



แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน
(องค์การมหาชน)

กันยายน 2562

คำนำ

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) ได้ตระหนักถึงภารกิจขององค์กรและความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission: (COSO) 2013 / COSO ERM 2017 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 เป็นกรอบในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของ สพพ. ขึ้น เพื่อใช้เป็นส่วนประกอบการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวมให้เกิดความมั่นใจว่า สพพ. มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กรในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และ สพพ. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและคำนึงถึงผลประโยชน์ทับซ้อนในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 และพระราชบัญญัติจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่รัฐ พ.ศ. 2562 สพพ. จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยระบุโครงการ/กิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงระดับองค์กร แต่ละความเสี่ยงพร้อมกำหนดกรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน

สพพ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งคณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สพพ.ทุกท่าน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน)
กันยายน 2562

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
บทสรุปผู้บริหาร	4-10
บทที่ 1 บทนำ	11-12
บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ	13-15
บทที่ 3 ความเสี่ยงและควบคุมภายใน	16-19
บทที่ 4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร	20-46
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)	
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาทำความเข้าใจยุทธศาสตร์	
ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง	
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง	
ขั้นตอนที่ 5-6 การเลือกวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการ ควบคุมความเสี่ยง	
แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	47-53

บทสรุปผู้บริหาร
แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
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 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 เป็นกรอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีความยั่งยืนและสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง สพพ. โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 ค้นหา ระบุ ทำทะเบียนกระบวนการหลัก/ทะเบียนความเสี่ยงรายกระบวนการ โดยแยกประเภทความเสี่ยง ออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์/นโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านกฎระเบียบ และกำหนดผู้รับผิดชอบ

1.2 วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงจากทะเบียนรายหน่วยงาน เรียงลำดับความเสี่ยงสำคัญ ระดับโครงการและระดับกระบวนการ โดยพิจารณาจากโอกาสความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood: L) และความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร (Impact: I) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ต่ำ (ระดับ 1-4) ปานกลาง (ระดับ 5-21) สูง (ระดับ 22-25)

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

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

- ค่า 1 หมายถึง ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
- ค่า 2 หมายถึง พอยอมรับได้เพราะมีความเบี่ยงเบนเล็กน้อย
- ค่า 3 หมายถึง พอยอมรับได้สูงสุดโดยมีการเฝ้าระวังไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น
- ค่า 4-5 หมายถึง ยอมรับไม่ได้โดยต้องมีการบริหารจัดการหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย

- 1.3 ประเมินความพอเพียงของการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ
- ระดับดี หมายถึง จัดการได้ทันทั่วทั้งที่ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึง
 ผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน บุคคลภายนอก หน่วยงานกำกับ
 ไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม
- ระดับพอใช้ หมายถึง จัดการได้ส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึง
 ผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ
- ระดับอ่อน หมายถึง จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดรายจ่าย
 มีผลกระทบถึงผู้ให้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้
 ไม่มีความเข้าใจ

1.4 จัดทำตาราง Risk-Control Matrix

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทันทั่วทั้งที่)			
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือ บางส่วน)			
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)			

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

1.6 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ.

1.7 กำหนดให้มีการสื่อสาร ชี้แจง ทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงของ สพพ. แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

1.8 กำหนดให้มีการติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ โดยการจัดทำรายงานผลเป็นรายไตรมาส เพื่อประเมินสถานะความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างปี รวมถึงเป็นการรวบรวมแผนบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ความรู้สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคตที่อาจจะมีเหตุการณ์ความเสี่ยงซ้ำอีก

2. สำหรับการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สพพ. ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน และด้านอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

3. สพพ. ได้ทำการคัดเลือกกระบวนการและโครงการที่มีนัยสำคัญในการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มีกิจกรรมที่มีความสำคัญ

กระบวนการงาน	แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
ระดับองค์กร	1. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561	ทุกสำนัก (ฝ่ายส่งเสริม ประสิทธิภาพองค์กร และ สำนักตรวจสอบภายใน เป็นผู้รับผิดชอบหลัก)
ระดับสำนัก	2. พัฒนาระบบข้อมูลที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติ การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน * Country Risk * การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ	สำนักนโยบายและแผน สำนักบริหารเงินทุน สำนักบริหารโครงการ 1 สำนักบริหารโครงการ 2
	3. พัฒนาระบบการติดตามและตรวจสอบคุณภาพโครงการที่อยู่ ระหว่างการดำเนินการ	ฝ่ายวิศวกรรม สำนักบริหารโครงการ 1 สำนักบริหารโครงการ 2
	4. พัฒนาการบริหารเงินทุนตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 และมติ ครม. เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์ การกู้ยืมเงิน การถือหุ้น/ร่วมทุนจำหน่ายทรัพย์สินเป็นสัญญา * การจัดหาเงินทุน * การบริหารสภาพคล่อง (นำเงินไปลงทุน /การติดตามหนี้จาก ประเทศเพื่อนบ้าน)	สำนักบริหารเงินทุน
	5. พัฒนาระบบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สพพ. ตาม พ.ร.บ. ประกอบ รัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561	สำนักอำนวยการ
	6. โครงการกำกับปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของ ราชการ และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	สำนักอำนวยการ

4. แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สรุปได้ดังนี้

4.1 พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง

พ.ศ. 2561

ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายส่งเสริมประสิทธิภาพองค์กร และ สำนักตรวจสอบภายใน

(1) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีระดับความเสี่ยงในระดับปานกลาง-สูง

R1.1 ข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและควบคุมภายในไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่
กระทรวงการคลังกำหนด

R1.2 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงและควบคุมภายใน

R1.3 ไม่มีคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่รองรับกับกฎหมายใหม่ที่ประกาศบังคับใช้

R1.4 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ความเสี่ยงไม่ครบทั้งกระบวนการ ตามแนวคิด SIPOC รวมถึง
ความเสี่ยงด้านการต่อต้านทุจริต

R1.5 ไม่มีการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

R1.6 ยังไม่ได้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงเข้ามาใช้ใน work flow ของงานประจำ

R1.7 ยังไม่มีการนำเอาความเสี่ยงคงเหลือมาถอดเป็นบทเรียน (Lesson Learn) เพื่อ
ทำเป็นองค์ความรู้/ แผนปีถัดไป

R1.8 ยังไม่มีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง

R1.9 ไม่มี Chief Risk Officer หรือที่ปรึกษาช่วยพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงครบ
ทั้งวงจรทั้งงานประจำและงานโครงการตามมาตรฐานสากลที่กระทรวงการคลังกำหนด

R1.10 ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด (Zero KCIs / KRIs / Bad news / Loss Data) และ
รายงานผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงควบคู่กับ KPIs

R1.11 ไม่มีระบบงาน IT รองรับการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและ
ควบคุมภายใน

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนิน
มาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1. ศึกษากฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดเกี่ยวกับการบริหารความ
เสี่ยงและควบคุมภายใน

2. ประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยงตาม COSO
ERM 2017 / ตามหลักกระทรวงการคลัง

3. จัดให้มีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง
เพื่อให้คำแนะนำในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่จำเป็นและครอบคลุมการ
ดำเนินงานของ สพพ.

4. จัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ สพพ.

5. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ สพพ.

6. ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. และชี้แจง ทำความเข้าใจกับ
เจ้าหน้าที่ของ สพพ.

4.2 พัฒนาระบบข้อมูลที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (การพัฒนาจัดทำ Country Risk / การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ)

ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักนโยบายและแผน / สำนักบริหารเงินทุน / สำนักบริหารโครงการ 1

สำนักบริหารโครงการ 2

(1) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีระดับความเสี่ยงในระดับปานกลาง-สูง

R2.1 ไม่มีเงินให้กู้ เนื่องจากประเทศเพื่อนบ้านมีหนี้สินชำระหนี้ (มีปัญหาทางการเงิน)

R2.2 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือทางการเงินได้ครบทุกประเทศ ตามที่พระราช

กฤษฎีกาจัดตั้งกำหนดไว้

R2.3 เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติทำให้เป็นอุปสรรคต่อการก่อสร้างโครงการ

R2.4 การก่อสร้างผิดไปจากแบบที่กำหนดไว้

R2.5 ผู้รับเหมาก่อสร้างไม่สามารถเข้าพื้นที่โครงการได้

R2.6 นโยบายของประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลง

R2.7 ไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงโครงการความช่วยเหลือทางการเงิน

ที่ใช้สำหรับเจ้าหน้าที่ สพพ.

R2.8 ไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงโครงการความช่วยเหลือทางการเงิน

ที่ใช้สำหรับประเทศเพื่อนบ้าน

R2.9 ไม่มีการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่เป็นมาตรฐาน ข้อมูลบริหารความ

เสี่ยงของโครงการ ไม่เพียงพอ

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนิน

มาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1. จัดทำ/ทบทวน Country Risk

2. จัดทำคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการสำหรับเจ้าหน้าที่ สพพ. และ สำหรับ

หน่วยงานประเทศเพื่อนบ้าน

3. แปลคู่มือสำหรับหน่วยงานประเทศเพื่อนบ้านเป็นฉบับภาษาอังกฤษ หรือกับ

ประเทศเพื่อนบ้าน

4. เตรียมการประกาศใช้คู่มือฯ

4.3 พัฒนาระบบการติดตามและตรวจสอบคุณภาพโครงการที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ

ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวิศวกรรม สำนักบริหารโครงการ 1 สำนักบริหารโครงการ 2

(1) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีระดับความเสี่ยงในระดับปานกลาง-สูง

R3.1 เจ้าหน้าที่ สพพ. ไม่ได้อยู่กำกับกับการก่อสร้างในพื้นที่ตลอดเวลาทำให้ไม่ทราบ

ข้อบกพร่อง (Defect) ของการก่อสร้าง จะทราบก็ต่อเมื่อต้องรอให้ Defect ปรากฏขึ้นเอง

R3.2 การประเมินข้อบกพร่องของการก่อสร้างมักจะส่งผลกระทบต่อระเบียบจ่ายที่

เมื่อโครงการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ตรงแบบมักจะเบิกจ่ายไม่ได้

R3.3 เกิดอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติทำให้ควบคุมการก่อสร้างของโครงการไม่ได้

R3.4 การตรวจรับผลการศึกษาไม่เป็นไปตาม TOR และสัญญาจ้างที่ปรึกษาที่กำหนดไว้

R3.5 การส่งมอบผลการศึกษาไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

R3.6 ประเทศเพื่อนบ้านจัดหาที่ปรึกษา/ผู้รับเหมาก่อสร้างเพื่อดำเนินโครงการได้

ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด

R3.7 คณะกรรมการจ้างที่ปรึกษา/จัดทำ TOR ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจ้างที่ปรึกษา/การกร่าง TOR

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1. จัดทำคู่มือการตรวจสอบคุณภาพโครงการเชิงวิศวกรรม
2. แจ้างเวียน Executing Agency สำหรับประเทศเพื่อนบ้าน
3. นำแบบฟอร์มไปใช้ภาคสนาม

4.4 พัฒนาการบริหารเงินทุนตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 และ มติ ครม. เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การกู้ยืมเงิน การถือหุ้น/ร่วมทุนจำหน่ายทรัพย์สินเป็นสัญญา

ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักบริหารเงินทุน

(1) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีระดับความเสี่ยงในระดับปานกลาง-สูง

- R4.1 การจัดเก็บหนี้ไม่เป็นไปตามแผนการติดตามหนี้จากผู้กู้
- R4.2 ประเทศเพื่อนบ้านไม่ชำระหนี้คืนตามกำหนด
- R4.3 การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนประมาณการรายรับ – รายจ่ายเงิน
- R4.4 ขาดสภาพคล่อง
- R4.5 ข้อมูลพื้นฐานของโครงการเบื้องต้นไม่ตรงตามความเป็นจริง
- R4.6 ผู้บันทึกข้อมูลยังไม่เข้าใจระบบ

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1. มีการติดตามประมาณการเบิกจ่ายอย่างใกล้ชิด
2. มีการจัดทำแผนการระดมทุน/กู้เงิน จากสถาบันการเงินและดำเนินการตามแผนฯ
3. มีการจัดทำแผนการจัดเก็บหนี้จากผู้กู้ ดำเนินการตามแผนฯ และประสานกับประเทศเพื่อนบ้านอย่างใกล้ชิด
4. จัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้เงินกู้ทั้งรายโครงการและรายประเทศ ตั้งแต่เริ่มอนุมัติเงินกู้จนถึงการเก็บหนี้ในงวดสุดท้าย
5. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการติดตามหนี้จากประเทศเพื่อนบ้าน
6. จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่

เกี่ยวข้อง

4.5 พัฒนาระบบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สพพ. ตาม พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561

ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักอำนวยการ

(1) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีระดับความเสี่ยงในระดับปานกลาง-สูง

- R5.1 เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามกฎหมายและข้อบังคับที่กำหนดไว้
- R5.2 กฎหมายของ สพพ. ไม่ทันสมัย ไม่มีการทบทวนให้สอดคล้องกับกฎหมายหลักที่ประกาศบังคับใช้ใหม่
- R5.3 ไม่มีการกำหนดมาตรการควบคุมและต่อต้านทุจริตในกรณีการจัดซื้อจัดจ้าง

R5.4 ขาดการสร้างองค์ความรู้ทางด้านกฎหมาย หรือผลการพิจารณาความผิด เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นการกระทำผิดกฎหมาย

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนิน มาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1. วิเคราะห์ พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการ ทุจริต พ.ศ. 2561 ในส่วนที่ สพพ. จะต้องนำมาปฏิบัติ
2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานฯ
3. ชี้แจงให้เจ้าหน้าที่รับทราบและถือปฏิบัติ

4.6 โครงการกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักอำนวยการ

(1) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีระดับความเสี่ยงในระดับปานกลาง-สูง

R6.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจวิธีในการเปิดเผยข้อมูลตาม พ.ร.บ. คุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ และ พระราชบัญญัติการรักษาความ มั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

R6.2 ไม่มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ และ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

(2) การจัดการความเสี่ยง ได้นำกลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงมาใช้ โดยมีการดำเนิน มาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1. วิเคราะห์ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร และ พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัย ในส่วนที่ สพพ. จะต้องนำมาปฏิบัติ
 2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานฯ
 3. ชี้แจงให้เจ้าหน้าที่รับทราบและถือปฏิบัติ
-

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

การบริหารและควบคุมความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนให้อยู่ในระดับที่จะไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม 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

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และต้องมีสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากลของ COSO 2013 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมิน และปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมีการกำกับดูแลที่ดี

สพพ. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านโดยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ซึ่งในการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ พันธกิจ วัตถุประสงค์การจัดตั้งเป็นการทำให้นโยบายด้านการต่างประเทศสำเร็จ และประเทศไทยเป็นที่ยอมรับกับมิตรประเทศต่างๆ

ทั้งนี้ ภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อันเนื่องมาจากภัยคุกคาม ปัญหา อุปสรรคต่างๆ และทำให้สูญเสียโอกาสในการสร้างประโยชน์ให้กับประเทศไทยในเรื่องดังกล่าวได้ ดังนั้น สพพ. จึงให้ความสำคัญในการจัดทำรายงานควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO ERM 2017 / COSO 2013 Integrated Framework of Internal Control และ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 เพื่อบริหารจัดการปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยไม่มีความเสียหายใดๆ เกิดขึ้นกับองค์กร

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นกรอบการดำเนินงานของ สพพ. ที่ได้ประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สพพ. มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานและมีการใช้ทรัพยากร รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือ การทุจริต และองค์กรมีความน่าเชื่อถือทางการเงินและรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและนโยบายของรัฐบาล สำนักงานจึงต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ สพพ. ตามนัยที่กล่าวข้างต้นเป็นไปตามตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสำนักงานโดยมีการควบคุมสภาพแวดล้อม การประเมินความเสี่ยง การกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

3. แนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง

3.1 มาตรการจัดการความเสี่ยงจะต้องมีผู้รับผิดชอบทั้งในระดับเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร หรือในรูปแบบคณะกรรมการ คณะทำงานต่างๆ

3.2 มาตรการควบคุมความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของงานและวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติและกำกับ ดูแลติดตามอย่างต่อเนื่อง

4. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

4.1 การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรืออาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ทันเหตุการณ์

4.3 การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า

4.4 ข้อมูลและรายงานทางการเงินถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจทางด้านการบริหารและการสื่อสารได้

4.5 การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้

บทที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ

1. ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน

1.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร

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

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรชั้นนำในภูมิภาคในการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนร่วมกัน

1.3 พันธกิจ (Mission)

(1) เป็นกลไกของรัฐบาลไทยในการดำเนินนโยบายร่วมพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการแก่รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินของรัฐบาลประเทศเพื่อนบ้าน

(2) บูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน องค์กรหรือหน่วยงาน ภายในและต่างประเทศในการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนร่วมกัน

1.4 ยุทธศาสตร์ 4 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2561-2564)

(1) พัฒนาความร่วมมือทางการเงินและวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้านให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล

(2) บูรณาการกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

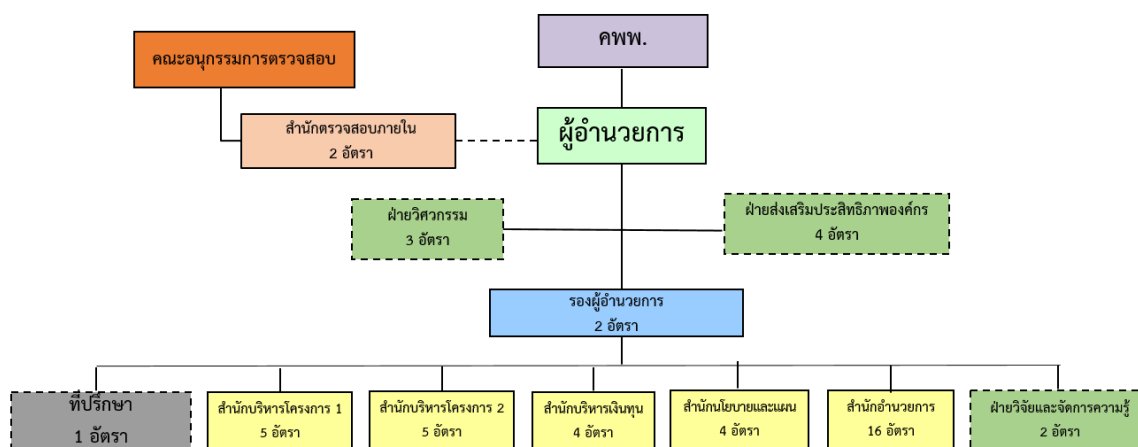
(3) บริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน

(4) พัฒนางค์กรอย่างต่อเนื่องและเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1.5 โครงสร้างองค์กร

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

โครงสร้างองค์กร สฟพ.



2. ผู้รับผิดชอบ

คณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สฟพ. เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สฟพ. โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| (1) นายจักร บัญ-หลง
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิใน คพพ. | ประธานอนุกรรมการ |
| (2) นางปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล
รองเลขาธิการ
สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ | อนุกรรมการ |
| (3) นางสาวเกตสุดา สุประดิษฐ์
รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง | อนุกรรมการ |
| (4) นายวิสุทธิ์ จันมณี
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิใน คพพ. | อนุกรรมการ |
| (5) นายประพันธ์ ดิษยทัต
รองอธิบดีกรมเอเชียตะวันออก | อนุกรรมการ |
| (6) นายถาวร เสรีประยูร
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหนี้สาธารณะและเงินคงคลัง
สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ | อนุกรรมการ |
| (7) นายพีรเมศร์ วุฒิธรเนตรรักษ์
ผู้อำนวยการ สฟพ. | อนุกรรมการ |
| (8) นายเกียรติ เวฬุวัน
รองผู้อำนวยการ สฟพ. | อนุกรรมการและเลขานุการ |

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 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 ประเมินการ ต้องใช้แนวทางการจัดการพิเศษเพิ่มจากการรอบการบริหารจัดการปกติ

ประเภทของความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และธรรมาภิบาล

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 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) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ
2. ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

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

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
2. ทำความเข้าใจกับยุทธศาสตร์ แผนงาน เป้าหมายและภารกิจขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 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. 2563 สามารถระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

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

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย หมายถึง ความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยง

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีไม่เพียงพอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศ สังคม สิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณผิดพลาด เช่น การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ บริหารสภาพคล่องไม่พอเพียง และการบริหารจัดการชำระหนี้ไม่สอดคล้องกับความผันผวนของสถานะ อัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงิน

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายเกณฑ์และธรรมาภิบาล (Compliance Risk: C)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบ หมายถึง กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ไม่ทันสมัย และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือโอกาสที่องค์กรหรือผู้ปฏิบัติงานจะประพฤติดิพผิดหลักธรรมาภิบาล

มาตรฐานการควบคุมภายใน ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน 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 เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงาน ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ 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 พิจารณากลับกรอง 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
<p>S1 สพพ. มีความเข้าใจประเทศเพื่อนบ้าน สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างคล่องตัว</p> <p>S2 ภารกิจและหน้าที่หลักขององค์กรสอดคล้องกับการดำเนินนโยบายต่างประเทศไทย</p> <p>S3 เป็นกลไกที่สำคัญในการดำเนินนโยบายต่างประเทศของรัฐบาลไทย ทั้งกรอบทวิภาคีและพหุภาคี เช่น ASEAN ACMECS BIMSTEC GMS รวมถึง JC</p> <p>S4 การปฏิบัติงานและแนวนโยบายความสอดคล้องกับ SDGs และ Inclusive Growth</p> <p>S5 เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้การดำเนินงานคล่องตัวกว่าหน่วยงานราชการ</p> <p>S6 เป็นองค์กรของรัฐและ พรฎ. จัดตั้งได้ให้อำนาจในการระดมทุน</p> <p>S7 สามารถบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ของไทยพร้อมทั้งนำเสนอความริเริ่มในการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคม ต่อรัฐบาลและสาธารณชน</p>	<p>W1 ความร่วมมือ TA/FA ยังไม่ครอบคลุมทั้ง 7 ประเทศ</p> <p>W2 สาขาความร่วมมือ TA/FA กับประเทศเพื่อนบ้านยังไม่มีหลากหลาย</p> <p>W3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคม ยังมีค่อนข้างจำกัด</p> <p>W4 การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กรยังไม่น่าสนใจ</p> <p>W5 อัตราดอกเบี้ย/สกุลเงิน ของ สพพ. ให้กู้ไม่ยืดหยุ่นและไม่ดึงดูดในการขอรับความร่วมมือ TA/FA</p> <p>W6 บุคลากรในสาขาสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนาโครงการเป็นบุคลากรใหม่</p> <p>W7 ขาดความเชื่อมโยงค่าเป้าหมายของ สพพ. กับแผนยุทธศาสตร์ระดับบน</p>
โอกาส	อุปสรรค
<p>O1 ประเทศเพื่อนบ้านมียุทธศาสตร์/ความต้องการการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน</p> <p>O2 ความร่วมมือในภูมิภาค/อนุภูมิภาคมีพลวัตสูง สพพ. จึงสามารถมีบทบาทในฐานะ DP</p> <p>O3 ทุนส่วนเพื่อการพัฒนาอื่นๆ มีความพร้อมในการร่วมมือกับ สพพ. ในรูปแบบต่างๆ</p> <p>O4 รัฐบาลไทยให้ความสำคัญในการพัฒนาร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านสาขาความเชื่อมโยงเพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์</p> <p>O5 นโยบาย Digital transformation</p> <p>O6 เทคโนโลยีมีการพัฒนาทำให้ช่วยลดระยะเวลา/ลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน</p> <p>O7 ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมจะมีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต</p>	<p>T1 ทุนส่วนการพัฒนาอื่นๆ มีเงื่อนไขทางการเงินที่ดีกว่าและมิงประมาณในการให้ความร่วมมือ TA/FA ที่มากกว่า</p> <p>T2 บุคลากรประเทศเพื่อนบ้านยังขาดความเข้าใจ/องค์ความรู้ในการจัดเตรียมความพร้อมโครงการ</p> <p>T3 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของประเทศต่างๆ มีผลทำให้โครงการล่าช้า</p> <p>T4 ประเทศเพื่อนบ้านมีปัญหาด้านสถานะการเงิน ทำให้เกิดการผิดนัดชำระหนี้</p> <p>T5 การถูกปรับลดหรือไม่ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณ ซึ่งอาจมีผลต่อความสามารถในการระดมทุนในอนาคต</p> <p>T6 นโยบายการให้คงอัตราค่าจ้างบุคลากร</p>

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาทำความเข้าใจยุทธศาสตร์ของ สพพ. และการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ ของ สพพ. สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

2.1 ยุทธศาสตร์ 4 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2561-2564)

ยุทธศาสตร์ 4 ปี ของ สพพ. (พ.ศ. 2561-2564) สรุปได้ดังนี้

(1) พัฒนาความร่วมมือทางการเงินและวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้านให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1: จัดทำแผนความร่วมมือเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (Country Strategy) ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งข้อตกลงกรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ที่ 2: ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือทางการเงินและวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยให้ความสำคัญกับประเทศที่มีพรมแดนติดกับไทย ได้แก่ กัมพูชา สปป.ลาว และเมียนมา

กลยุทธ์ที่ 3: พัฒนาระบบการและเครื่องมือในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

(2) บูรณาการกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

กลยุทธ์ที่ 1: ทำงานใกล้ชิดกับรัฐบาลและภาคส่วนต่างๆ ของประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือในระดับทวิภาคีและพหุภาคีที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสนับสนุนการเติบโตอย่างมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 2: ใช้ความร่วมมือตามกรอบทวิภาคีและพหุภาคีในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาในการร่วมมือทางการเงินและวิชาการ รวมทั้งไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร

กลยุทธ์ที่ 3: ประสานกับหน่วยงานของรัฐบาลไทยอย่างใกล้ชิดเพื่อผลักดันและส่งเสริมการบูรณาการในการริเริ่มโครงการความร่วมมือทางการเงินและวิชาการ รวมทั้งพัฒนาการจัดการองค์ความรู้เพื่อนำบทเรียนที่ผ่านมาไปจัดทำยุทธศาสตร์และโครงการในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 4: ดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงภาคประชาชนเข้าใจบทบาทและผลงานของประเทศไทยในโครงการให้ความร่วมมือด้านการเงินและวิชาการ และผลประโยชน์ร่วมกันในภูมิภาค

(3) บริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 1: แสวงหาแหล่งเงินที่เหมาะสมจากตลาดเงินเพื่อสนับสนุนภารกิจของ สพพ. ให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2: พิจารณาแนวทางการให้ความร่วมมือทางการเงินในรูปแบบอื่นๆ

กลยุทธ์ที่ 3: บริหารเงินทุนให้เป็นไปตามระเบียบและสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงพัฒนาระบบบริหารจัดการหนี้ และระบบฐานข้อมูลให้ถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถรองรับการดำเนินงานของ สพพ. ในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 4: จัดทำกรอบความยั่งยืนทางการเงินของ สฟพ. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านมีความยั่งยืนและสามารถรักษาระดับความน่าเชื่อถือทางด้านเครดิตขององค์กร

(4) พัฒนางค์กรอย่างต่อเนื่องและเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 1: พัฒนาระบบการทำงานขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และยกระดับความโปร่งใสของการปฏิบัติงานให้สามารถตรวจสอบได้

กลยุทธ์ที่ 2: พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานทุกสายงาน ควบคู่ไปกับการมีความมีคุณธรรมและจริยธรรม

กลยุทธ์ที่ 3: เปิดเผยข้อมูลองค์กรที่ดำเนินงานในประเทศเพื่อนบ้านต่อสาธารณะอย่างเพียงพอและเหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินงานของเอกชน รวมถึงเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติงานตามแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของราชการ

กลยุทธ์ที่ 4: จัดทำแนวทางปฏิบัติงานภายในของ สฟพ. ให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. และระเบียบต่างๆ ของทางราชการ รวมถึงป้องกันการขัดกันระหว่างผลประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 5: พัฒนามาตรการเพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 6: ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสในการเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตในทุกๆ ด้านเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในองค์กร

2.2 การทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

1) กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงของปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย

1.1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) สำหรับการทบทวนกลยุทธ์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ 4 ปีของ สฟพ.

เป้าหมาย : 1. กลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์ 4 ปีของ สฟพ. มีความสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาร่วมกันระหว่างประเทศไทย ประเทศเพื่อนบ้าน และ Development Partners

ความเสี่ยง : 1. กลยุทธ์เดิมในแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถขับเคลื่อน สฟพ. ให้ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายทิศทางการพัฒนาของไทย และ/หรือ ประเทศเพื่อนบ้าน

ผลการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) มีความเสี่ยงลดลงจากระดับสูงเป็นระดับปานกลางเนื่องจาก สฟพ. โดย สำนักนโยบายและแผน ผู้รับผิดชอบโครงการ ได้ดำเนินการศึกษาแนวนโยบายเหตุการณ์ ทิศทางการพัฒนาประเทศไทย และมีการหารือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานในประเทศและหน่วยงานต่างประเทศ สรุปผลได้ว่า ยุทธศาสตร์ 4 ปี ของ สฟพ. ยังคงมีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติฯ แผนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และ คพพ. ได้มีมติเห็นชอบผลการทบทวนยุทธศาสตร์ เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2562

1.2) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk) การเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานภายในของ สฟพ. (การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ และการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน)

เป้าหมาย : 1. การดำเนินโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินที่อยู่ระหว่างดำเนินการมีความก้าวหน้าเป็นไปตามแผนงาน

2. มีระบบฐานข้อมูลโครงการและระบบรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security) ที่เหมาะสม

3. เจ้าหน้าที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน

4. มีระบบ E-payment สำหรับจ่ายเบี้ยประชุม คพพ. แทนการใช้เช็ค

ความเสี่ยง : 1. การดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานในสัญญาจ้าง ส่งผลให้การเบิกจ่ายโครงการและที่ปรึกษาล่าช้า

2. เจ้าหน้าที่ใหม่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน

3. ถูกบุกรุกโดยผู้ไม่ประสงค์ดี การถูกโจมตีโดยไวรัส (Virus) หรือมัลแวร์ (Malware)

4. เกิดภาวะฉุกเฉิน ทำให้เข้าปฏิบัติงาน ณ สพพ. ไม่ได้

5. การจ่ายเบี้ยประชุม คพพ. เกิดการผิดพลาด ไม่ถึงผู้รับ

ผลการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk) มีความเสี่ยงลดลงจากระดับสูงเป็นระดับต่ำ เนื่องจาก สพพ. โดยสำนักบริหารโครงการ 1 สำนักบริหารโครงการ 2 และสำนักอำนวยการ ผู้รับผิดชอบโครงการ ได้ดำเนินการดังนี้

- จัดทำแผนติดตามความก้าวหน้าของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ และมีการเดินทางเพื่อติดตามโครงการเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ทำให้ สพพ. ทราบปัญหา อุปสรรคในการดำเนินโครงการ และสามารถกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา ส่งผลให้โครงการมีการดำเนินงานตามแผนงานและมีการเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

- จัดทำระบบรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยี โดยกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติงานในการรักษาความปลอดภัยด้านสารสนเทศของ สพพ. พร้อมทั้งได้มีการประกาศนโยบายฯ ใช้เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2562

- จัดกิจกรรมให้ความรู้เพื่อสร้างความตระหนักในปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น การจัดทำแผนต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ เช่น การเกิดจลาจล อัคคีภัย อุทกภัย การประท้วงปิดล้อมอาคาร พร้อมทั้งได้จัดเตรียมอุปกรณ์และสถานที่เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน ทั้งนี้หากเกิดภาวะฉุกเฉินที่กล่าวเจ้าหน้าที่ สพพ. สามารถปฏิบัติงานได้ที่สำนักงานชั่วคราว ณ อาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ และบริษัทอินเทอร์เน็ตไทย จำกัด (มหาชน) รวมถึงได้มีการทดสอบระบบการปฏิบัติงานในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉินแล้ว เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2562

- จัดทำ work flow เรื่องการใช้ระบบ E-payment ในการจ่ายเบี้ยประชุม คพพ. และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (KTB Corporate Online) ของ สพพ. พ.ศ. 2562 เมื่อวันที่ 17 เมษายน 2562

1.3) ด้านการเงิน (Financial risk) การพัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (Project implement Risk) และการบริหารเงินทุนให้มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของ สพพ. อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย : 1. มีข้อมูล Country risk ประกอบการพิจารณาให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้านและทราบถึงสถานการณ์ความเสี่ยงของประเทศเพื่อนบ้าน

2. มีข้อมูลความเสี่ยงของ Portfolio เพื่อใช้ในการบริหารด้านการเงิน

3. ดำเนินการบริหารจัดการหนี้ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ภายในเวลาที่กำหนด
ความเสี่ยง : 1. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการเมืองของประเทศเพื่อนบ้านอย่างมีนัยสำคัญ จนทำให้ สพพ. ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้

ผลการดำเนินงาน

สำนักบริหารโครงการ 1 สำนักบริหารโครงการ 2 สำนักนโยบายและแผน และสำนักบริหารเงินทุน ผู้รับผิดชอบโครงการฯ ได้กำหนดกลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงโดยใช้วิธีควบคุมความเสี่ยงระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับต่ำ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

(1) จัดทำ Template เพื่อใช้รายงานการประเมินความเสี่ยงของประเทศเพื่อนบ้าน (Country risk) และมีการปรับปรุงฐานข้อมูลโครงการ และข้อมูลสถานการณ์ของประเทศเพื่อนบ้าน

(2) ติดตามภาวะเศรษฐกิจ ทิศทางตลาดการเงิน และรายงาน ให้ คพพ. รับทราบเป็นรายเดือน

(3) ติดตามหนี้จากผู้กู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวน 42 ครั้ง ได้ครบถ้วนตามแผนที่กำหนดไว้

1.4) ด้านการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์และธรรมาภิบาล (Compliance risk) การปฏิบัติงานตามระเบียบ ประกาศ แนวทางและคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

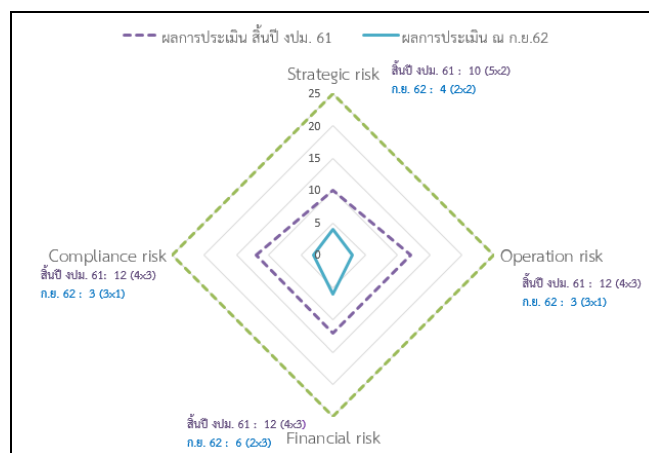
เป้าหมาย : เพื่อให้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ

ความเสี่ยง : เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน

สำนักบริหารเงินทุน และสำนักอำนวยการ ผู้รับผิดชอบโครงการได้กำหนดกลยุทธ์การจัดการกับความเสี่ยงโดยใช้วิธีการควบคุมความเสี่ยง ความเสี่ยงลดลงจากระดับสูงเป็นระดับต่ำ โดยมีการศึกษา วิเคราะห์ กฎระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลง จัดทำอบรมเพิ่มความรู้ความเข้าใจให้แก่เจ้าหน้าที่ และมีการจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดีของ สพพ. เพื่อให้ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สพพ. ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ภาพแสดงผลการประเมินระดับความเสี่ยงด้วยกราฟใยแมงมุม



หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง 0 หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ต่ำที่สุด
ระดับความเสี่ยง 25 หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูงที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงหลักขององค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยมีการพิจารณา กระบวนการประจำ งานโครงการ ของ สพพ. จากบุคลากรที่เกี่ยวข้องแต่ละสำนัก จากนั้นจึงทำการระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยงของแต่ละกระบวนการที่มีนัยสำคัญในการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

กระบวนการ	แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
ระดับองค์กร	1. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561	ทุกสำนัก (ฝ่ายส่งเสริมประสิทธิภาพองค์กร และสำนักตรวจสอบภายในเป็นผู้รับผิดชอบหลัก)
ระดับสำนัก	2. พัฒนาระบบข้อมูลที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน * Country Risk * การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ	สำนักนโยบายและแผน สำนักบริหารเงินทุน สำนักบริหารโครงการ 1 สำนักบริหารโครงการ 2
	3. พัฒนาระบบการติดตามและตรวจสอบคุณภาพโครงการที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ	ฝ่ายวิศวกรรม สำนักบริหารโครงการ 1 สำนักบริหารโครงการ 2
	4. พัฒนาระบบการบริหารเงินทุนตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 และมติ ครม. เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การกู้ยืมเงิน การถือหุ้น/ร่วมทุนจำหน่ายทรัพย์สินเป็นสุญ * การจัดหาเงินทุน * การบริหารสภาพคล่อง (นำเงินไปลงทุน /การติดตามหนี้จากประเทศเพื่อนบ้าน)	สำนักบริหารเงินทุน
	5. พัฒนาระบบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สพพ. ตาม พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561	สำนักอำนวยการ
	6. โครงการกำกับปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	สำนักอำนวยการ

(1) พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง

พ.ศ. 2561

<p><u>เป้าหมาย</u></p> <p>- สพพ. มีการกำกับบริหารความเสี่ยงที่ดีเป็นไปตามมาตรฐาน</p> <p>- สพพ. มีการกำกับกับการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561</p>	<p><u>กระบวนการที่อาจมีความเสี่ยง</u></p> <p>- การบริหารความเสี่ยง</p> <p>- การควบคุมภายใน</p>
<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น</u></p> <p>R1.1 ข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและควบคุมภายในไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด</p> <p>R1.2 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงและควบคุมภายใน</p> <p>R1.3 สพพ. ไม่มีคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่รองรับกับกฎหมายใหม่ที่ประกาศบังคับใช้</p> <p>R1.4 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ความเสี่ยงไม่ครบทั้งกระบวนการ ตามแนวคิด SIPOC รวมถึงความเสี่ยงด้านการต่อต้านทุจริต</p> <p>R1.5 ไม่มีการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน</p> <p>R1.6 ยังไม่ได้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงเข้ามาใช้ใน work flow ของงานประจำ</p> <p>R1.7 ยังไม่มีการนำเอาความเสี่ยงคงเหลือมาถอดเป็นบทเรียน (Lesson Learn) เพื่อทำเป็นองค์ความรู้/ แผนปีถัดไป</p> <p>R1.8 ยังไม่มีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง</p> <p>R1.9 ไม่มี Chief Risk Officer หรือที่ปรึกษาช่วยพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงครบทั้งวงจรทั้งงานประจำและงานโครงการตามมาตรฐานสากลที่กระทรวงการคลังกำหนด</p> <p>R1.10 ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด (Zero KCIs / KRIs / Bad news / Loss Data) และรายงานผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงควบคู่กับ KPIs</p> <p>R1.11 ไม่มีระบบงาน IT รองรับการทำงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</p>	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u></p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายและธรรมาภิบาล (C)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p>

<p><u>ปัจจัยเสี่ยงจากภายใน (จุดอ่อน)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระบบการปฏิบัติงานประจำ 2. ระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สพพ. ยังไม่เป็นมาตรฐาน 3. ไม่มีระบบ IT ที่ช่วยสนับสนุนการงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 	<p><u>ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอก (ภัยคุกคาม)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 62 รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ฐานะทางการเงินการคลังของรัฐมีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างยั่งยืน ตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลัง 2. พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 มาตรา 30 กำหนดให้กระทรวงการคลังและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบริหารจัดการความเสี่ยงทางการคลังให้เป็นไปนโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการคลังที่คณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐกำหนด มาตรา 79 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด มาตรา 80 ในกรณีที่มีการทำผิดวินัยการเงินการคลังตามกฎหมายนี้การสั่งลงโทษทางปกครองให้เป็นไปตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน 3. มาตรฐานกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามกรอบ COSO 2013 และยุทธศาสตร์ชาติด้านการต่อต้านการทุจริต 4. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการพิจารณาวินิจฉัยความผิดวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2562
<p><u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ</u></p> <p>- สพพ. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐาน COSO ERM 2017 / COSO 2013 / พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 / ยุทธศาสตร์ชาติด้านการต่อต้านการทุจริต</p>	

(2) พัฒนาระบบข้อมูลที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (การพัฒนาจัดทำ Country Risk / การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ)

<p><u>เป้าหมาย</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดวงเงินสำหรับให้ความช่วยเหลือของแต่ละประเทศอย่างเหมาะสม - ดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ 	<p><u>กระบวนการที่อาจมีความเสี่ยง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การอนุมัติการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น</u></p> <p>R2.1 ไม่มีเงินให้กู้ เนื่องจากประเทศเพื่อนบ้านผิดนัดชำระหนี้ (มีปัญหาทางการเงิน)</p> <p>R2.2 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือทางการเงินได้ครบทุกประเทศ ตามที่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งกำหนดไว้</p> <p>R2.3 เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติทำให้เป็นอุปสรรคต่อการก่อสร้างโครงการ</p> <p>R2.4 การก่อสร้างผิดไปจากแบบที่กำหนดไว้</p> <p>R2.5 ผู้รับเหมาก่อสร้างไม่สามารถเข้าพื้นที่โครงการได้</p> <p>R2.6 นโยบายของประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลง</p> <p>R2.7 ไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงโครงการความช่วยเหลือทางการเงิน ที่ใช้สำหรับเจ้าหน้าที่ภายใน สพพ.</p> <p>R2.8 ไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงโครงการความช่วยเหลือทางการเงิน ที่ใช้สำหรับประเทศเพื่อนบ้าน</p> <p>R2.9 ไม่มีการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่เป็นมาตรฐาน ข้อมูลบริหารความเสี่ยงของโครงการ ไม่เพียงพอ</p>	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u></p> <p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (S)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p>
<p><u>ปัจจัยเสี่ยงจากภายใน (จุดอ่อน)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อมูลบริหารความเสี่ยงด้าน Country risk ที่ใช้ประกอบการพิจารณาการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน ไม่เพียงพอ 2. ข้อมูลบริหารความเสี่ยงของโครงการไม่เพียงพอ 3. ไม่มีระบบ IT ที่เหมาะสมมาช่วยปฏิบัติงาน 4. ไม่มีการรวบรวมเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อเป็นองค์ความรู้ของ สพพ. 	<p><u>ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอก (ภัยคุกคาม)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สถานะการเมือง เศรษฐกิจ ของประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลง 2. การเกิดภัยธรรมชาติ 3. การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ วิธีการดำเนินงานในประเทศเพื่อนบ้าน
<p><u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สพพ. มีการศึกษา และจัดทำ Country risk / คู่มือบริหารความเสี่ยงของโครงการ 	

(3) พัฒนาระบบการติดตามและตรวจสอบคุณภาพโครงการที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ

<p><u>เป้าหมาย</u> โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการเงินมีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน</p>	<p><u>กระบวนการที่อาจมีความเสี่ยง</u> - กำกับ/ควบคุม ที่ปรึกษาและผู้รับเหมาก่อสร้างโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน - การประเมินสรุปผลจากการลงตรวจสอบในพื้นที่เพื่อส่งต่อภายในหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบถึงความแล้วเสร็จของงานหรือปัญหา</p>
<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น</u> R3.1 เจ้าหน้าที่ สพพ. ไม่ได้อยู่กำกับกับการก่อสร้างในพื้นที่ตลอดเวลาทำให้ไม่ทราบข้อบกพร่อง (Defect) ของการก่อสร้าง จะทราบก็ต่อเมื่อต้องรอให้ Defect ปรากฏขึ้นเอง R3.2 การประเมินข้อบกพร่องของการก่อสร้าง มักจะส่งผลกระทบต่อ การเบิกจ่ายที่เมื่อโครงการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ตรงแบบมักจะเบิกจ่ายไม่ได้ R3.3 เกิดอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติทำให้ควบคุม การก่อสร้างของโครงการไม่ได้ R3.4 การตรวจรับผลการศึกษาไม่เป็นไปตาม TOR และสัญญาจ้างที่ปรึกษาที่กำหนดไว้ R3.5 การส่งมอบผลการศึกษาไม่เป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนด R3.6 ประเทศเพื่อนบ้านจัดหาที่ปรึกษา/ ผู้รับเหมาก่อสร้างเพื่อดำเนินโครงการได้ล่าช้า กว่าแผนที่กำหนด R3.7 คณะกรรมการจ้างที่ปรึกษา/จัดทำ TOR ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจ้างที่ปรึกษา/การยก ร้าง TOR</p>	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u> ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)</p>
<p><u>ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน)</u> 1. ขาดการวางแผนความเสี่ยงโครงการ 2. ไม่มีคู่มือการติดตามและตรวจสอบความ สมบูรณ์ของการก่อสร้าง 3. ไม่มีคู่มือการจัดทำ TOR / จัดจ้างที่ปรึกษา / ตรวจรับผลการศึกษา 3 ไม่มีการรวบรวมเหตุการณ์ความเสี่ยงโครงการ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อเป็นองค์ความรู้ของ สพพ. 4. ไม่มีระบบ IT ที่เหมาะสมมาช่วยปฏิบัติงาน</p>	<p><u>ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม)</u> 1. เกิดภัยธรรมชาติ 2. นโยบายด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม</p>
<p><u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u> - จัดทำคู่มือ/แบบฟอร์มการตรวจสอบงานทางด้านวิศวกรรม</p>	

(4) พัฒนาระบบการบริหารเงินทุนตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 และมติ ครม. เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การกู้ยืมเงิน การถือหุ้น/ร่วมทุนจำหน่ายทรัพย์สินเป็นสัญญา

<p><u>เป้าหมาย</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความยั่งยืนทางการเงิน - มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการใช้จ่ายเงินของ สพพ. 	<p><u>กระบวนการที่อาจมีความเสี่ยง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบบริหารเงินทุน (การจัดทำฐานข้อมูลทางด้านสถานะการเงิน การประมาณการเบิกจ่าย การจัดหาเงินทุน การติดตามหนี้จากผู้กู้) - การจัดทำวิเคราะห์สถานะด้านการเงินของ สพพ. ในอนาคต - การบริหาร ACMECS Fund
<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น</u></p> <p>R4.1 การจัดเก็บหนี้ไม่เป็นไปตามแผนการติดตามหนี้จากผู้กู้</p> <p>R4.2 ประเทศเพื่อนบ้านไม่ชำระหนี้คืบตามกำหนด</p> <p>R4.3 การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนประมาณการรายรับ - รายจ่ายเงิน</p> <p>R4.4 ขาดสภาพคล่อง</p> <p>R4.5 ข้อมูลพื้นฐานของโครงการเบื้องต้นไม่ตรงตามความเป็นจริง</p> <p>R4.6 ผู้บันทึกข้อมูลยังไม่เข้าใจระบบ</p>	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u></p> <p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)</p>
<p><u>ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้เรื่องการบันทึกข้อมูล 2. ไม่สามารถคัดเลือกผู้อำนวยการสำนักบริหารเงินทุน 3. ระบบบริหารเงินทุนไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ 4. ไม่มีระบบ IT ที่เหมาะสมมาช่วยปฏิบัติงาน 5. ไม่มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการเงินของ สพพ. 	<p><u>ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 2. มติ ครม. เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การกู้ยืมเงิน การถือหุ้น/ร่วมทุนจำหน่ายทรัพย์สินเป็นสัญญา 3. ระเบียบวิธีการงบประมาณ 4. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการพิจารณาวินิจฉัยความผิดวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2562
<p><u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สพพ. สามารถดำรงเงินสดสำรองขั้นต่ำจำนวน 50 ล้านบาท เพื่อไว้ใช้จ่ายในสำนักงาน ในกรณีที่ไม่ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดิน 	

(5) พัฒนาระบบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สพพ. ตาม พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561

<p><u>เป้าหมาย</u></p> <p>1. สพพ. มีกฎ ระเบียบ หรือ แนวทางปฏิบัติ เป็นไปตาม พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561</p>	<p><u>กระบวนการที่อาจมีความเสี่ยง</u></p> <p>- การทบทวนหรือจัดทำกฎหมายให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561</p> <p>- การพิจารณาตรวจสอบสัญญา นิติกรรม ของ สพพ. ที่กระทำกับบุคคลภายนอก</p>
<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น</u></p> <p>R5.1 เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามกฎหมายและข้อบังคับที่กำหนดไว้</p> <p>R5.2 กฎหมายของ สพพ. ไม่ทันสมัย ไม่มีการทบทวนให้สอดคล้องกับกฎหมายหลักที่ประกาศบังคับใช้ใหม่</p> <p>R5.3 ไม่มีการกำหนดมาตรการควบคุมและต่อต้านทุจริตในกรณีการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>R5.4 ขาดการสร้างองค์ความรู้ทางด้านกฎหมาย หรือ ผลการพิจารณาความผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็น การกระทำผิดกฎหมาย</p>	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u></p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายและธรรมาภิบาล (C)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายและธรรมาภิบาล (C)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)</p>
<p><u>ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน)</u></p> <p>1. ไม่มีคู่มือหรือ Check list ในการตรวจสอบสัญญา นิติกรรม ประเภทต่างๆ</p> <p>2. เจ้าหน้าที่ของ สพพ. ขาดความรู้เรื่องกฎหมาย</p> <p>3. ไม่มีการสร้างองค์ความรู้เรื่องกฎหมาย</p> <p>4. ไม่มีระบบ IT ที่เหมาะสมมาช่วยปฏิบัติงาน</p>	<p><u>ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม)</u></p> <p>1. พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561</p> <p>2. พ.ร.บ. จริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่รัฐ พ.ศ. 2562</p> <p>3. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการพิจารณาวินิจฉัยความผิดวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2562</p>
<p><u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u></p> <p>มีทบทวนกฎระเบียบของ สพพ. ให้เป็นไปตามพ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561</p>	

(6) โครงการกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 /พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ /พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

<p><u>เป้าหมาย</u></p> <p>- การดำเนินงานของ สฟพ. เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ</p>	<p><u>กระบวนการที่อาจมีความเสี่ยง</u></p> <p>- การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล</p> <p>- การเปิดเผยข้อมูลองค์กร ผลการดำเนินงาน ขั้นตอนและระยะเวลาการให้ข้อมูลข่าวสาร</p>
<p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น</u></p> <p>R6.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจวิธีในการเปิดเผยข้อมูลตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และ พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ</p> <p>R6.2 ไม่มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562</p>	<p><u>ประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)</u></p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O)</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายและธรรมาภิบาล (C)</p>
<p><u>ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน)</u></p> <p>1. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจวิธีในการเปิดเผยข้อมูลตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562</p>	<p><u>ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม)</u></p> <p>- พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562</p> <p>พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562</p>
<p><u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u></p> <p>- มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ และ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 รวมทั้งต้องมีการชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องรับทราบถือปฏิบัติ</p>	

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยง และคุณภาพของการจัดการความเสี่ยง

1. การประเมินระดับความเสี่ยง

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	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 3 เดือน ถึง 4 เดือน
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 2 เดือน ถึง 3 เดือน
2	น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 1 เดือน ถึง 2 เดือน
1	น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1 เดือน

- ด้านชื่อเสียงขององค์กร

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

- ด้านผู้รับบริการ

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจ น้อยกว่า ร้อยละ 20
4	สูง	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจในระหว่าง ร้อยละ 20-39
3	ปานกลาง	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจในระหว่าง ร้อยละ 40-59
2	น้อย	ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจในระหว่าง 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	มีบุคลากรได้อันตรายเป็นขั้นเสียชีวิต
4	สูง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
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) ตัวอย่างเกณฑ์การพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

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
ความมั่นใจว่าจะมี โอกาสเกิดขึ้นซ้ำ ต่ำ (น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 50%)	ความมั่นใจว่าจะมี โอกาสเกิดขึ้นซ้ำ ค่อนข้างต่ำ (น้อยกว่า 50% - 60%)	ความมั่นใจว่าจะมี โอกาสเกิดขึ้นซ้ำ ปานกลาง (มากกว่า 60%-70%)	ความมั่นใจว่าจะมี โอกาสเกิดขึ้นซ้ำ สูง (มากกว่า 70%-80%)	ความมั่นใจว่าจะมี โอกาสเกิดขึ้นซ้ำ สูงมาก (มากกว่า 80%)

(3) ผังประเมินระดับความเสี่ยง

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

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

- ค่า 1 หมายถึง ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
- ค่า 2 หมายถึง พอยอมรับได้เพราะมีความเบี่ยงเบนเล็กน้อย
- ค่า 3 หมายถึง พอยอมรับได้สูงสุดโดยมีการเฝ้าระวังไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น
- ค่า 4-5 หมายถึง ยอมรับไม่ได้โดยต้องมีการบริหารจัดการหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย

2. การประเมินคุณภาพของการจัดการความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินความคุณภาพการจัดการความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ

- ระดับดี หมายถึง จัดการได้ทันทั่วทั้งที่ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน บุคคลภายนอก หน่วยงานกำกับ ไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม
- ระดับพอใช้ หมายถึง จัดการได้ส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ
- 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 (จัดการได้ทุกครั้งทันทั่วทั้งที่)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2)	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือ บางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	ปานกลาง (ช่อง 5)	ค่อนข้างสูง (ช่อง 6)
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)	สูง (ช่อง 9)

จากผลการระบุความเสี่ยงของโครงการที่มีนัยสำคัญ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ตามที่ปรากฏในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเมื่อนำผลประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละด้านมาพิจารณาถึงผลกระทบและความถี่ที่จะเกิดขึ้น รวมถึงคุณภาพการจัดการความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์ที่กล่าวข้างต้น (ขั้นตอนที่ 4) สรุปได้ดังนี้

1. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L X I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพ การจัดการ
R1.1 ข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและควบคุมภายในไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด	4x4 =22	อ่อน
R1.2 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงและควบคุมภายใน	4x4 =22	พอใช้
R1.3 สพพ. ไม่มีคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่รองรับกับกฎหมายใหม่ที่ประกาศบังคับใช้	4x4 =22	พอใช้
R1.4 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ความเสี่ยงไม่ครบทั้งกระบวนการ ตามแนวคิด SIPOC รวมถึงความเสี่ยงด้านการต่อต้านทุจริต	3x4 =18	พอใช้
R1.5 ไม่มีการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3x5 =21	อ่อน
R1.6 ยังไม่ได้นำมามาตรการควบคุมความเสี่ยงเข้ามาใช้ใน work flow ของงานประจำ	3x4 =18	อ่อน
R1.7 ยังไม่มีการนำเอาความเสี่ยงคงเหลือมาถอดเป็นบทเรียน (Lesson Learn) เพื่อทำเป็นองค์ความรู้/แผนปิดไป	3x4 =18	อ่อน
R1.8 ยังไม่มีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง	3x4 =18	พอใช้
R1.9 ไม่มี Chief Risk Officer หรือที่ปรึกษาช่วยพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงครบทั้งวงจรทั้งงานประจำและงานโครงการตามมาตรฐานสากลที่กระทรวงการคลังกำหนด	4x5 =24	อ่อน
R1.10 ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด (Zero KCIs / KRIs / Bad news / Loss Data) และรายงานผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงควบคู่กับ KPIs	3x4 =18	อ่อน
R1.11 ไม่มีระบบงาน IT รองรับการใช้งานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	3x4 =18	พอใช้

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งที่)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2)	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือบางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	ปานกลาง (ช่อง 5) R1.4 / R1.8	ค่อนข้างสูง (ช่อง 6) R1.2/R1.3
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	ค่อนข้างสูง (ช่อง 8) R1.5 / R1.6 / R.17 / R1.10 / R 1.11	สูง (ช่อง 9) R1.1 / R1.9

2. พัฒนาระบบข้อมูลที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
(การพัฒนาจัดทำ Country Risk / การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ)

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L X I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพ การจัดการ
R2.1 ไม่มีเงินให้กู้ เนื่องจากประเทศเพื่อนบ้านผิวนัดชำระหนี้ (มีปัญหาทางการเงิน)	4x5 =24	พอใช้
R2.2 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือทางการเงินได้ครบทุกประเทศ ตามที่พระราชกฤษฎีกากำหนดไว้	5x4 =23	พอใช้
R2.3 เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติทำให้เป็นอุปสรรคต่อการก่อสร้างโครงการ	3x5 =21	พอใช้
R2.4 การก่อสร้างผิดไปจากแบบที่กำหนดไว้	3x4 =18	อ่อน
R2.5 ผู้รับเหมาก่อสร้างไม่สามารถเข้าพื้นที่โครงการได้	4x5 = 24	พอใช้
R2.6 นโยบายของประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลง	4x5 =24	พอใช้
R2.7 ไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงโครงการความช่วยเหลือทางการเงิน ที่สำหรับเจ้าหน้าที่ภายใน สพพ.	3x4 =18	พอใช้
R2.8 ไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงโครงการความช่วยเหลือทางการเงิน ที่ใช้สำหรับประเทศเพื่อนบ้าน	4x4 =22	อ่อน
R2.9 ไม่มีการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่เป็นมาตรฐาน ข้อมูลบริหารความเสี่ยงของโครงการ ไม่เพียงพอ	4x4 =22	อ่อน

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

พัฒนาระบบข้อมูลที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
(การพัฒนาจัดทำ Country Risk / Country Limit / การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ)

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 (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือ บางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	ปานกลาง (ช่อง 5) R2.3 / R2.7	ค่อนข้างสูง (ช่อง 6) R2.1/R2.2//R2.5/R2.6
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	ค่อนข้างสูง (ช่อง 8) R2.4	สูง (ช่อง 9) R2.8 / R2.9

3. พัฒนาระบบการติดตามและตรวจสอบคุณภาพโครงการที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L X I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพ การจัดการ
R3.1 เจ้าหน้าที่ สพพ. ไม่ได้เฝ้าระวังการก่อสร้างในพื้นที่ตลอดเวลาทำให้ไม่ทราบข้อบกพร่อง (Defect) ของการก่อสร้าง จะทราบก็ต่อเมื่อต้องรอให้ Defect ปรากฏขึ้นเอง	3x4 =18	พอใช้
R3.2 การประเมินข้อบกพร่องของการก่อสร้างมักจะส่งผลกระทบต่อระเบียบจ่ายที่เมื่อโครงการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ตรงแบบมักจะเบิกจ่ายไม่ได้	3x4 =18	พอใช้
R3.3 เกิดอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติทำให้ควบคุมการก่อสร้างของโครงการไม่ได้	3x4 =18	พอใช้
R3.4 การตรวจรับผลการศึกษาไม่เป็นไปตาม TOR และสัญญาจ้างที่ปรึกษาที่กำหนดไว้	2x4 = 17	พอใช้
R3.5 การส่งมอบผลการศึกษาไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	2x4 = 17	พอใช้
R3.6 ประเทศเพื่อนบ้านจัดหาที่ปรึกษา/ผู้รับเหมาก่อสร้างเพื่อดำเนินโครงการได้ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	1x5 = 19	พอใช้
R3.7 คณะกรรมการจ้างที่ปรึกษา/จัดทำ TOR ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจ้างที่ปรึกษา/การยกจ้าง TOR	3x5 = 21	พอใช้

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

พัฒนาระบบการตรวจสอบคุณภาพโครงการที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ

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

4. พัฒนาระบบการบริหารเงินทุนตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 และมติ ครม. เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การกู้ยืมเงิน การถือหุ้น/ร่วมทุนจำหน่ายทรัพย์สินเป็นสัญญา

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L X I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพ การจัดการ
R4.1 การจัดเก็บหนี้ไม่เป็นไปตามแผนการติดตามหนี้จากผู้กู้	5x4 =23	พอใช้
R4.2 ประเทศเพื่อนบ้านไม่ชำระหนี้คืนตามกำหนด	1x5 =19	พอใช้
R4.3 การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนประมาณการรายรับ – รายจ่ายเงิน	2x4 =17	พอใช้
R4.4 ขาดสภาพคล่อง	1x5 =19	พอใช้
R4.5 ข้อมูลพื้นฐานของโครงการเบื้องต้นไม่ตรงตามความเป็นจริง	3x4 = 18	พอใช้
R4.6 ผู้บันทึกข้อมูลยังไม่เข้าใจระบบ	1x5 = 19	พอใช้

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

พัฒนาระบบการบริหารเงินทุนตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 และมติ ครม. เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การกู้ยืมเงิน การถือหุ้น/ร่วมทุนจำหน่ายทรัพย์สินเป็นสัญญา

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

5. พัฒนาระบบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สพพ. ตาม พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L X I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพ การจัดการ
R5.1 เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามกฎหมายและข้อบังคับที่กำหนดไว้	3x5 =21	พอใช้
R5.2 กฎหมายของ สพพ. ไม่ทันสมัย ไม่มีการทบทวนให้สอดคล้องกับกฎหมายหลักที่ประกาศบังคับใช้ใหม่	3x4 =18	พอใช้
R5.3 ไม่มีการกำหนดมาตรการควบคุมและต่อต้านทุจริตในกรณีการจัดซื้อจัดจ้าง	3x4 =18	พอใช้
R5.4 ขาดการสร้างองค์ความรู้ด้านกฎหมาย หรือผลการพิจารณาความผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นการกระทำผิดกฎหมาย	3x4 =18	อ่อน

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

พัฒนาระบบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สพพ.

ตาม พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งทั้งหมด)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2)	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือ บางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	ปานกลาง (ช่อง 5) R5.1 / R5.2 / R5.3 / R5.4	ค่อนข้างสูง (ช่อง 6)
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	ค่อนข้างสูง (ช่อง 8)	สูง (ช่อง 9)

6. โครงการกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง L X I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพ การจัดการ
R6.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจวิธีในการเปิดเผยข้อมูลตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ และ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	2x4 =17	อ่อน
R6.2 ไม่มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ และ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	2x4 =17	อ่อน

ตาราง Risk-Control Matrix (ตาราง 9 ช่อง)

โครงการกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ และ
พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยง		
	ระดับต่ำ (เขียว เหลือง) ค่าความเสี่ยง 1-15	ระดับปานกลาง (ส้ม) ค่าความเสี่ยง 16-21	ระดับสูง (แดง) ค่าความเสี่ยง 22-25
ดี (จัดการได้ทุกครั้งที่)	ต่ำ (ช่อง 1)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 2)	ปานกลาง (ช่อง 3)
พอใช้ (จัดการได้ส่วนใหญ่เหลือ บางส่วน)	ค่อนข้างต่ำ (ช่อง 4)	ปานกลาง (ช่อง 5)	ค่อนข้างสูง (ช่อง 6)
อ่อน (ยังไม่ได้จัดการเป็นระบบ)	ปานกลาง (ช่อง 7)	ค่อนข้างสูง (ช่อง 8) R6.1 /R6.2	สูง (ช่อง 9)

ขั้นตอนที่ 5 และ 6 การเลือกวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง

สำหรับแผนการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง-สูง ที่ต้องกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงของโครงการที่มีนัยสำคัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สรุปได้ดังนี้

(1) พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L x I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการ จัดการ	Risk Control Matrix	
R1.1 ข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและควบคุมภายในไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด	4x4 =22	อ่อน	9	สูง 1. ทำการวิเคราะห์ความเพียงพอและประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017 / ตามหลักกระทรวงการคลัง 2. จัดทำทะเบียนความเสี่ยง 3. รวบรวมเอกสารและจัดทำเป็นองค์ความรู้ด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร 4. จัดให้มีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คำแนะนำในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่จำเป็นและครอบคลุมการดำเนินงานของ สพพ.
R1.2 เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงและควบคุมภายใน	4x4 =22	พอใช้	6	
R1.3 สพพ. ไม่มีคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่รองรับกับกฎหมายใหม่ที่ประกาศบังคับใช้	4x4 =22	พอใช้	6	
R1.4 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ความเสี่ยงไม่ครบทั้งกระบวนการ ตามแนวคิด SIPOC รวมถึงความเสี่ยงด้านการต่อต้านทุจริต	3x4 =18	พอใช้	5	
R1.5 ไม่มีการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3x5 =21	อ่อน	8	
R1.6 ยังไม่ได้นำมาตราการควบคุมความเสี่ยงเข้ามาใช้ใน work flow ของงานประจำ	3x4 =18	อ่อน	8	
R1.7 ยังไม่มีการนำเอาความเสี่ยงคงเหลือมาถอดเป็นบทเรียน (Lesson Learn) เพื่อทำเป็นองค์ความรู้/แผนปฎิบัติไป	3x4 =18	อ่อน	8	
R1.8 ยังไม่มีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง	3x4 =18	พอใช้	8	
R1.9 ไม่มี Chief Risk Officer หรือที่ปรึกษาช่วยพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงครบทั้งวงจรทั้งงานประจำและงานโครงการตามมาตรฐานสากลที่กระทรวงการคลังกำหนด	4x5 =24	อ่อน	9	
R1.10 ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด (Zero KCIs / KRIs / Bad news / Loss Data) และรายงานผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงควบคู่กับ KPIs	3x4 =18	อ่อน	8	
R1.11 ไม่มีระบบงาน IT รองรับการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	3x4 =18	พอใช้	8	

- (2) พัฒนาระบบข้อมูลที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
(การพัฒนาจัดทำ Country Risk / การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ)

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L x I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการ จัดการ	Risk Control Matrix		
R2.1 ไม่มีเงินให้กู้ เนื่องจากประเทศเพื่อนบ้านผิติดขัดชำระหนี้ (มีปัญหาทางการเงิน)	4x5 =24	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	1. จัดทำ Country Risk ทั้ง 7 ประเทศ 2. จัดทำคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการสำหรับ เจ้าหน้าที่ สพพ. และ เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน
R2.2 ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือทางการเงินได้ครบทุกประเทศ ตามที่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งกำหนดไว้	5x4 =23	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง	
R2.3 เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติทำให้เป็นอุปสรรคต่อการก่อสร้างโครงการ	3x5 =21	พอใช้	5	ปานกลาง	
R2.4 การก่อสร้างผิดไปจากแบบที่กำหนดไว้	3x4 =18	อ่อน	8	ค่อนข้างสูง	
R2.5 ผู้รับเหมาก่อสร้างไม่สามารถเข้าพื้นที่โครงการได้	4x5 = 24	พอใช้	8	ค่อนข้างสูง	
R2.6 นโยบายของประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลง	4x5 =24	พอใช้	8	ค่อนข้างสูง	
R2.7 ไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงโครงการความช่วยเหลือทางการเงิน ที่ใช้สำหรับเจ้าหน้าที่ ภายใน สพพ.	3x4 =18	พอใช้	8	ปานกลาง	
R2.8 ไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงโครงการความช่วยเหลือทางการเงิน ที่ใช้สำหรับประเทศ เพื่อนบ้าน	4x4 =22	อ่อน	9	สูง	
R2.9 ไม่มีการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่เป็นมาตรฐาน ข้อมูลบริหารความเสี่ยงของโครงการ ไม่ เพียงพอ	4x4 =22	อ่อน	9	สูง	

(3) พัฒนาระบบการติดตามและตรวจสอบคุณภาพโครงการที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L x I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการ จัดการ	Risk Control Matrix		
R3.1 เจ้าหน้าที่ สพพ. ไม่ได้เฝ้าระวังการก่อสร้างในพื้นที่ตลอดเวลาทำให้ไม่ทราบข้อบกพร่อง (Defect) ของการก่อสร้าง จะทราบก็ต่อเมื่อต้องรอให้ Defect ปรากฏขึ้นเอง	3x4 =18	พอใช้	5	ปานกลาง	1. จัดทำคู่มือการตรวจสอบคุณภาพโครงการเชิงวิศวกรรม 2. แจ้งเวียน Executing Agency สำหรับประเทศเพื่อนบ้าน 3. นำแบบฟอร์มไปใช้ภาคสนาม
R3.2 การประเมินข้อบกพร่องของการก่อสร้างมักจะส่งผลกระทบต่อการเบิกจ่ายที่เมื่อโครงการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ตรงแบบมักจะเบิกจ่ายไม่ได้	3x4 =18	พอใช้	5	ปานกลาง	
R3.3 เกิดอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติทำให้ควบคุมการก่อสร้างของโครงการไม่ได้	3x4 =18	พอใช้	5	ปานกลาง	
R3.4 การตรวจรับผลการศึกษาไม่เป็นไปตาม TOR และสัญญาจ้างที่ปรึกษาที่กำหนดไว้	2x4 = 17	พอใช้	5	ปานกลาง	
R3.5 การส่งมอบผลการศึกษาไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	2x4 = 17	พอใช้	5	ปานกลาง	
R3.6 ประเทศเพื่อนบ้านจัดหาที่ปรึกษา/ผู้รับเหมาก่อสร้างเพื่อดำเนินโครงการได้ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	1x5 = 19	พอใช้	5	ปานกลาง	
R3.7 คณะกรรมการจ้างที่ปรึกษา/จัดทำ TOR ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจ้างที่ปรึกษา/การยกร่าง TOR	3x5 = 21	พอใช้	5	ปานกลาง	

(4) พัฒนาการบริหารเงินทุนตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 และมติ ครม. เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การกู้ยืมเงิน การถือหุ้น/ร่วมทุนจำหน่ายทรัพย์สินเป็นสัญญา

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L x I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการ จัดการ	Risk Control Matrix	
R4.1 การจัดเก็บหนี้ไม่เป็นไปตามแผนการติดตามหนี้จากผู้กู้	5x4 =23	พอใช้	6	ค่อนข้างสูง ปานกลาง ปานกลาง ปานกลาง ปานกลาง ปานกลาง 1. มีการติดตามประมาณการเบิกจ่ายอย่างใกล้ชิด 2. มีการจัดทำแผนการระดมทุน/กู้เงิน จากสถาบันการเงิน และดำเนินการตามแผนฯ 3. มีการจัดทำแผนการจัดเก็บหนี้จากผู้กู้ ดำเนินการตามแผนฯ และประสานกับประเทศเพื่อนบ้าน 4. จัดทำทะเบียนค้ำประกันเงินกู้ทั้งรายโครงการและรายประเทศ ตั้งแต่เริ่มอนุมัติเงินกู้จนถึงการเก็บหนี้ในงวดสุดท้าย 5. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการติดตามหนี้จากประเทศเพื่อนบ้าน 6. จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
R4.2 ประเทศเพื่อนบ้านไม่ชำระหนี้คืนตามกำหนด	1x5 =19	พอใช้	5	
R4.3 การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนประมาณการรายรับ - รายจ่ายเงิน	2x4 =17	พอใช้	5	
R4.4 ขาดสภาพคล่อง	1x5 =19	พอใช้	5	
R4.5 ข้อมูลพื้นฐานของโครงการเบื้องต้นไม่ตรงตามความเป็นจริง	3x4 = 18	พอใช้	5	
R4.6 ผู้บันทึกข้อมูลยังไม่เข้าใจระบบ	1x5 = 19	พอใช้	5	

(5) พัฒนาระบบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สพพ. ตาม พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L x I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการ จัดการ	Risk Control Matrix		
R5.1 เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามกฎหมายและข้อบังคับที่กำหนดไว้	3x5 =21	พอใช้	5	ปานกลาง	1. วิเคราะห์ พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 ในส่วนที่ สพพ. จะต้องนำมาปฏิบัติ 2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานฯ 3. ชี้แจงให้เจ้าหน้าที่รับทราบและถือปฏิบัติ
R5.2 กฎหมายของ สพพ. ไม่ทันสมัย ไม่มีการทบทวนให้สอดคล้องกับกฎหมายหลักที่ประกาศบังคับใช้ใหม่	3x4 =18	พอใช้	5	ปานกลาง	
R5.3 ไม่มีการกำหนดมาตรการควบคุมและต่อต้านทุจริตในกรณีการจัดซื้อจัดจ้าง	3x4 =18	พอใช้	5	ปานกลาง	
R5.4 ขาดการสร้างองค์ความรู้ทางด้านกฎหมาย หรือผลการพิจารณาความผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นการกระทำผิดกฎหมาย	3x4 =18	พอใช้	5	ปานกลาง	

(6) โครงการกำกับ การปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ	การประเมินความเสี่ยง				แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	L x I = ค่าความเสี่ยง	คุณภาพการ จัดการ	Risk Control Matrix		
R6.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจวิธีในการเปิดเผยข้อมูลตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ และ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	2x4 =17	อ่อน	8	ค่อนข้างสูง	1. วิเคราะห์ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร และ พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัย ในส่วนที่ สพพ. จะต้องนำมาปฏิบัติ 2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานฯ 3. ชี้แจงให้เจ้าหน้าที่รับทราบและถือปฏิบัติ
R6.2 ไม่มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ และ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	2x4 =17	อ่อน	8	ค่อนข้างสูง	

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

กิจกรรมที่ 1: พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561

- ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจเกิดขึ้น :
1. ข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและควบคุมภายในไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด
 2. เจ้าหน้าที่ สพพ. ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงและควบคุมภายใน
 3. สพพ. ไม่มีคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่รองรับกับกฎหมายใหม่ที่ประกาศบังคับใช้
 4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ความเสี่ยงไม่ครบทั้งกระบวนการ ตามแนวคิด SIPOC รวมถึงความเสี่ยงด้านการต่อต้านทุจริต
 5. ไม่มีการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
 6. ยังไม่ได้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงเข้ามาใช้ใน work flow ของงานประจำ
 7. ยังไม่มีการนำเอาความเสี่ยงคงเหลือมาถอดเป็นบทเรียน (Lesson Learn) เพื่อทำเป็นองค์ความรู้/ แผนปีถัดไป
 8. ยังไม่มีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง
 9. ไม่มี Chief Risk Officer หรือที่ปรึกษาช่วยพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงครบทั้งวงจรตามมาตรฐานสากลที่กระทรวงการคลังกำหนด
 10. ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด (Zero KCIs / KRIs / Bad news / Loss Data) และรายงานผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงควบคู่กับ KPIs
 11. ไม่มีระบบงาน IT รองรับการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ หลัก	พ.ศ. 2562			พ.ศ. 2563									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ	
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. ศึกษากฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 2. ประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017 / ตามหลักกระทรวงการคลัง 3. จัดให้มีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คำแนะนำในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่จำเป็นและครอบคลุมการดำเนินงานของ สพพ. 4. จัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ สพพ. 5. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ สพพ. 6. ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ สพพ. และชี้แจง ทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ของ สพพ.	-	ฝ่ายส่งเสริม ประสิทธิภาพ องค์กร / สำนัก ตรวจสอบ ภายใน	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	ผลที่คาดว่าจะได้รับ - สพพ. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐาน COSO ERM 2017 / COSO 2013 / พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 / ยุทธศาสตร์ชาติด้านการต่อต้านทุจริต วิธีการจัดการ/เป้าหมาย ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง

กิจกรรมที่ 2: พัฒนาระบบข้อมูลที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

- ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจเกิดขึ้น :
1. ไม่มีเงินให้กู้ เนื่องจากประเทศเพื่อนบ้านมีหนี้ด้อยชำระหนี้
 2. ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือทางการเงินได้ครบทุกประเทศ ตามที่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งกำหนดไว้
 3. เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติทำให้เป็นอุปสรรคต่อการก่อสร้างโครงการ
 4. การก่อสร้างผิดไปจากแบบที่กำหนดไว้
 5. ผู้รับเหมาก่อสร้างไม่สามารถเข้าพื้นที่โครงการได้
 6. นโยบายของประเทศเพื่อนบ้านมีการเปลี่ยนแปลง
 7. ไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงโครงการความช่วยเหลือทางการเงิน ที่ใช้สำหรับเจ้าหน้าที่ สพพ.และเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน
 8. ไม่มีการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่เป็นมาตรฐาน ข้อมูลบริหารความเสี่ยงของโครงการ ไม่เพียงพอ

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ หลัก	พ.ศ. 2562			พ.ศ. 2563									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ			
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1. จัดทำ/ทบทวน Country Risk ครบทั้ง 7 ประเทศ และใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาให้ความช่วยเหลือทางการเงิน 2. ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการจากแหล่งเงินกู้อื่นๆ 3. จัดทำคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการสำหรับเจ้าหน้าที่ สพพ. และ สำหรับหน่วยงานประเทศเพื่อนบ้าน	-	สนผ. สบค. 1 สบค. 2							●								●	ผลที่คาดว่าจะได้รับ - มีข้อมูลบริหารความเสี่ยงของโครงการเพียงพอสำหรับการพิจารณาอนุมัติการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน วิธีการจัดการ/เป้าหมาย ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง

กิจกรรมที่ 3: พัฒนาระบบการติดตามและตรวจสอบคุณภาพโครงการที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ

- ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจเกิดขึ้น :
1. เจ้าหน้าที่ สพพ. ไม่ได้อยู่กำกับการก่อสร้างในพื้นที่ตลอดเวลาทำให้ไม่ทราบข้อบกพร่อง (Defect) ของการก่อสร้าง จะทราบก็ต่อเมื่อต้องรอให้ Defect ปรากฏขึ้นเอง
 2. การประเมินข้อบกพร่องของการก่อสร้างมักจะส่งผลกระทบต่อ การเบิกจ่ายที่เมื่อโครงการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ตรงแบบมักจะเบิกจ่ายไม่ได้
 3. เกิดอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ
 4. การตรวจรับผลการศึกษาไม่เป็นไปตาม TOR และสัญญาจ้างที่ปรึกษา
 5. การส่งมอบผลการศึกษาไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
 6. ประเทศเพื่อนบ้านจัดหาที่ปรึกษา/ผู้รับเหมาก่อสร้างเพื่อดำเนินโครงการได้ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด
 7. คณะกรรมการจ้างที่ปรึกษา/จัดทำ TOR ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจ้างที่ปรึกษา/การยกร่าง TOR

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ หลัก	พ.ศ. 2562			พ.ศ. 2563									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ	
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. จัดทำคู่มือการตรวจสอบคุณภาพโครงการเชิงวิศวกรรม 2. แจ้งเวียน Executing Agency สำหรับประเทศเพื่อนบ้าน 3. นำแบบฟอร์มไปใช้ภาคสนาม	-	ฝ่าย วิศวกรรม สพค. 1 สพค. 2														<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u> - มีข้อมูลบริหารความเสี่ยงของโครงการ เพียงพอสำหรับการพิจารณาอนุมัติการ ให้ความช่วยเหลือทางการเงิน <u>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</u> ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ปานกลาง

กิจกรรมที่ 4: พัฒนาระบบการบริหารเงินทุนตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 และมติ ครม. เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การกู้ยืมเงิน

การถือหุ้น/ร่วมทุนจำหน่ายทรัพย์สินเป็นสัญญา

- ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจเกิดขึ้น :
1. การจัดเก็บหนี้ไม่เป็นไปตามแผนการติดตามหนี้จากผู้กู้
 2. ประเทศเพื่อนบ้านไม่ชำระหนี้คืนตามกำหนด
 3. การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนประมาณการรายรับ - รายจ่ายเงิน
 4. ขาดสภาพคล่อง
 5. ข้อมูลพื้นฐานของโครงการเบื้องต้นไม่ตรงตามความเป็นจริง
 6. ผู้บันทึกข้อมูลยังไม่เข้าใจระบบ

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ หลัก	พ.ศ. 2562			พ.ศ. 2563									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ	
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. มีการติดตามประมาณการเบิกจ่ายอย่างใกล้ชิด 2. มีการจัดทำแผนการระดมทุน/ กู้เงิน จากสถาบันการเงินและดำเนินการตามแผนฯ 3. มีการจัดทำแผนการจัดเก็บหนี้จากผู้กู้ ดำเนินการตามแผนฯ และ ประสานกับประเทศเพื่อนบ้านอย่างใกล้ชิด 4. จัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้เงินกู้ทั้งรายโครงการและรายประเทศ ตั้งแต่เริ่มอนุมัติเงินกู้จนถึงการเก็บหนี้ในงวดสุดท้าย 5. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการติดตามหนี้จากประเทศเพื่อนบ้าน 6. จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	-	สบท.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	ผลที่คาดว่าจะได้รับ - สพพ. มีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับการใช้จ่าย สามารถดำรงเงินสดสำรอง ขั้นต่ำจำนวน 50 ล้านบาท เพื่อไว้ใช้ จ่ายในสำนักงาน ในกรณีที่มิได้รับ จัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดิน วิธีการจัดการ/เป้าหมาย ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ปานกลาง

กิจกรรมที่ 5: พัฒนาระบบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สพพ. ตาม พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจเกิดขึ้น :

1. เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามกฎหมายและข้อบังคับที่กำหนดไว้
2. กฎหมายของ สพพ. ไม่ทันสมัย ไม่มีการทบทวนให้สอดคล้องกับกฎหมายหลักที่ประกาศบังคับใช้ใหม่
3. ไม่มีการกำหนดมาตรการควบคุมและต่อต้านทุจริตในกรณีการจัดซื้อจัดจ้าง
4. ขาดการสร้างองค์ความรู้ทางด้านกฎหมาย หรือผลการพิจารณาความผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นการกระทำผิดกฎหมาย

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2562			พ.ศ. 2563									ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ	
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. จัดให้มีการทบทวนคู่มือหรือมาตรการป้องกันการทุจริต ในการปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 - วิเคราะห์ พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 ในส่วนที่ สพพ. จะต้องนำมาปฏิบัติ - จัดให้มีการทบทวนคู่มือหรือมาตรการป้องกันการทุจริต - เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจมาตรการ แนวทางในการป้องกันการละ เว้นการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ สพพ. ที่เอื้อประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	-	นิติกร				■	■	■								ผลที่คาดว่าจะได้รับ - เจ้าหน้าที่มีความตระหนักรู้ plugged สำนึกด้านธรรมาภิบาล จริยธรรม ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้น วิธีการจัดการ/เป้าหมาย ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ปานกลาง
2. จัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อให้ความตระหนักรู้ถึง “การทุจริต” การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดใน หรือใช้อำนาจในตำแหน่ง หน้าที่ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น รวมถึงเรื่องการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะ นำไปสู่การเอื้อประโยชน์กับคู่สัญญา	20,000	นิติกร							■	■						

กิจกรรมที่ 6: โครงการกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) คຸ້ມครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสารของราชการ และ พ.ร.บ.

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่อาจเกิดขึ้น : 1. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจวิธีในการเปิดเผยข้อมูลตาม พ.ร.บ.คຸ້ມครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ

และ พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

2. ไม่มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ.คຸ້ມครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสารของราชการ และ

พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

มาตรการ/ขั้นตอน ควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2562			พ.ศ. 2563						ผลที่คาดว่าจะได้รับ/วิธีการจัดการ			
			10	11	12	1	2	3	4	5	6		7	8	9
<p>1. จัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. คຸ້ມครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสารของราชการ และ พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เพื่อใช้ปฏิบัติงาน</p> <p>(1) แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. คຸ້ມครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ และ พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562</p> <p>(2) จัดหลักสูตรฝึกอบรมเกี่ยวกับ พ.ร.บ. คຸ້ມครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ และ พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 ให้กับเจ้าหน้าที่ สพพ. ทุกท่าน</p> <p>(3) ประชุมคณะทำงานฯ เพื่อกำหนดคู่มือฯ</p> <p>(4) ประกาศใช้คู่มือฯ</p>	-	สอก.	—												<p><u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u></p> <p>- มีคู่มือหรือแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคຸ້ມครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 ที่เหมาะสม</p> <p><u>วิธีการจัดการ/เป้าหมาย</u></p> <p>ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลาง</p>