขอบเขตงานที่ได้กำหนดไว้ ปฏิบัติงานบกพร่อง และหรือไม่สาอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	
R1.2.4 ประเทศเพื่อนบ้านขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมเอกสารประกอบการเบิกจ่าย ทำให้การเบิกจ่ายล่าช้า	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R1.2.5 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ/ขั้นตอนการเบิกจ่าย	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R1.2.6 การเบิกจ่ายค่าจ้างที่ปรึกษาควบคุมงานก่อสร้างและค่าก่อสร้างต้องรอความเห็นจากฝ่ายวิศวกรรมเพื่อใช้ประกอบการเบิกจ่ายจึงทำให้การเบิกจ่ายล่าช้า	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	
R1.2.7 ประเทศเพื่อนบ้านใช้เวลาในกระบวนการจัดจ้างช้ามาส่งผลให้โครงการเริ่มก่อสร้างล่าช้า	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R1.2.8 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ ประสบการณ์ในการติดตามโครงการและบริหารสัญญาทำให้โครงการมีความล่าช้ากว่าแผนงาน	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R1.2.9 ประเทศเพื่อนบ้านดำเนินการนอกเหนือขอบเขตโครงการที่กำหนดไว้	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R1.2.10 แผนนการดำเนินงานโครงการไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R1.2.11 โรคติดต่อใหม่ทำให้โครงการไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ	2*1 = 2	พอใช้	4	ค่อนข้างต่ำ	
	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	

R1.2.12 ความพร้อมด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ของที่ปรึกษาและผู้รับเหมาก่อสร้างในการปฏิบัติงานต่างประเทศอาจมีไม่เพียงพอและยังขาดประสิทธิภาพ อาจส่งผลต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ของ สพพ.	4*1 = 6	พอใช้	4	ค่อนข้างต่ำ	
R1.2.13 ราคาน้ำมันที่ผันผวนจากเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง ส่งผลถึงราคาวัสดุอุปกรณ์ ต้นทุนการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาก่อสร้างในโครงการ	4*3 = 13	พอใช้	4	ค่อนข้างต่ำ	
R1.2.14 การดำเนินโครงการในพื้นที่ควบคุมพิเศษ เช่น พื้นที่เชื่อมต่อป่าสงวน พื้นที่เชื่อมต่อเขตโบราณสถาน	4*3 = 13	พอใช้	4	ค่อนข้างต่ำ	
R1.2.15 การควบคุมการตรวจสอบคุณภาพของโครงการเพื่อการเบิกจ่าย ไม่ได้มาตรฐาน					
R1.2.16 โครงการไม่แล้วเสร็จตามแผนจากเหตุการณ์ไม่คาดฝัน อาทิ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด การร้องเรียนจาก NGO หรือชนกลุ่มน้อยในพื้นที่โครงการ	4*3 = 13	ดี	4	ค่อนข้างต่ำ	
R1.2.17 การจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินของไทยและประเทศเพื่อนบ้านไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาทิ ไม่จัดสรรงบฯ จัดสรรงบฯ ล่าช้า จัดสรรงบฯ ในสัดส่วนที่น้อยกว่าที่คาดหวัง	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	

1.3 การจัดทำรายงานสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการลงทุนของ สพพ. ในประเทศเพื่อนบ้าน

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ	Risk Control Matrix		
R1.3.1 ไม่สามารถหาข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้านได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	4*5 = 24	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	1. จัดหาข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจที่สามารถตอบวัตถุประสงค์การดำเนินงานจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีการปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ 2. อบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจต่างๆ 3. ประสานงานกับสถานทูตและกระทรวงการต่างประเทศอย่างใกล้ชิดในประเด็นของการพัฒนาทางการเมืองของแต่ละประเทศ
R1.3.2 ข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละแหล่งข้อมูล ทำให้ข้อมูลขาดความต่อเนื่อง และส่งผลต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะกลางขึ้นไป	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	

2. ความยั่งยืนทางการเงินของ สพพ.

2.1 ประเทศเพื่อนบ้านผิดนัดชำระหนี้/ประกาศพักชำระหนี้

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ	Risk Control Matrix		
R2.1.1 ไม่สามารถระดมทุน/กู้เงิน จากสถาบันการเงิน หรือตลาดเงินได้ภายในเวลาที่กำหนด	4*4 = 22	อ่อน	9	สูง	1. การจัดทำ Financial Strategy ของ สพพ. เพื่อเป็นการวางแผนกลยุทธ์ด้านการเงิน รวมถึงต้นทุนของเงินทุนจากสถาบันการเงิน 2. ประสานงานกับสถาบันการเงินและแหล่งเงินทุนตลอดจนติดตามสภาวะตลาดเงิน การแพร่ระบาดของโรคติดต่ออื่นๆ ความไม่มั่งคงทางด้านการเมือง หรือภัยธรรมชาติที่กระทบต่อสภาวะเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้าน และโครงการให้ความช่วยเหลือ 3. จัดทำหลักเกณฑ์กรณีประเทศเพื่อนบ้านการประกาศ Debt Moratorium
R2.1.2 การแพร่ระบาดของโรคติดต่อยังไม่สิ้นสุด ความไม่มั่งคงทางด้านการเมือง หรือเกิดภัยธรรมชาติ ผลกระทบต่อสภาวะเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้าน และโครงการให้ความช่วยเหลือ	4*4 = 22	อ่อน	9	สูง	
R2.1.3. การผิดนัดชำระหนี้ของประเทศเพื่อนบ้าน/ การขอพักชำระหนี้ หรือการประกาศ Debt Moratorium	4*4 = 22	อ่อน	9	สูง	
R2.1.4. ต้นทุนของเงินทุนและการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นจากเงินกู้ของสถาบันการเงิน	4*4 = 22	อ่อน	9	สูง	

3. การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

3.1 การพัฒนาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ	Risk Control Matrix		
R3.1.1 การกำหนดกิจกรรม/โครงการ/งบประมาณ ไม่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย	4*5 = 24	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	1. จัดจ้างที่ปรึกษาด้านประชาสันพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร
R3.1.3 เครือข่ายการสื่อสาร/ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	2. จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ระยะยาว มุ่งเน้นให้หน่วยงาน
R3.1.4 ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	4*2 = 17	พอใช้	5	ปานกลาง	และประชาชนไทยรับรู้ภารกิจของ สพพ.
					3. มอบหมายผู้ติดตามความก้าวหน้าโครงการ

3.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ในพื้นที่โครงการพัฒนาจุดผ่านแดนถาวรสตึงบทและถนนเชื่อมโยงไปยังถนนหมายเลข 5 ราชอาณาจักรกัมพูชา

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ	Risk Control Matrix		
R3.2 1. การกำหนดกิจกรรม CSR ไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่โครงการ	1*2 = 7	ดี	1	ต่ำ	1.จัดทำแผนงานของโครงการ CSR และระบุกิจกรรมที่ดำเนินการโดยร่วมมือกับหน่วยงานภายใน เช่น สบค. 2 สนผ. สอก. ฝ่ายวิศวกร และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น TICA ผู้รับเหมาก่อสร้าง หน่วยงานของประเทศเพื่อนบ้านที่รับผิดชอบโครงการ รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นพร้อมแนวทางลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง 2. ศึกษาและปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเคร่งครัด 3. มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ภายใน สปส. ติดตามความคืบหน้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและรายงานผลต่อ ผอ.สำนัก เป็นรายสัปดาห์เพื่อรับทราบปัญหาและพิจารณากำหนดแนวทางแก้ไข 4. ดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานโครงการ CSR เป็นรายเดือนเพื่อรับทราบปัญหาและพิจารณากำหนดแนวทางแก้ไข
R3.2.3 เกิดเหตุการณ์สุดวิสัย เช่น การแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลให้การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผนงาน	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R3.2.4 เกิดข่าวแง่ลบเกี่ยวกับการทำกิจกรรม CSR ให้กับประชาชนในพื้นที่โครงการ	1*4 = 16	ดี	5	ปานกลาง	

4. การกำกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ	Risk Control Matrix		
R4.1 การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บ เปิดเผย และการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลไม่ถูกต้อง ครบถวน ตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	3*5 =21	พอใช้	5	ปานกลาง	1. ตรวจสอบ วิเคราะห์ และออกแบบระบบด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
R4.2 ข้อมูลส่วนบุคคลที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบ soft file และเก็บไว้ในฐานข้อมูลถูกโจรกรรมข้อมูล (Hack) ทำให้ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล	2*5 = 20	พอใช้	5	ปานกลาง	2. พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยให้เป็นตามมาตรฐาน ISO 27001
R4.3 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจและการตระหนักทางด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	2*5 = 20	พอใช้	5	ปานกลาง	3. ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เรื่องสร้างความตระหนักถึงด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 4. กำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศที่เกี่ยวข้อง และติดตามการประกาศบังคับใช้กฎหมายลูกที่เกี่ยวข้อง 5. เตรียมจัดส่งฐานข้อมูลเข้าในระบบ Front & Back Office

5. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

5.1 การพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ (Front & Back Office)

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ	Risk Control Matrix		
R5.1.1 ความต้องการใช้งานระบบมีการเปลี่ยนแปลง	4*5 =24	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	1. จัดทำหนังสือยืนยันความต้องการใช้งานระบบต่างๆ ระหว่าง สพพ. และผู้พัฒนาระบบ 2. จัดทำ/ทบทวนแผนติดตามการดำเนินโครงการเพื่อควบคุมการดำเนินงานของผู้พัฒนาระบบ เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน 3. จัดทำแผนงานการประชุมของคณะกรรมการตรวจรับไว้เป็นการล่วงหน้า 4. พัฒนาให้ความรู้ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแก่เจ้าหน้าที่ สพพ. เพื่อให้สามารถใช้งานระบบได้
R5.1.2 ระบบไม่สามารถทำงานได้ตามความต้องการของผู้ใช้งาน	4*5 =24	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R5.1.3 การเก็บข้อมูลและออกแบบระบบมีความล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R5.1.4 ผู้พัฒนาระบบติดโรคระบาดทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้	4*3 = 14	ดี	1	ต่ำ	
R5.1.5 สพพ. ดำเนินการตรวจรับงานโครงการล่าช้า	5*5 = 25	ดี	3	ปานกลาง	

6. การพัฒนาระบบการดำเนินงานภายใน

6.1 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อ จัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ	Risk Control Matrix		
R6.1.1 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดทำ TOR กำหนดราคากลาง คณะกรรมการตรวจรับ ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พ.ร.บ. การจัดซื้อ จัดจ้างฯ	4*5 = 24	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	1. จัดอบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 2. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้มีหน้าที่กำหนด Spec / คณะกรรมการกำหนดร่าง TOR หลายคณะ สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป เพื่อไม่ให้เกิดการล็อคสเปก และแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านร่วมเป็นคณะกรรมการอย่างน้อย 2 คน 3. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการกำหนดราคากลางและแหล่งที่มาของราคากลาง 4. คณะกรรมการตรวจรับควรกำหนดรอบการส่งงานกับผู้รับจ้างก่อนวันตรวจรับงานจริงในแต่ละงวดงาน โดยกำหนดให้ส่งเป็นระยะ เป็นประจำ สม่ำเสมอ เพื่อป้องกันความผิดพลาดด้านคุณภาพและปริมาณงาน เมื่อถึงกำหนดวัน ส่งงานจริง และควรมีการกำหนดกรอบเวลาในการตรวจรับงานแต่ละงวดงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อลดการตรวจรับงานหลายครั้งเกินความจำเป็นและป้องกันการถ่วงเวลาในการเรียกรับ รวมถึงมีการพิจารณาตรวจรับงานในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญและเกี่ยวข้องกับงานที่ตรวจรับเท่านั้น หากพบว่าการตรวจรับงานเกินกว่าระยะเวลา เป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ให้การประชุม
R6.1.2 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการร่าง TOR ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำร่าง TOR ส่งผลให้ TOR ไม่ชัดเจน และไม่มีผู้สนใจยื่นข้อเสนอ	4*5 = 24	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R6.1.3 เจ้าหน้าที่ สพพ. กำหนดรายละเอียดใน TOR มีเนื้อหาเกินความจำเป็นทำให้การใช้เงินงบประมาณไม่คุ้มค่า	4*5 = 24	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R6.1.4 เจ้าหน้าที่ สพพ. กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะจัดซื้อใกล้เคียงกับยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่งทำให้ไม่เกิดการแข่งขันด้านราคาอย่างเป็นธรรม	4*5 = 24	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R6.1.5 ขั้นตอนการกำหนดราคากลาง ไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด	4*5 = 24	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R6.1.6 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการกำหนดราคากลาง ขาดความเชี่ยวชาญในการกำหนดราคากลาง	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R6.1.7 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการตรวจรับ ไม่ตรวจรับงานด้วยตนเอง	3*5 = 21	พอใช้	5	ปานกลาง	
R6.1.8 งานที่ส่งมอบด้อยคุณภาพกว่าที่กำหนดไว้ในขอบเขตของงาน หรือล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ในสัญญา แต่เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการตรวจรับมีมติให้ผ่านและอนุมัติให้เบิกจ่ายเงิน	3*5 = 21	พอใช้	5	ปานกลาง	
R6.1.9 เจ้าหน้าที่ สพพ. ในคณะกรรมการตรวจรับ มีการตรวจรับงานในแต่ละงวดหลายครั้งเกินความจำเป็น	4*5 = 24	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R6.10 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุมีจำนวนเพียงหนึ่งราย ทำให้การปฏิบัติงานด้านจัดซื้อจัดจ้างตามกระบวนการมีความล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด	5*5 = 25	พอใช้	9	สูง	

					ตรวจรับงานทุกครั้งมีการจดบันทึกการประชุมพร้อมลงนามการเข้าประชุม เพื่อรับทราบปัญหา และใช้เป็นหลักฐานประกอบการปฏิบัติงาน พร้อมรายงานปัญหาแก่ผู้บริหารต่อไป 5.เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านจัดซื้อจัดจ้างตามกระบวนการทันตามกำหนด

6.2 การปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนการตรวจสอบภายใน

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ	Risk Control Matrix		
R6.2.1 มีภารกิจนอกเหนือจากแผนงานที่กำหนดไว้	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	1. ประสานงานกับ HR เพื่อจ้าง out source จำนวน 1 อัตรา ให้ทันตามแผนที่กำหนด เพื่อช่วยสอบทานงานให้ได้ตามแผน 2. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการตรวจสอบกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงให้มีความเหมาะสมกับกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร 3. ศึกษาระเบียบ หลักเกณฑ์ กระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้องในการเสนอรายชื่อผู้สอบบัญชี 4. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง เช่น สตง. เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถรับรู้และปฏิบัติตามระเบียบและทันภายในระยะเวลากำหนด 5. จัดทำระยะเวลาดำเนินการ (Timeline) เพื่อกำหนดระยะเวลาและติดตามงานได้
R6.2.2 มีปริมาณงานธุรการและงานเลขานุการฯ เพิ่มขึ้น	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R6.2.3 เจ้าหน้าที่ลาออก ทำให้ไม่มีผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R6.2.4 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตรวจสอบแนวใหม่	4*4 = 22	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	

7. กำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L * I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการจัดการ	Risk Control Matrix		
R7.1 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ของ สพพ. มีข้อมูลที่ยังไม่ทันสมัย หรือสอดคล้องกับกฎหมายหลักที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามแบบขององค์การมหาชน	4*5 = 21	พอใช้	5	ปานกลาง	1. มีการติดตามการประกาศใช้ร่าง พ.ร.บ. การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ..... และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2. ตรวจสอบกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ให้สอดคล้องกับกฎหมายหลัก 3. สร้างความรับรู้และเข้าใจของเจ้าหน้าที่ สพพ. เพื่อร่วมกันพัฒนาแนวทางการทำงานของ สพพ. ให้เป็นไปตามกฎหมาย 4. ติดตามการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้รับการสอบทานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับฯลฯ ตามข้อเสนอแนะของ Compliance ที่ผ่านการพิจารณาจาก ผอ.สพพ. แล้ว (Follow up) และรายงานให้ ผอ.สพพ. รับทราบ
R7.2 การถูกร้องเรียนทั้งจากบุคคลภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบกับความน่าเชื่อถือของ สพพ. และอาจมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น	3*5 = 15	อ่อน	7	ปานกลาง	
R7.3 การสอบทานการปฏิบัติงานในองค์กรด้าน Operatin Compliance ไม่ครอบคลุมกิจรรมที่เกี่ยวข้อง	3*4 = 18	ดี	2	ค่อนข้างต่ำ	

แผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

กิจกรรมที่ 1.1: การสร้างความร่วมมือทางการเงินและวิชาการ

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น : 1. การเปลี่ยนแปลงวิถีการปฏิบัติงานจากเดิมมาเป็น Digitalization

2. ระบบการสื่อสารที่ต้องใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมต่อ อาทิ ช่องทางการประชุมออนไลน์ ระบบสัญญาณ Wi-Fi ควรเชื่อมต่อได้อย่างสมบูรณ์

3. เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการเบิกจ่าย การบริหารโครงการ ตลอดจนกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

มาตรการ/ขั้นตอนควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลและคลังข้อมูลโครงการความร่วมมือทางการเงินเพื่อให้สามารถรองรับการนำระบบ Front & Back Office สามารถบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการให้ความร่วมมือทางการเงิน และการบริหารความเสี่ยงโครงการ	-	สบค. 1 สบค. 2	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** สพพ. มีระบบฐานข้อมูลและคลังข้อมูลโครงการความร่วมมือทางการเงินเพื่อใช้สำหรับการบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ **วิธีการจัดการ** ลดและควบคุมความเสี่ยง **เป้าหมาย** สพพ มีฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ **ตัวชี้วัด** ความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลโครงการ

กิจกรรมที่ 1.2 การติดตามความก้าวหน้าโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น : 1. ประเทศเพื่อนบ้านขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมเอกสารประกอบการเบิกจ่าย ทำให้การเบิกจ่ายล่าช้า
2. เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ/ขั้นตอนการเบิกจ่าย
3. ประเทศเพื่อนบ้านใช้เวลาในกระบวนการจัดจ้างช้ามาส่งผลให้โครงการเริ่มก่อสร้างล่าช้า
4. เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ ประสบการณ์ในการติดตามโครงการและบริหารสัญญาทำให้โครงการมีความล่าช้ากว่าแผนงาน
5. ประเทศเพื่อนบ้านดำเนินการนอกเหนือขอบเขตโครงการที่กำหนดไว้
6. แผนการดำเนินงานโครงการไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

มาตรการ/ขั้นตอนควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. วิเคราะห์ประเมินโครงการช่วงก่อนเริ่มดำเนินโครงการ 2. จัดทำแผนติดตามโครงการ (Monitor Plan) ของโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการและรายงานผล 3. การควบคุมการตรวจสอบคุณภาพของโครงการเพื่อการเบิกจ่าย	-	สบค. 1 และ สบค. 2 ฝวก.	●											●	**<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>** สพพ. มีโครงการความร่วมมือทางการเงินใหม่ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ **<u>วิธีการจัดการ</u>** ลดและควบคุมความเสี่ยง **<u>เป้าหมาย</u>** สพพ. มีโครงการความร่วมมือทางการเงินสามารถดำเนินการได้ตามแผนงาน **<u>ตัวชี้วัด</u>** ความก้าวหน้าของโครงการตามแผน

กิจกรรมที่ 1.3 การจัดทำรายงานสถานการณ์ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการลงทุนของ สพพ. ในประเทศเพื่อนบ้าน

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น : 1. ไม่สามารถหาข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้านได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

2. ข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละแหล่งข้อมูล ทำให้ข้อมูลขาดความต่อเนื่อง และส่งผลต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะกลางขึ้นไป

มาตรการ/ขั้นตอนควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. จัดหาข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจที่สามารถตอบวัตถุประสงค์การดำเนินงานจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และมีการปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ 2. อบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจต่างๆ 3. ประสานงานกับสถานทูตและกระทรวงการต่างประเทศอย่างใกล้ชิดในประเด็นของการพัฒนาทางการเมืองของแต่ละประเทศ	-	สนผ.	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	**<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>** สามารถจัดทำรายงานสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการลงทุนของ สพพ. ในประเทศเพื่อนบ้าน โดยใช้ข้อมูลตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจที่ทันสมัยและมีความเหมาะสมประกอบการจัดทำรายงาน **<u>วิธีการจัดการ</u>** ลดและควบคุมความเสี่ยง **<u>เป้าหมาย</u>** สพพ. มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน **<u>ตัวชี้วัด</u>** จำนวนครั้งที่รายงานสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการลงทุนของ สพพ. ในประเทศเพื่อนบ้าน

กิจกรรมที่ 2.1 ประเทศเพื่อนบ้านผิดนัดชำระหนี้/การประกาศพักชำระหนี้ของประเทศเพื่อนบ้าน

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น : สพพ. ขาดสภาพคล่อง และไม่สามารถบริหารจัดการลูกหนี้ได้ในช่วงวิกฤตได้

มาตรการ/ขั้นตอนควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. การจัดทำ Financial Strategy ของ สพพ. เพื่อเป็นการวางแผนกลยุทธ์ด้านการเงิน รวมถึงต้นทุนของเงินทุนจากสถาบันการเงิน 2. ประสานงานกับสถาบันการเงินและแหล่งเงินทุนตลอดจนติดตามสภาวะตลาดเงิน การแพร่ระบาดของโรคติดต่ออื่นๆ ความไม่มั่งคงทางด้านการเมือง หรือภัยธรรมชาติที่กระทบต่อสภาวะเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้าน และโครงการให้ความช่วยเหลือ 3. จัดทำหลักเกณฑ์กรณีประเทศเพื่อนบ้านการประกาศ Debt Moratorium 4. การทบทวนแนวปฏิบัติกรณีประเทศเพื่อนบ้านผิดนัดชำระหนี้และมาตรการกรณีประเทศเพื่อนบ้านขอผ่อนผันการชำระหนี้กับ สพพ.	-	สบท.			●	●		● ●			●				**<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>** 1. สพพ. มี Financial Strategy ของ สพพ. 2. สพพ. มีการประสานงานกับสถาบันการเงินและแหล่งเงินทุน ตลอดจนติดตามสภาวะตลาดเงิน 3. สพพ. มีหลักเกณฑ์กรณีประเทศเพื่อนบ้านการประกาศ Debt Moratorium **<u>วิธีการจัดการ</u>** ลดและควบคุมความเสี่ยง **<u>เป้าหมาย</u>** รักษาสภาพคล่องและสามารถบริหารจัดการลูกหนี้ได้ **<u>ตัวชี้วัด</u>** ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน

กิจกรรมที่ 3.1 การพัฒนาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น : 1. การกำหนดกิจกรรม/โครงการ/งบประมาณ ไม่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย
2. เครือข่ายการสื่อสาร/ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย
3. ประชาชนไทยไม่เข้าใจภารกิจการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

มาตรการ/ขั้นตอนควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. มอบหมายผู้ติดตามความก้าวหน้าโครงการ 2. จัดจ้างที่ปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร 3. จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ระยะยาว มุ่งเน้นให้หน่วยงานและประชาชนไทยรับรู้ภารกิจของ สพพ.		สปส.	●	—	—	—	—	—							**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** สพพ. เป็นที่รู้จักของประชาชนไทย **วิธีการจัดการ** ลดและควบคุมความเสี่ยง **เป้าหมาย** สพพ. มีแผนประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร **ตัวชี้วัด** ความสำเร็จของการดำเนินงานรายปี

กิจกรรมที่ 3.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ในพื้นที่โครงการพัฒนาจุดผ่านแดนถาวรสตึงบทและถนนเชื่อมโยงไปยังถนนหมายเลข 5 ราชอาณาจักรกัมพูชา

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น : **1.** เจ้าหน้าที่ของ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้าง ก่อสร้างอาคาร และการตรวจรับงานก่อสร้าง
2. เกิดเหตุการณ์สุดวิสัย เช่น การแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลให้การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผนงาน
3. เกิดข่าวแง่ลบเกี่ยวกับการทำกิจกรรม CSR ให้กับประชาชนในพื้นที่โครงการ

มาตรการ/ขั้นตอนควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. จัดทำแผนงานของโครงการ CSR และระบุกิจกรรมที่ดำเนินการโดยร่วมมือกับหน่วยงานภายใน เช่น สบค. 2 สนผ. สอก. ฝ่ายวิศวกร และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น TICA ผู้รับเหมาก่อสร้าง หน่วยงานของประเทศเพื่อนบ้านที่รับผิดชอบโครงการ รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นพร้อมแนวทางลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง 2. ศึกษาและปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเคร่งครัด 3. มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ภายใน สปส. ติดตามความคืบหน้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและรายงานผลต่อ ผอ.สำนัก เป็นรายสัปดาห์เพื่อรับทราบปัญหาและพิจารณากำหนดแนวทางแก้ไข 4. ดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานโครงการ CSR เป็นรายเดือนเพื่อรับทราบปัญหาและพิจารณากำหนดแนวทางแก้ไข		สปส.	▬ ▬ ● ▬	▬ ▬ ▬	▬ ▬ ▬	▬ ▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	**<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>** ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่โครงการพัฒนาจุดผ่านแดนถาวรสตึงบทฯ **<u>วิธีการจัดการ</u>** ลดและควบคุมความเสี่ยง **<u>เป้าหมาย</u>** โครงการ CSR แล้วเสร็จเป็นไปตามแผนงาน **<u>ตัวชี้วัด</u>** จำนวนการจัดกิจกรรม CSR

กิจกรรมที่ 4.1 การกำกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น : 1. การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บ เปิดเผย และการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลไม่ถูกต้อง ครบถวน ตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

2. ข้อมูลส่วนบุคคลที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบ soft file และเก็บไว้ในฐานข้อมูลถูกโจรกรรมข้อมูล (Hack) ทำให้ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล

มาตรการ/ขั้นตอนควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. ตรวจสอบ วิเคราะห์ และออกแบบระบบด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ		สปส.	▬	▬	▬										**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นไปตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ และมีความมั่นคง ปลอดภัย
2. พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยให้เป็นตามมาตรฐาน ISO 27001		สปส.	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	
3. ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เรื่องสร้างความตระหนักถึงด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562		สปส./สอก.				●			●						**วิธีการจัดการ** ลดและควบคุมความเสี่ยง
4. กำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศที่เกี่ยวข้อง และติดตามการประกาศบังคับใช้กฎหมายลูกที่เกี่ยวข้อง		สอก. ฝกม.	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	**เป้าหมาย** ข้อมูลบุคคลของ สพพ. จะถูกจัดเก็บอยู่ในระบบ Front & Back Office ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย ISO 27001
5. เตรียมจัดส่งฐานข้อมูลเข้าในระบบ Front & Back Office		สอก.	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	**ตัวชี้วัด** ความสำเร็จตามแผนงาน

กิจกรรมที่ 5.1 การพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ (Front & Back Office)

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น 1. ความต้องการใช้งานระบบมีการเปลี่ยนแปลง
2. ระบบไม่สามารถทำงานได้ตามความต้องการของผู้ใช้งาน
3. การเก็บข้อมูลและออกแบบระบบมีความล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้
4. สพพ. ดำเนินการตรวจรับงานโครงการล่าช้า

มาตรการ/ขั้นตอนควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. จัดทำหนังสือยืนยันความต้องการใช้งานระบบต่างๆ ระหว่าง ส่วนงานของ สพพ. CIO ผอ.สพพ. และผู้พัฒนาระบบ		สปส.	▬	▬											**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** บุคลากรสามารถใช้ระบบ ERP ในการเชื่อมโยงข้อมูลภายใน สพพ.
2. จัดทำ/ทบทวนแผนติดตามการดำเนินโครงการเพื่อควบคุมการดำเนินงานของผู้พัฒนาระบบ เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน		สปส.	▬	▬				●			●				**วิธีการจัดการ** ลดและควบคุมความเสี่ยง
3. จัดทำแผนงานการประชุมของคณะกรรมการตรวจรับไว้เป็นการล่วงหน้า		สปส.	▬	▬											**เป้าหมาย** สพพ. มีระบบ ERP จำนวน 10 ระบบ
4. พัฒนาให้ความรู้ด้านสารสนเทศแก่เจ้าหน้าที่ สพพ. เพื่อให้สามารถใช้งานระบบได้ และการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับกับ Digital Transformation		สปส. / สอก.		▬	▬	▬									**ตัวชี้วัด** จำนวนระบบ ERP ที่สำเร็จ

กิจกรรมที่ 6.1 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อ จัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น . 1. การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

2. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุมีจำนวนเพียงหนึ่งราย ทำให้การปฏิบัติงานด้านจัดซื้อจัดจ้างตามกระบวนการมีความล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด

มาตรการ/ขั้นตอนควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. จัดอบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 2. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้มีหน้าที่กำหนด Spec /คณะกรรมการกำหนดร่าง TOR หลายคณะ สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป เพื่อไม่ให้เกิดการล็อคสเปก และแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านร่วมเป็นคณะกรรมการอย่างน้อย 2 คน 3. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการกำหนดราคากลางและแหล่งที่มาของราคากลาง 4. คณะกรรมการตรวจรับ ควรกำหนดรอบการส่งงานกับผู้รับจ้างก่อนวันตรวจรับงานจริงในแต่ละงวดงาน โดยกำหนดให้ส่งเป็นระยะ เป็นประจำ สม่ำเสมอ เพื่อป้องกันความผิดพลาดด้านคุณภาพและปริมาณงาน เมื่อถึงกำหนดวัน ส่งงานจริง และควรมีการกำหนดกรอบเวลาในการตรวจรับงานแต่ละงวดงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อลดการตรวจรับงานหลายครั้งเกินความจำเป็นและป้องกันการถ่วงเวลาในการเรียกรับ รวมถึงมีการพิจารณาตรวจรับงานในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญและเกี่ยวข้องกับงานที่ตรวจรับเท่านั้น หากพบว่าการตรวจรับงานเกินกว่าระยะเวลา เป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ให้การประชุมตรวจรับงานทุกครั้งมีการจดบันทึกการประชุมพร้อมลงนามการเข้าประชุม เพื่อรับทราบปัญหา และใช้เป็นหลักฐานประกอบการปฏิบัติงาน พร้อมรายงานปัญหาแก่ผู้บริหารต่อไป 5. เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านจัดซื้อจัดจ้างตามกระบวนการทันตามกำหนด		สอก.	▬	▬	▬	▬	▬	●	▬	▬	▬	▬	▬	▬	**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** - การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง มีความถูกต้องและสอดคล้องตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ - สพพ. สามารถจัดซื้อจัดจ้างได้ทันกำหนดเวลา และตามแผนที่กำหนดไว้ **วิธีการจัดการ** ลดและควบคุมความเสี่ยง **เป้าหมาย** การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามแผนงาน **ตัวชี้วัด** ความสำเร็จตามแผนงาน

กิจกรรมที่ 6.2 การปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนการตรวจสอบภายใน

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น 1 มีภารกิจนอกเหนือจากแผนงานที่กำหนดไว้
2 มีปริมาณงานธุรการและงานเลขานุการฯ เพิ่มขึ้น
3 เจ้าหน้าที่ลาออก ทำให้ไม่มีผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน

มาตรการ/ขั้นตอนควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. ประสานงานกับ HR เพื่อจ้าง outsource จำนวน 1 อัตรา ให้ทันตามแผนที่กำหนด เพื่อช่วยสอบทานงานให้ได้ตามแผน		สตส.													**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** งานตรวจสอบเป็นไปตามแผนที่กำหนด
2. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการตรวจสอบกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงให้มีความเหมาะสมกับกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร		สตส.													**วิธีการจัดการ** ลดและควบคุมความเสี่ยง
3. ศึกษาระเบียบ หลักเกณฑ์ กระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้องในการเสนอรายชื่อผู้สอบบัญชี		สตส.													**เป้าหมาย** มีการจัดจ้าง outsoure เพื่อช่วยปฏิบัติงาน
4. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง เช่น สตง. เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถรับรู้และปฏิบัติตามระเบียบและทันภายในระยะเวลากำหนด		สตส.													**ตัวชี้วัด** งานตรวจสอบเป็นไปตามแผนที่กำหนด
5. จัดทำระยะเวลาดำเนินการ (Timeline) เพื่อกำหนดระยะเวลาและติดตามงานได้		สตส.													ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95

กิจกรรมที่ 7 กำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น . 1. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ของ สพพ. มีข้อมูลที่ยังไม่ทันสมัย หรือสอดคล้องกับกฎหมายหลักที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามแบบขององค์การมหาชน

2. การถูกร้องเรียนทั้งจากบุคคลภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบกับความน่าเชื่อถือของ สพพ. และอาจมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น

3. การสอบทานการปฏิบัติงานในองค์กรด้าน Operation Compliance ไม่ครอบคลุมกิจรรมที่เกี่ยวข้อง

มาตรการ/ขั้นตอนควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. มีการติดตามการประกาศใช้ร่าง พ.ร.บ. การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ..... และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2. ตรวจสอบกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ให้สอดคล้องกับกฎหมายหลัก 3. สร้างความรับรู้และเข้าใจของเจ้าหน้าที่ สพพ. เพื่อร่วมกันพัฒนาแนวทางการทำงานของ สพพ. ให้เป็นไปตามกฎหมาย 4. ติดตามการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้รับการสอบทานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับฯลฯ ตามข้อเสนอแนะของ Compliance ที่ผ่านการพิจารณาจาก ผอ.สพพ. แล้ว (Follow up) และรายงานให้ ผอ.สพพ. รับทราบ		ฝกม.	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย **วิธีการจัดการ** ลดและควบคุมความเสี่ยง **เป้าหมาย** มีการติดตามการประกาศบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ สพพ. **ตัวชี้วัด** -จำนวนกฎหมายที่ทบทวนหรือจำนวนการศึกษากฎหมายที่มีผลบังคับใช้ใหม่ - จำนวนการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้รับการสอบทานฯ