

แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ปีงบประมาณ 2567

2024

(ฉบับทบทวน)



แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567

ฉบับทบทวน (เดือนกรกฎาคม 2567)

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง นโยบายการกำกับดูแล และวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง	1
1.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	1
1.2 นโยบายบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	2
1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	5
1.4 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	6
บทที่ 2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	9
2.1 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	9
2.2 การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance	10
2.3 กระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement	11
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	20
3.1 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factor)	20
3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม	37
3.3 การประเมินความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	44
3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response)	48
3.5 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis: CBA)	102
3.6 สรุปแผนบริหารความเสี่ยง จำแนกตามปัจจัยเสี่ยงที่ต้องจัดการ ปี 2567	106
3.7 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map	107
บทที่ 4 การติดตาม การรายงานผล การทบทวน และการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง	107
4.1 การติดตามและรายงานผล	107
4.2 การทบทวน ประเมินผลและการปรับปรุง	110

บทที่ 1

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง นโยบายการกำกับดูแล และวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง

1.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับของ วว. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องตามมาตรฐานสากล

เพื่อให้ วว. เกิดการบูรณาการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับอย่างเพียงพอ เหมาะสม และมีการดำเนินการเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้ง วว.

เพื่อให้สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อ วว. ตลอดจนวางแผนจัดการความเสี่ยงที่สามารถลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ความหมายและประเภทของความเสี่ยง

นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยงเป็นความไม่แน่นอน ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาส(opportunity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคตที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น ทำให้เกิดความสูญเสียล้มหรือกระทบต่ออนาคตทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (objective) และเป้าหมาย (goal) ขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติเพื่อใช้ในการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กร ยอมรับได้ ในขณะที่การควบคุมภายในนั้นเป็นกิจกรรมที่ดำเนินงานโดยคณะกรรมการและบุคลากรของ องค์กรที่จัดให้มีขึ้นเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การควบคุม ภายในนั้นส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติ ต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จึงทำให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยงของ วว. มีดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนการดำเนินงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อทิศทาง การกิจหลัก รวมทั้งการบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งอาจมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกรวมทั้งปัจจัย ภายใน และรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจไปใช้อย่างไม่เหมาะสม

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์และบุคลากร และรวมถึงความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ซึ่ง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และในการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการและ การควบคุมทางการเงิน การตัดสินใจทางการเงิน รวมทั้งการบริหารงบประมาณ โดยอาจเป็น ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดการสภาพคล่องด้านเงิน ลงทุน) หรือจากปัจจัยภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน เงินตรา) ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานขององค์กร

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกิดจาก การฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดต่าง ๆ รวมไปถึง ถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผล กระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

1.2 นโยบายบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

1) หลักการ

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ได้มีส่วนร่วมในการนำหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปเชื่อมโยง กับการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กร สร้างความโปร่งใส ความยั่งยืน รวมทั้งสร้างคุณค่า และเพิ่มคุณค่าของการดำเนินงานให้เป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และสังคม ดังนั้น จึงประกาศนโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ (Governance Risk Management and Compliance Policy) ดังนี้

2) นิยาม

GRC เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับ คน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

- มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวัง ความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายในสังคม และจริยธรรม
- ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

3) โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

3.1 กวท. กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่ดี และนโยบาย GRC เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินด้านกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ สนับสนุนการนำนโยบาย GRC ไปปฏิบัติในองค์กร

๓.๒ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี มอบนโยบายและแนวปฏิบัติ และกำกับดูแลกระบวนการดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดี การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ รวมถึงกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามนโยบาย GRC

3.3 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มอบนโยบายและแนวปฏิบัติ และกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมถึงบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษ และกำกับให้มีการบูรณาการตามนโยบาย GRC

3.4 ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน รับผิดชอบในการสื่อสารและดำเนินการปฏิบัติตามนโยบาย และกระบวนการบูรณาการ GRC

4) นโยบายการบูรณาการ

4.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สร้างคุณค่าและเพิ่มคุณค่าให้แก่ วว. โดยมีความสอดคล้องกับบริบทของ วว. และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง โอกาส และข้อจำกัด ตลอดจนกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4.2 ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย กฎ ระเบียบ สัญญา ข้อตกลง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตลอดจนจรรยาบรรณ จริยธรรม รวมทั้งการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ หน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือ ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนและสังคม สื่อมวลชน คู่เทียบ/คู่แข่ง

4.3 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของ วว. ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ส่งเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจ การนำนโยบาย GRC ไปปฏิบัติ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพียงพอ และสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ

4.4 จัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในครอบคลุมทุกระดับ และสร้างความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ

4.5 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีความเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

4.6 ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำกับดูแลการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและมีธรรมาภิบาล ทั้งการรักษาความลับ ความครบถ้วนถูกต้อง ความพร้อมใช้ และความเชื่อถือได้

5) การทบทวนนโยบาย GRC

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จะดำเนินการทบทวนนโยบาย GRC เสนอ กวท. รับทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของ วว.

การเผยแพร่นโยบาย

วว. ได้จัดทำนโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance, Risk Management and Compliance Policy : GRC) เริ่มในปี 2563 โดยมีการ

ทบทวนอย่างสม่ำเสมอผ่านคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องได้กลั่นกรอง จากนั้นจึงเสนอให้คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ให้ความเห็นชอบ และได้มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ สร้างการรับรู้และความตระหนัก ในนโยบายดังกล่าวให้แก่บุคลากร วว. ทุกระดับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น Website วว., Intranet วว., Facebook TISTR Inside, บอร์ดประชาสัมพันธ์ และจุดติดประกาศ เป็นต้น

บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานในการดำเนินการตามนโยบาย GRC

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่
คณะกรรมการ กวท.	- กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลและทบทวนระบบงานที่สำคัญทุกระบบภายใต้หลักธรรมาภิบาล แนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนการนำนโยบายบูรณาการระหว่าง การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (GRC) ไปปฏิบัติภายในองค์กร
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	- มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC
คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี	- มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึงกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC
คณะกรรมการตรวจสอบ	- กำกับดูแลความเพียงพอของระบบการตรวจสอบภายใน - กำกับดูแลการบูรณาการ GRC
ผู้ว่าการ	- รับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบูรณาการ GRC
สำนักตรวจสอบภายใน	- วางแผนการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร - ปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการเพิ่มคุณค่าและบรรลุลำดับประสงค์ขององค์กร - ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อช่วยป้องกัน ลดความเสี่ยง และปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ - วิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบและการให้คำปรึกษา ในประเด็นที่สำคัญ นำเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	- กำหนดรูปแบบ แนวทางการดำเนินงาน GRC ที่เป็นรูปธรรม โดยการวางแผนงาน ติดตามประเมินผล ประสานงานและรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ GRC

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่
สำนักบริหารการคลัง (สกก.) กองพัฒนาระบบงาน (กพร.) กองพัสดุและคลังพัสดุ (กพต.)	เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ของ วว. โดย กพร.ดูงานด้านการบริหารความเสี่ยง กพต. ดูงานด้านการควบคุมภายใน
สำนักผู้ว่าการ (สมว.) สำนักทรัพยากรบุคคล (สทบ.) กองกฎหมาย (กกม.)	เลขานุการคณะกรรมการกำกับกิจการที่ดี ของ วว. ดูงานด้านการกำกับกิจการที่ดี โดย สทบ. และ กกม.ดูงานด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance)
ทุกหน่วยงานใน วว.	- หน่วยงานปฏิบัติดูแลและรับรองงานของตัวเองให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนดเพื่อให้มีการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม - หน่วยงานกำกับดูแลวางกรอบแนวทางการดำเนินการของระบบงานที่รับผิดชอบ หน่วยงานปฏิบัติดำเนินการ

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

วว. กำหนดแนวทางสำหรับการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร โดยมุ่งเน้นการสื่อสารถ่ายทอดให้ความรู้และสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรทุกระดับ รายละเอียดดังนี้

บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

วว. ได้กำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ที่แสดงถึงวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

วัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ของ วว.

“ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของ วว. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม เพียงพอ และสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ”

พฤติกรรมที่แสดงถึงวัฒนธรรมความเสี่ยง

- 1) ค้นหาความเสี่ยงในงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ
- 2) นำแนวคิดการจัดการความเสี่ยงไปใช้ในงานประจำ
- 3) รายงานอุบัติการณ์ (Incident) ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างครบถ้วน
- 4) พุดคุย แบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่องความเสี่ยง ด้วยความสะดวกรใจ
- 5) เรียนรู้ ทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง

1.4 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กทว.)

มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายบริหารงานและควบคุมดูแลโดยทั่วไปและรับผิดชอบซึ่งกิจการของ วว. ตามมาตรา 6 ของพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายที่บูรณาการเรื่องการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง ทั้งในกรณีปกติและกรณีพิเศษ และควบคุมภายใน (GRC) เสนอ กทว. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน วว. เพื่อให้ วว. มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ กำกับดูแล ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และรายงานผลต่อ กทว. อย่างน้อยรายไตรมาส พิจารณาทบทวนการดำเนินงาน กฎบัตรคณะอนุกรรมการ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน วว. เสนอต่อ กทว. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ กทว. มอบหมาย

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

มีอำนาจหน้าที่พัฒนากระบวนการ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งในกรณีปกติและกรณีพิเศษ เสนอคณะกรรมการการดำเนินงาน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ความเห็นชอบ ถ่ายทอดกระบวนการ ติดตามความก้าวหน้า และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างน้อยรายไตรมาส ประสานงานกับหน่วยงาน คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ด้านอื่น ๆ ของ วว. เพื่อสื่อสารนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอก วว. ตลอดจนบูรณาการการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM ที่กำหนดไว้

ผู้ว่าการ

มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของ วว. ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับและนโยบายที่ กทว. กำหนด บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างทุกตำแหน่ง รวมทั้งรับผิดชอบในการจัดการและดำเนินการตามที่คณะกรรมการ มอบหมาย รวมทั้งอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ตามมาตรา 26 ของพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522

รองผู้ว่าการ

มีภารกิจหลักในการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ร่วมกับผู้ว่าการ เพื่อบริหารและพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่ได้รับ รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดและปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบอำนาจหรือได้รับมอบหมายจากผู้ว่าการและ กทว. และมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่น ๆ ตามที่กำหนดใน มาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคำบรรยายลักษณะงานของพนักงาน วว.

ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก)

มีภารกิจหลักในการบริหารหน่วยงานและบุคลากรในระดับที่รับผิดชอบ กำกับดูแลและบริหารให้มีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมการบริหารงาน งบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งสร้างผลผลิตของงานในสาขาและสายงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และถ่ายโอน กลยุทธ์องค์กร พร้อมสนับสนุนการบริหารองค์กรและมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่น ๆ ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และคำบรรยายลักษณะงานของพนักงาน วว.

ผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/ห้องปฏิบัติการ/สถานีวิจัย)

มีภารกิจหลักในการบริหารและพัฒนาหน่วยงานระดับที่รับผิดชอบ ด้วยการกำกับดูแลและบริหารให้มีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมการบริหารงาน งบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ และบริหารงานบุคคล ตามขอบเขตงานที่กำหนดเฉพาะตำแหน่ง รวมทั้งรับการถ่ายโอนกลยุทธ์องค์กรจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง พร้อมสนับสนุนการบริหารองค์กรในระดับสูงขึ้นไปและสร้างผลผลิตหรือผลสัมฤทธิ์ของงานในสาขาและสายงานที่รับผิดชอบ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่น ๆ ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคำบรรยายลักษณะงานของพนักงาน วว.

สำนักงานบริหารการคลัง (สกก.)

เป็นหน่วยงานระดับสำนัก ภายใต้กลุ่มบริหาร รับผิดชอบเป็นหน่วยงานจัดทำแผนและระบบควบคุมภายในของ วว. ตามที่ระบุในคำสั่ง กวท. ที่ 1/2560 เรื่องโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหาร วว. พ.ศ. 2559 ลงวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2560 โดยมีหน้าที่ประสานงานสำหรับการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในของ วว. ตั้งแต่การจัดทำแผน การถ่ายทอดแผนไปปฏิบัติ การติดตามรายงานผลการดำเนินงาน การประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

กองพัฒนาระบบงาน (กพร.)

เป็นหน่วยงานระดับกอง ภายใต้สำนักยุทธศาสตร์วิสาหกิจ กลุ่มยุทธศาสตร์และจัดการนวัตกรรม รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ วว. ตามที่ระบุในคำสั่ง กวท. ที่ 1/2560 เรื่องโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหาร วว. พ.ศ. 2559 ลงวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2560 โดยมีประสานงานสำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ วว. ตั้งแต่การจัดทำแผน การถ่ายทอดแผนไปปฏิบัติ การติดตามรายงานผลการดำเนินงาน การประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

คณะกรรมการตรวจสอบ

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในสอบทานและติดตามการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และรายงานต่อ กวท. เกี่ยวกับความเหมาะสม ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สำนักตรวจสอบภายใน (สตส.)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในการนำข้อมูลด้านการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มาใช้ประกอบการวางแผนการตรวจสอบ สอบทานและประเมินความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอบทานการปฏิบัติงานของ หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนสื่อสารกับหน่วยงานที่ รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อทำความเข้าใจและตรวจสอบภายใน

สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยการสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหาร สื่อสารบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ตลอดจนมีส่วนร่วม และส่งเสริมให้มีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมความเสี่ยง และพฤติกรรมความเสี่ยงอันพึงประสงค์

บุคลากรของ วว.

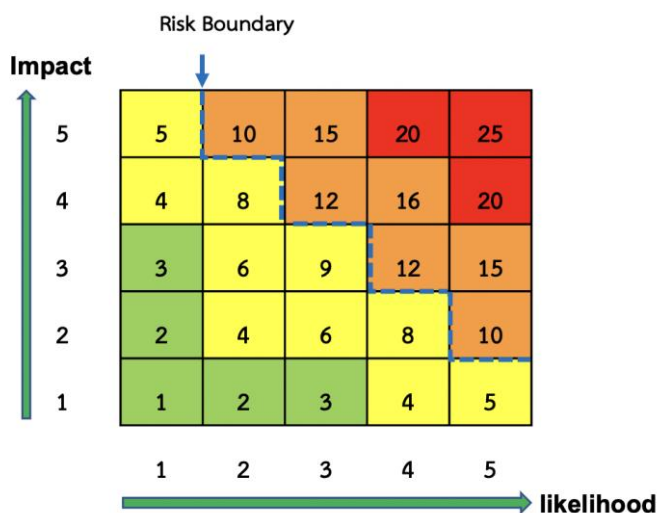
มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยให้ข้อมูลของหน่วยงาน/ โครงการ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน และเข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่ง ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีส่วนร่วม และสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายในขององค์กร

บทที่ 2

เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

2.1 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ วว.พิจารณา Risk appetite โดยมีกำหนดให้ Risk Owner ในแต่ละประเภทความเสี่ยง พิจารณาโอกาส ผลกระทบ และความเพียงพอของการควบคุมในปัจจุบัน โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้



แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงตามความรุนแรง

ระดับความเสี่ยง	แนวทางบริหารจัดการ
สูงมาก	จัดเป็นความเสี่ยงกรณีพิเศษ ต้องมีการจัดทำแผนลดความเสี่ยงทันที หรือโอนย้ายความเสี่ยง และดำเนินการให้สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ทรัพยากรที่ใช้ ความคุ้มค่าของแผนบริหารความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอเพื่อให้ลดความเสี่ยงลดสู่ระดับที่ยอมรับได้
สูง	ต้องมีการจัดทำแผนลดความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม ไม่กระทบต่อทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
ปานกลาง	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการกำหนดแผนการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบสูงเกินระดับนี้ ตลอดจนมีการทบทวนและปรับปรุงมาตรการควบคุมภายในว่าเหมาะสมและเพียงพอในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงลงได้
ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง โดยถือว่ากลไกในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถดูแลระดับความเสี่ยงนี้ได้

2.2 การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance



แผนวิสาหกิจ ว. ปี 2566-2570 กำหนดวิสัยทัศน์ “สร้างความเข้มแข็งให้ SMEs และชุมชนผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน” โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic objective : SO) 4 เรื่อง ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยง ได้กำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Key Result : KR) ตามหลักเกณฑ์การประเมิน Enablers ดังนี้

SO	KR	RA ¹ 2567	RT ² 2567	S-O-F-C
SO1.เพื่อยกระดับเศรษฐกิจมูลค่าสูงด้วยการขับเคลื่อนด้วยโมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG	KR 1.1 มูลค่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม BCG KR 1.2 ผลงานวิจัยระดับ TRL ระดับ 1-5: 6-9 อยู่ในสัดส่วนตามเป้าหมาย KR 1.3 จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ที่นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ KR 1.4 จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดจากการพัฒนาชุมชนวัดอัตลักษณ์ตามแนวทาง BCG KR 1.5 เพิ่มพื้นที่เกษตรอินทรีย์/ปลอดภัย	507.66 ล้านบาท 90:10 สัดส่วน 18 เรื่อง 26 ผลิตภัณฑ์ 30,000 ไร่	- - - - -	S
SO2.เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน SMEs และอุตสาหกรรมเป้าหมาย ด้วยบริการ	KR 2.1 จำนวน SMEs ที่ได้รับการฟื้นฟูและลดต้นทุนการผลิต KR 2.2 จำนวนรายการที่ให้บริการแก่ SMEs ให้เป็นไปตามมาตรฐานของประเทศและมาตรฐานสากล	70 ราย 25,000 รายการ 10,000 ล้านบาท	- - -	S

SO	KR	RA ¹ 2567	RT ² 2567	S-O-F-C
ที่ได้มาตรฐานระดับสากล	KR 2.3 มูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการธุรกิจ SMEs ที่เกิดจากการนำ วท. ไปประยุกต์ใช้ KR 2.4 การให้บริการแบบ Solution Package	10 รายการ		
SO3.วท. ที่สามารถแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม และพลังงาน รวมทั้งปัญหาและความท้าทายใหม่	3.จำนวนต้นแบบและองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน จากผลงานวิจัยแล้วเสร็จที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์	16 เรื่อง	-	S
SO4.การเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน	KR 4.1 คะแนนผลประเมินการดำเนินงาน KR 4.2 ดำเนินงานตามแผน EA KR 4.3 การประเมินประสิทธิภาพนิเวศน์เชิงเศรษฐกิจ (Eco Efficiency)	≥4.000 (ไม่รวม handicap) ร้อยละ 50 >4 (ตามเกณฑ์ประเมินของ สคร.)	- -	O
SO5.ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	KR 5.1 การขยายตัวของรายได้ KR 5.2 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อรายได้	ร้อยละ 2.5 ≤ ร้อยละ 110	- -	F

หมายเหตุ : การกำหนดค่า RA และ RT อ้างอิงหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการ Enabler ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) การบริหารความเสี่ยง ข้อ 2.2

- 1.RA ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าที่สูงกว่า
- 2.RT ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มี ต้องระบุเป็นค่า ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ รส. หรือผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าที่ต่ำกว่า

2.3 กระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement

- **Value Creation (การสร้างคุณค่า):** การบริหารความเสี่ยงเพื่อคว้าโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร
- **Value Enhancement (การเพิ่มพูนคุณค่า):** กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่เงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด

ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์ SWOT

- **ทบทวน SWOT analysis:** ทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของ วว. อย่างละเอียด
- **ระบุความเชื่อมโยง:** วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของ SWOT เพื่อระบุโอกาสในการสร้างและเพิ่มพูนคุณค่า

- Value Creation: เน้นการจับจุดแข็งกับโอกาส
- Value Enhancement: เน้นการลดจุดอ่อนเพื่อคว้าโอกาส หรือการลดจุดอ่อน/ใช้จุดแข็งเพื่อรับมือกับภัยคุกคาม

ขั้นตอนที่ 2: การจับคู่ SWOT กับเกณฑ์ SE-AM

- ทำความเข้าใจเกณฑ์ SE-AM: ศึกษาและทำความเข้าใจเกณฑ์ประเมินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Value Creation และ Value Enhancement ในคู่มือ SE-AM อย่างละเอียด
- จับคู่ SWOT กับเกณฑ์: นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT มาจับคู่กับเกณฑ์ SE-AM เพื่อระบุว่าแต่ละโอกาสในการสร้างหรือเพิ่มพูนคุณค่า สอดคล้องกับเกณฑ์ในระดับใด

ขั้นตอนที่ 3: การระบุและประเมินโอกาส

- ระบุโอกาส Value Creation และ Value Enhancement: จากการจับคู่ SWOT กับเกณฑ์ SE-AM ให้ระบุโอกาสในการสร้างและเพิ่มพูนคุณค่าที่เป็นรูปธรรม
- ประเมินโอกาส: วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากแต่ละโอกาส
- จัดลำดับความสำคัญ: จัดลำดับความสำคัญของโอกาสต่างๆ โดยพิจารณาจากศักยภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลตอบแทน และความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4: การนำเสนอผลการวิเคราะห์

- จัดทำรายงาน: สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT และการจับคู่กับเกณฑ์ SE-AM พร้อมทั้งนำเสนอโอกาส Value Creation และ Value Enhancement ที่สำคัญ พร้อมการประเมินและจัดลำดับความสำคัญ
- นำเสนอต่อผู้บริหาร: นำเสนอรายงานต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาและตัดสินใจในการนำไปปรับใช้ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานขององค์กร

ตัวอย่างการนำไปใช้

- Value Creation: วว. มีจุดแข็งด้านศักยภาพในการพัฒนาผลงานวิจัยและนวัตกรรม (S1) และมีโอกาสจากความต้องการสินค้าด้านสุขภาพที่เพิ่มขึ้น (O3) ดังนั้น วว. อาจสร้างคุณค่าโดยการพัฒนานวัตกรรมด้านสุขภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด
- Value Enhancement: วว. มีจุดอ่อนในเรื่องสถานะทางการเงิน (W1) และมีโอกาสจากนโยบาย BCG ของรัฐบาล (O2) ดังนั้น วว. อาจเพิ่มพูนคุณค่าโดยการพัฒนาโครงการที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG เพื่อเพิ่มรายได้และปรับปรุงสถานะทางการเงิน

Value Creation (การสร้างคุณค่า)

- S1 (ศักยภาพในการพัฒนาผลงานวิจัยและนวัตกรรม) + O1 (ความต้องการเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม) + O2 (นโยบาย BCG) + O3 (ความต้องการสินค้าสุขภาพ) + O5 (พรบ. ส่งเสริมงานวิจัย): วว. สามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดในด้านต่างๆ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม BCG model และสุขภาพ นอกจากนี้ พรบ.

ส่งเสริมงานวิจัยฯ ยังเปิดโอกาสในการสร้างรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาอีกด้วย ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ที่มีมูลค่าสูง

- **S2 (ความสามารถในการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบ สอบเทียบ) + O4 (การพัฒนาระบบโลจิสติกส์):** ด้วยความสามารถในการให้บริการที่ได้มาตรฐานสากล วว. สามารถใช้โอกาสจากการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อขยายบริการทดสอบและสอบเทียบไปยังอุตสาหกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นการสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่
- **S3 (ศักยภาพการยกระดับการผลิต) + O2 (นโยบาย BCG):** วว. มีศักยภาพในการยกระดับการผลิตสู่ระดับกึ่งอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในสาขาอาหารและสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย BCG ของรัฐบาล การผลักดันในส่วนนี้จะสร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยไปสู่ผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์
- **S4 (การนำระบบดิจิทัลมาใช้) + O6 (ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล):** วว. มีประสบการณ์ในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ ซึ่งสามารถต่อยอดเพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลใหม่ๆ และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใน ซึ่งเป็นการสร้างรายได้และลดต้นทุน

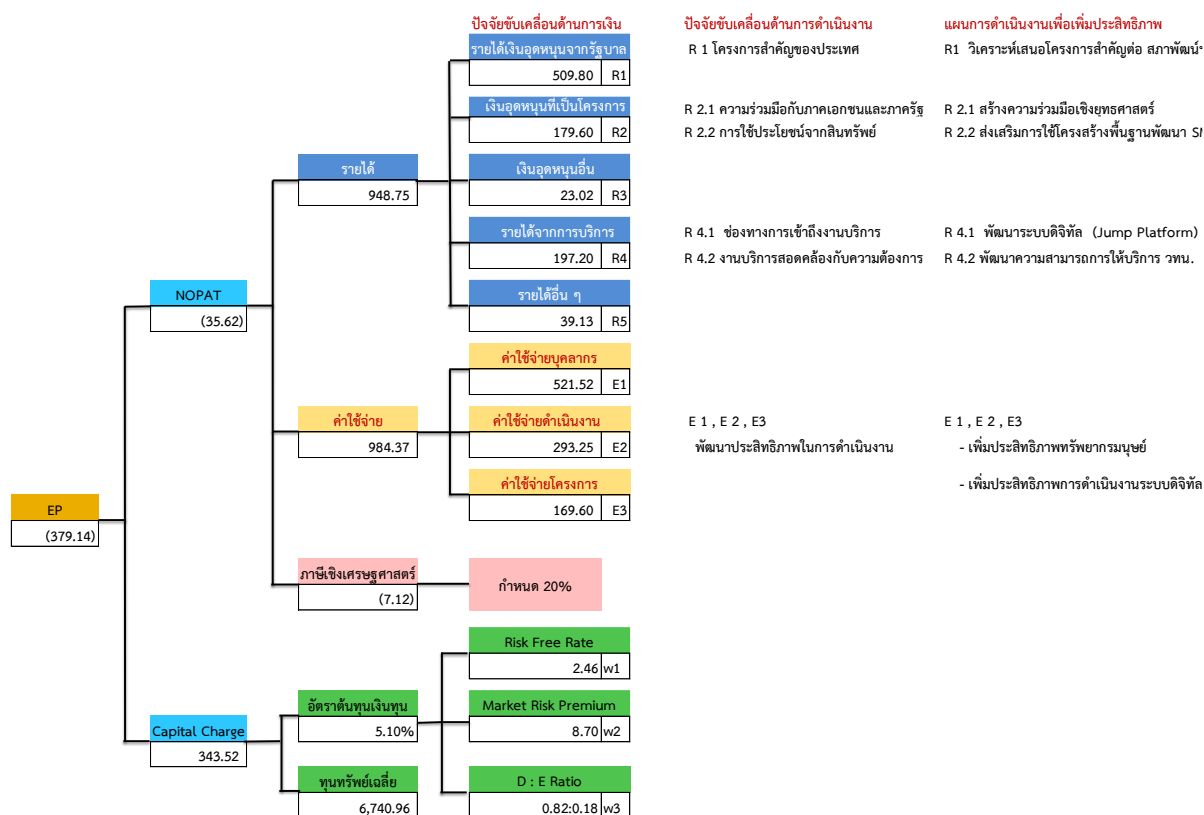
Value Enhancement (การเพิ่มพูนคุณค่า)

- **W1 (ผลการดำเนินงานทางการเงินขาดทุน) + O2 (นโยบาย BCG) + O3 (ตลาดสุขภาพ):** การเพิ่มรายได้จากโอกาสต่างๆ เช่น BCG model และตลาดสุขภาพ พร้อมกับการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยแก้ไขปัญหาคขาดทุน ซึ่งตรงตามนิยามของ Value Enhancement ใน SE-AM ข้อ 2.4 ระดับ 2 ที่มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน
- **W2 (งานวิจัยไม่สามารถใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์) + O5 (พรบ. ส่งเสริมงานวิจัยฯ):** วว. ควรใช้ประโยชน์จาก พรบ. ส่งเสริมงานวิจัยฯ เพื่อผลักดันให้เกิดการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์มากขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มรายได้ ซึ่งตรงตามนิยามของ Value Enhancement ใน SE-AM ข้อ 2.4 ระดับ 2 ที่มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน
- **W3 (ความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล) + T3 (การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว):** การพัฒนาระบบดิจิทัลจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งตรงตามนิยามของ Value Enhancement ใน SE-AM ข้อ 2.4 ระดับ 2 และ 3
- **W4 (โครงสร้างองค์กร) + T1 (งบประมาณภาครัฐลดลง) + T2 (คู่แข่งเพิ่มขึ้น) + T3 (การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี):** การปรับโครงสร้างองค์กรให้คล่องตัว จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบจากภัยคุกคามต่างๆ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งตรงตามนิยามของ Value Enhancement ใน SE-AM ข้อ 2.4 ระดับ 2 และ 3

2.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP Driver) และปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางเศรษฐศาสตร์ เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ วว. นำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนให้เกิดมูลค่าเพิ่มขององค์กร โดยเริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ จากนั้นวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยขับเคลื่อนที่มีความสำคัญต่อการผลักดันกำไรทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบองค์ประกอบของกำไรทางเศรษฐศาสตร์ของตน ว่ามีรายการไหนบ้างเป็นรายการที่สำคัญ จากนั้นกำหนดกลยุทธ์

เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อวางแผนในการพัฒนาให้ผลการดำเนินงานในรายการสำคัญ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น



ภาพที่ 2-7 Economic Profit: EP ปี 2567 และปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน

ปัจจัยขับเคลื่อนหลัก

จากผัง EP ประจำปีงบประมาณ 2567 พบว่า วว. มีปัจจัยขับเคลื่อนหลักดังนี้

- รายได้หลักจากเงินอุดหนุนรัฐบาล 509.08 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 53.73 ของรายได้ทั้งหมด
- รายได้รองเป็นรายได้จากการบริการวิเคราะห์/ทดสอบ/สอบเทียบ/ ตรวจรับรองระบบคุณภาพ จำนวน 197.20 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.79 ของรายได้ทั้งหมด
- เงินอุดหนุนที่เป็นโครงการทั้งหมด จำนวน 23.02 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.43 ของรายได้ทั้งหมด
- ค่าใช้จ่ายหลักเป็นค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (ใช้สอย วัสดุ สาธารณูปโภค ฯลฯ) จำนวน 521.52 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 52.98 ของรายจ่ายทั้งหมด
- ค่าใช้จ่ายรองเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงาน จำนวน 293.25 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 29.79 ของรายจ่ายทั้งหมด
- NOPAT มีค่าติดลบจากการที่มีค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้ และมีต้นทุนเงินทุนที่มีมูลค่าสูง เนื่องจากมีทุนทรัพย์สูงทำให้ค่า EP ติดลบ 379.14 ล้านบาท

จากข้อมูลในการคำนวณค่า EP และแนวทางในการเพิ่มค่า EP วว.สามารถดำเนินการเพื่อให้ ค่า EP ติดลบน้อยลงได้ดังนี้

1. เพิ่มรายได้จากการรับงานบริการให้มากขึ้น
2. ลดค่าใช้จ่ายจากการเพิ่มประสิทธิภาพด้านบุคลากรและลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานลง
3. เร่งการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์นี้เป็นทุนทรัพย์ของ วว. ในการนำมาสร้างมูลค่า เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า

ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ จาก SWOT/TOW Matrix	ประเด็นยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์ จาก EP Driver	กลยุทธ์	แผนการบริหารความ เสี่ยงที่เชื่อมโยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1: วทน.สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อยกระดับเศรษฐกิจ BCG			
- พัฒนางานวิจัยและงานบริการ - ขยายการให้บริการด้านการวิจัยและพัฒนา และบริการเพื่อรองรับความต้องการของผู้ประกอบการ	บริการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทาง การเกษตรและอาหาร	กลยุทธ์ที่ 1.1 นวัตกรรมเกษตร อาหารเพื่อเสริมสร้างสุขภาพ เติริมความพร้อมสู่สังคม ผู้สูงอายุ	ขยายขอบข่ายผลิตภัณฑ์ ในรายการทดสอบที่ ได้รับการรับรองแล้ว และขยายรายการ ทดสอบใหม่
-พัฒนางานวิจัยและงานบริการ สร้างความเข้มแข็งของโครงสร้าง พื้นฐาน	พัฒนางานวิจัย และบริการ ใหม่ๆ	กลยุทธ์ที่ 1.2 เพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน ภาคการเกษตรอย่างยั่งยืน	
-สร้างชุมชนเข้มแข็งด้วย ศักยภาพภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม -พัฒนางานวิจัยด้วยนวัตกรรม อัตลักษณ์	พัฒนางานวิจัย	กลยุทธ์ที่ 1.3 สร้างชุมชน เข้มแข็งด้วยศักยภาพภูมิปัญญา ท้องถิ่นและวัฒนธรรมเชื่อมโยง การพัฒนาตลอดห่วงโซ่อุปทาน	
-การพัฒนาเศรษฐกิจจากความ หลากหลายชีวภาพ	-	กลยุทธ์ที่ 1.4 การพัฒนา เศรษฐกิจจากฐานความ หลากหลายชีวภาพ	
ยุทธศาสตร์ที่ 2: วทน. สนับสนุนการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมเพื่อยกระดับขีดความสามารถ SMEs และอุตสาหกรรมเป้าหมาย			
- สร้างชุมชนเข้มแข็ง	-	กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนานวัตกรรม สร้างขีดความสามารถในการ แข่งขัน SMEs และ ภาคอุตสาหกรรม	
-พัฒนางานบริการ	พัฒนางานบริการใหม่	กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนา ความสามารถในการให้บริการ วทน.	ขยายขอบข่ายผลิตภัณฑ์ ในรายการทดสอบที่ ได้รับการรับรองแล้ว และขยายรายการ ทดสอบใหม่

ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ จาก SWOT/TOW Matrix	ประเด็นยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์ จาก EP Driver	กลยุทธ์	แผนการบริหารความ เสี่ยงที่เชื่อมโยง
-การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการ บริหารจัดการและพัฒนาระบบ ดิจิทัล	บริหารต้นทุนการผลิตและ ค่าใช้จ่ายอย่างมี ประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ที่ 2.3 เพิ่มศักยภาพ บริหารจัดการเทคโนโลยี นวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน ให้แก่วิสาหกิจและ ภาคอุตสาหกรรม	ลดค่าใช้จ่ายในส่วนค่าใช้จ่าย สอย วัสดุ โดยเฉพาะค่า สาธารณูปโภค อย่าง น้อยร้อยละ5 และคง สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อ รายได้ในระดับตัวชี้วัด PA ระดับ5
ยุทธศาสตร์ที่ 3: วทน. เพื่อการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงสำคัญของประเทศด้านพลังงานและ สิ่งแวดล้อม			
-พัฒนาผลงานวิจัยและงาน บริการ	-	กลยุทธ์ที่ 3.1 การเพิ่มศักยภาพ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อ พัฒนาพลังงานทดแทนและ พลังงานสะอาด	
-พัฒนาผลงานวิจัย และบริการ	บริหารต้นทุนการผลิตและ ค่าใช้จ่ายอย่างมี ประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ที่ 3.2 การเพิ่มศักยภาพ ด้านการพัฒนานวัตกรรมเพื่อ บริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	ลดค่าใช้จ่ายในส่วนค่าใช้จ่าย สอย วัสดุ โดยเฉพาะค่า สาธารณูปโภค อย่าง น้อยร้อยละ5 และคง สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อ รายได้ในระดับตัวชี้วัด PA ระดับ5
--พัฒนาผลงานวิจัย และบริการ	-	กลยุทธ์ที่ 3.3 นวัตกรรมเพื่อ แก้ปัญหาความท้าทายใหม่	
ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนางองค์กรสมรรถนะสูง			
-จัดหาบุคลากรให้มีความ เหมาะสม - การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการ บริหารจัดการทุนทางทรัพยากร มนุษย์	-ยกระดับการบริหาร ทรัพยากรบุคคล -เตรียมความพร้อมของ บุคลากรเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์ที่ 4.1 การเพิ่ม ประสิทธิภาพด้านการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์องค์กร	
-การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการ บริหารจัดการและพัฒนาระบบ ดิจิทัล	-เตรียมบุคลากรเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์ที่ 4.2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพด้านการบริหาร จัดการและพัฒนาระบบดิจิทัล	
ยุทธศาสตร์ที่ 5: เพิ่มความสามารถในการพึ่งพาตนเอง			
-ความพร้อมด้านโครงสร้าง พื้นฐาน		กลยุทธ์ที่ 5.1 ส่งเสริมการใช้ โครงสร้างพื้นฐานเพื่อพัฒนา ผู้ประกอบการ	

ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ จาก SWOT/TOW Matrix	ประเด็นยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์ จาก EP Driver	กลยุทธ์	แผนการบริหารความ เสี่ยงที่เชื่อมโยง
-พัฒนาแนวทางการดำเนินงาน เพื่อขยายความสามารถในการ ดำเนินเชิงพาณิชย์	-กำหนดกลยุทธ์ด้านราคา ให้เหมาะสม	กลยุทธ์ที่ 5.2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพการตลาด การ ประชาสัมพันธ์	• ขยายขอบข่าย ผลิตภัณฑ์ในรายการ ทดสอบที่ได้รับการ รับรองแล้ว และขยาย รายการทดสอบใหม่ • ประชาสัมพันธ์การ บริการงานวิจัยเจาะ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

วว. มีกระบวนการกำหนด Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับ
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่
เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ดังนี้

SO	Opportunities	EP Driver	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการบริหาร ความเสี่ยงที่ เชื่อมโยง
1.เพื่อยกระดับ เศรษฐกิจมูลค่าสูง ด้วยการขับเคลื่อน ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ ใหม่ BCG	O-3 : ความต้องการในการ ใช้ วทน. เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการผลิตและ การรับรองมาตรฐาน การ พัฒนาผลิตภัณฑ์จาก ทรัพยากรท้องถิ่น	บริการใหม่ๆ ที่ เกี่ยวเนื่องกับ นวัตกรรมทาง การเกษตรและ อาหาร	การดำเนินงานโครงการวิจัย และพัฒนา และงานบริการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้	กำหนดแนวทาง ติดตาม ความก้าวหน้า แผนงาน โครงการวิจัย โดย จัดทำแผนปฏิบัติ งานวิจัยประจำปี ที่ชัดเจนและกำกับ รายไตรมาสโดย คณะ TRM
2.เพิ่มขีด ความสามารถการ แข่งขัน SMEs และ อุตสาหกรรม เป้าหมาย ด้วย บริการที่ได้ มาตรฐานระดับ สากล	O-2 : ยุทธศาสตร์ประเทศ ให้ความสำคัญการ ขับเคลื่อนประเทศด้วย เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงนโยบาย BCG การ พัฒนาอุตสาหกรรม เป้าหมาย การพัฒนา เศรษฐกิจฐานราก เป็น โอกาสในการถ่ายทอด วทน.	พัฒนางานบริการ ใหม่ บริหารต้นทุนการ ผลิตและค่าใช้จ่าย อย่างมี ประสิทธิภาพ		ขยายขอบข่าย ผลิตภัณฑ์ในรายการ ทดสอบที่ได้รับการ รับรองแล้ว และ ขยายรายการ ทดสอบใหม่

SO	Opportunities	EP Driver	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการบริหาร ความเสี่ยงที่ เชื่อมโยง
	สู่เกษตรกร SMEs, OTOP และประชาชน O-4 : ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งหันมาใส่ใจสุขภาพและความงาม รวมทั้งด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น			
3.วทน. ที่สามารถแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม และพลังงาน รวมทั้งปัญหาและความท้าทายใหม่	O-1 : การขับเคลื่อนนโยบายทางด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในประเทศและต่างประเทศในการเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำและ Net Zero Emissions ส่งผลทำให้เกิดความต้องการเทคโนโลยีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเทคโนโลยีด้านการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและการกักเก็บคาร์บอน	บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	การดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนา และงานบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	กำหนดแนวทางติดตามความก้าวหน้าแผนงานโครงการวิจัย โดยจัดทำแผนปฏิบัติงานวิจัยประจำปีที่ชัดเจนและกำกับรายไตรมาสโดยคณะ TRM
4.การเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน	O-5 : หน่วยงานที่จัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนา มีความหลากหลายมากขึ้น	-ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคล -เตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ความล่าช้าของการดำเนินงานตามแผน Digital Transformation ทั่วทั้งองค์กร	ติดตามก้าวหน้าการดำเนินงานตาม Digital Transformation โดยคณะอนุ DT รายไตรมาส
5.ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	O-6 : พรบ. ส่งเสริมประโยชน์งานวิจัยและนวัตกรรม สนับสนุนให้นักวิจัยสามารถเป็นเจ้าของผลงานวิจัยที่ได้รับทุนจากหน่วยงานของรัฐ เพื่อนำ	-กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาให้เหมาะสม	ความล่าช้าในการแก้ พรบ. วว. เพื่อให้สามารถดำเนินการในเชิงพาณิชย์ได้	ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเสนอ พรบ. วว. เข้าสู่การพิจารณาในสภา

SO	Opportunities	EP Driver	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการบริหาร ความเสี่ยงที่ เชื่อมโยง
	ผลงานวิจัยและนวัตกรรมไป ใช้ประโยชน์ O-7: การปรับตัวเป็นสังคม ดิจิทัล			

บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ข้อ 3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กร โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยในปี 2567 โดย วว. มีปัจจัยเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจาก กวท. จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง ประกอบด้วย

- ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 SR-01 : ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 OR-01 : การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 OR-02 : การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 : รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 CR-01 : ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่

3.1 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factor)

การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ระดับองค์กร (Risk Factor) โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบเชิงลบหรือทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดย วว. มีแนวทางพิจารณาที่มาและความเชื่อมโยงของประเด็นปัจจัยเสี่ยง วว. ประจำปี 2567 ดังนี้

ที่มาและความเชื่อมโยงของประเด็นปัจจัยเสี่ยง วว. ประจำปี 2567

ปัจจัยเสี่ยง	1) ปัจจัยภายใน	2) ปัจจัยภายนอก	3) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญ (แผนวิสัยทัศน์ วว.)	4) SWOT	5) Intelligent Risk (จาก Strategic Positioning)	6) ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7) ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (PA ปี 2567)	8) ปัจจัยเสี่ยงเดิมปี 2566 (ที่ไม่บรรลุเป้าหรือเห็นควรว่าต้องนำไปบริหารต่อ)	9) แผนงาน/โครงการสำคัญ	10) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop)	11) คณะทำงาน RM IC BCM	12) คณะอนุกรรมการ RM&IC	13) กวท.
SR-01 : ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	-	✓ SO4	-	-	✓	✓	✓ (นำไปบริหารต่อ)	-	✓	✓	✓	✓
SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓ พฤติกรรมลูกค้า	✓ SO1, SO2	✓ (W1,2,O6)	✓	✓	✓	✓ (ปรับชื่อและนำไปบริหารต่อ)	-	✓	✓	✓	✓
OR-01 : การดำเนินงานโครงการวิจัย (สบ ววน) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	✓	-	✓ SO2, SO3	-	-	✓	✓	✓ (ปรับชื่อและนำไปบริหารต่อ)	-	✓	✓	✓	✓
OR-02 : การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	✓	✓ เทคโนโลยี	✓ SO4	✓ (W4,O7)	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	✓	✓ นโยบาย, เศรษฐกิจ	✓ SO5	✓ (W,5,T1,2,3, O5)	✓	✓	✓	✓ (ปรับชื่อและนำไปบริหารต่อ)	✓	✓	✓	✓	✓
FR-02 : รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓ นโยบาย, เศรษฐกิจ	✓ SO5	✓ (W,5,T1,2,3, O5)	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
CR-01 : ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	✓	✓ กฎหมาย	✓ SO5	✓ (W4,T3)	-	✓	-	✓ (ปรับชื่อและนำไปบริหารต่อ)	✓	✓	✓	✓	✓

3.1.1 ปัจจัยภายใน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร ด้วยหลัก McKinsey 7-S Framework หรือ 7S ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในองค์กร 7 มิติ คือ 1) มิติด้านกลยุทธ์ (Strategy) 2) มิติด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) 3) มิติด้านระบบการทำงาน (Working System) 4) มิติด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) 5) ด้านการจัดการบุคคล (Staff) 6) มิติด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) และ 7) มิติด้านค่านิยมร่วม (Shared values) โดยมีรายละเอียดประเด็นปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

7s Model	ประเด็นปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร
Strategy	- ความสามารถในการถ่ายทอดเทคโนโลยี การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม การตลาดเพื่อขยายกลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่ และการขยายผลเพื่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้างเป็นไปอย่างจำกัด - มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการดำเนินงาน โดยต้องการพึ่งพิงงบประมาณจากรัฐบาลเป็นหลักและมีข้อจำกัดในการดำเนินงานเพื่อหารายได้เชิงพาณิชย์ - มีข้อจำกัดในการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และหน่วยงานภาครัฐที่จะนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ - ความสามารถในการถ่ายทอดเทคโนโลยี การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม การตลาดเพื่อขยายกลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่ และการขยายผลเพื่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้างเป็นไปอย่างจำกัด
Structure	- ระบบบริหารจัดการของศูนย์ความเชี่ยวชาญนวัตกรรมอยู่ในระยะเริ่มต้น และขาดกลไกการทำงานในพื้นที่

7s Model	ประเด็นปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร
System	- การขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน เช่น การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ กฎระเบียบ และข้อบังคับบางส่วนไม่เอื้อต่อการภารกิจในการดำเนินงานร่วมกับภาคเอกชน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต - ขาดระบบสารสนเทศเชื่อมโยงการทำงานของศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมในการทำงานวิจัยแบบบูรณาการการให้บริการด้านอุตสาหกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยี ระหว่างนักวิจัยกับลูกค้า เครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน - โครงการวิจัยและพัฒนาบางส่วนขาดการบูรณาการเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม
Staff	- การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและการตลาดสำหรับพนักงานของศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาบุคลากรทดแทนพนักงานที่เกษียณไม่เพียงพอ
Skill	- การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรยังอยู่ในระดับบุคคล ควรส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และให้เชื่อมโยงให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในระดับองค์กร - ทักษะด้านดิจิทัล
Style	- รูปแบบการดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนาบางส่วนเป็นโครงการขนาดเล็ก ขาดการบูรณาการในเชิงปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม
Shared values	-

3.1.2 ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก ที่นำมาพิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปซึ่งมีผลในระยะยาว ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย เทคโนโลยี และอื่น ๆ (จากการวิเคราะห์ PESTEL Analysis ในแผนวิสาหกิจองค์กร) โดยมีรายละเอียดประเด็นปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

PESTEL Analysis	ประเด็นความเสี่ยงปัจจัยภายนอกองค์กร
ด้านการเมืองและนโยบาย (Politic: P)	- แนวโน้มนโยบายของรัฐบาลลดการจัดสรรงบประมาณ - นโยบายการจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนา ลดการสนับสนุนงบประมาณสำหรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทั้ง RD และ NQI
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic: E)	- ระบบบริหารจัดการของศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมอยู่ในระยะเริ่มต้น และขาดกลไกการทำงานในพื้นที่
ด้านสังคม (Social: S)	- ค่านิยมของคนไทยที่เชื่อมั่นในเทคโนโลยีของต่างประเทศมากกว่าการใช้เทคโนโลยีที่ผลิตขึ้นเองภายในประเทศ - พฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว และมีความต้องการที่แตกต่างและหลากหลาย อาจทำให้ผลงานของ วว. ไม่สามารถตอบโจทย์ได้ตรงและเท่าทันต่อความต้องการของผู้บริโภค

PESTEL Analysis	ประเด็นความเสี่ยงปัจจัยภายนอกองค์กร
ด้านเทคโนโลยี (Technology: T)	- เทคโนโลยีมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีผู้ประกอบการในธุรกิจการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นจำนวนมากทั้งในต่างประเทศ ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีของลูกค้า
ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment: E)	- การเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพภูมิอากาศและการเกิดภัยพิบัติอาจส่งผลการดำเนินงานวิจัย เช่น การวิจัยทางด้านการเกษตร - การเกิดวิกฤติสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อเชิงลบเบบวงกว้างต่อสถานะเศรษฐกิจและสังคม
ด้านข้อกฎหมาย (Legal: L)	- การกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและตรวจสอบการใช้งบประมาณส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีความล่าช้า

3.1.3 ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่สำคัญของ วว.

เป้าหมาย	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ 2566-2570)	เป้าหมายปี 2567
ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG	SO1 เพื่อยกระดับเศรษฐกิจมูลค่าสูงด้วยการขับเคลื่อนด้วยโมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG	KR 1.1 มูลค่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม BCG KR 1.2 ผลงานวิจัยระดับ TRL ระดับ 1-5: 6-9 อยู่ในสัดส่วนตามเป้าหมาย KR 1.3 จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ที่นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์	557 ล้านบาท 85 : 15 สัดส่วน 18 เรื่อง
ยกระดับความสามารถการแข่งขันของผู้ประกอบการ	SO2: เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน SMEs และอุตสาหกรรมเป้าหมายด้วยบริการที่ได้มาตรฐานระดับสากล	KR 2.1 จำนวน SMEs ที่ได้รับการฟื้นฟูและลดต้นทุนการผลิต KR 2.2 จำนวนรายการที่ให้บริการแก่ SMEs ให้เป็นไปตามมาตรฐานของประเทศและมาตรฐานสากล KR 2.3 มูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการธุรกิจ SMEs ที่เกิดจากการนำ วทน. ของ วว. ไปประยุกต์ใช้ KR 2.4 การให้บริการแบบ Solution Package	104 ราย 27,000 รายการ 16,000 ล้านบาท 10 แพคเกจ
การป้องกันผลกระทบจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม และความท้าทายใหม่	SO3: วทน. ขับเคลื่อน Green Transformation	KR 3.1 จำนวนต้นแบบและองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน จากผลงานวิจัยแล้วเสร็จที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ KR 3.2 นวัตกรรมด้านพลังงานสะอาดและ บริหารจัดการสิ่งแวดล้อม พื้นที่เกษตร เพื่อเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ และ Net- Zero emissions	18 เรื่อง 2 นวัตกรรม

เป้าหมาย	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ 2566-2570)	เป้าหมายปี 2567
การสร้างความมั่นคง/ ยั่งยืนให้กับองค์กร	SO4: การเติบโตของ องค์กรอย่างยั่งยืน	KR 4.1 คะแนนผลประเมินการดำเนินงาน KR 4.2 ดำเนินงานตามแผน EA KR 4.3 การประเมินประสิทธิภาพนิเวศน์เชิงเศรษฐกิจ (Eco Efficiency)	≥4.000 (ไม่รวม handicap) ร้อยละ 100 >4 (ตามเกณฑ์ประเมิน PA)
ยกระดับ ความสามารถการ ดำเนินงานเชิง พาณิชย์	SO 5: ความสามารถ ขององค์กรในการ ปรับตัวที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง	KR 5.1 การขยายตัวของรายได้ KR 5.2 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อรายได้	333 ล้านบาท ร้อยละ ≤ 106

3.1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ วว. โดยจำแนกถึงผลที่มีต่อการดำเนินงานใน 4 ด้าน ประกอบด้วย จุดแข็ง (S: Strength) จุดอ่อน (W: Weaknesses) โอกาส (O: Opportunities) และอุปสรรค (T: Threats) ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ดังนี้

จุดแข็ง	Evident Based
S-1 : โครงสร้างพื้นฐาน วทน. พร้อมให้บริการครบวงจรในลักษณะ Total Solution	วว. ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่มูลค่าลงทุนสูงที่เป็นพื้นฐานในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และมีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน วทน. ขนาดใหญ่ภายใต้ศูนย์เชี่ยวชาญอาคารวิจัย โรงงานนำร่อง โรงงานสาธิตเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการ
S-2 : ผลงานวิจัยและเทคโนโลยีที่มีความหลากหลายสอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย สามารถนำ วทน. ไปสร้างมูลค่าผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมได้เพิ่มขึ้น	- ผลการดำเนินงานด้านการให้บริการด้านการรับจ้างและร่วมวิจัย ประเภทบริการวิจัยและพัฒนา และการบริการที่ปรึกษาระหว่าง ปี 2561-2566 ของหน่วยงานทั้งกลุ่มวิจัยและพัฒนาและกลุ่มบริการอุตสาหกรรม มีจำนวนรวม 492 โครงการหรือคิดเป็นจำนวนโครงการโดยเฉลี่ย 82 โครงการต่อปี โดยโครงการดังกล่าวสอดคล้องกับหมวดหมู่ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดย สคร. ได้กำหนดให้ วว. เป็นหน่วยงานหลักในหมวดหมู่ที่ 7 ด้าน SME และสนับสนุนหมวดหมู่ที่ 1 สินค้าเกษตรมูลค่าสูง หมวดหมู่ที่ 4 การแพทย์และสุขภาพ หมวดหมู่ที่ 5 การค้าและการลงทุนโลจิสติกส์ รวมทั้งจากผลการวิเคราะห์คู่เทียบที่ วว. มี วทน. สร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมที่สูง - ผลการดำเนินงาน PA มูลค่าเชิงเศรษฐกิจที่เกิดจากองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย BCG มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมาย สะท้อนจากการมีผลงานวิจัยและเทคโนโลยีที่มีความหลากหลายสอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย โดยเฉพาะด้าน BCG

จุดแข็ง	Evident Based
S-3 : เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับโด ลูกค้าเชิงพาณิชย์ และเชิงสังคม	ผลการสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมลูกค้าทุกประเภท วว. มีสัดส่วนลูกค้าที่ พึงพอใจบริการของหน่วยงานในภาพรวมร้อยละ 91.69 ความพึงพอใจในปี 2563-2565 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
S-4 : เป็นหน่วยงานที่ NQI ด้านการ ตรวจสอบและรับรอง (Conformity Assessment Body) ที่ได้มาตรฐานสากล ครอบคลุม การตรวจประเมิน การทดสอบ การสอบเทียบ การ ทดสอบความชำนาญ	• วว. มีศักยภาพทางด้าน NQI ประกอบด้วย มาตรฐาน การกำหนดมาตรฐาน การรับรองระบบงาน และการตรวจสอบและการรับรอง รวมทั้งผลการ วิเคราะห์ รวมทั้งผลการวิเคราะห์ คู่เทียบที่ วว. มีการบริการวิเคราะห์ทดสอบ สอบเทียบและการบริการข้อมูลทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีมูลค่าสูงกว่าคู่ เทียบ • ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดสำนักงานงบประมาณในส่วนจำนวนรายการบริการ วิเคราะห์ทดสอบที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยปี 2561-2566 มีค่าเฉลี่ยการ ให้บริการ MSTQ ต่อภาคเอกชน จำนวนเฉลี่ย 225,176 รายการต่อปี
S-5 : มีเทคโนโลยี นวัตกรรม และ เครือข่ายพันธมิตรตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำครอบคลุม หลายพื้นที่ในประเทศในการ ดำเนินการวิจัยและถ่ายทอด เทคโนโลยีที่ตอบสนองความ ต้องการของชุมชน สามารถแก้ไข ปัญหาความยากจนของประเทศ	วว. มีเครือข่ายพันธมิตรในการทำงานนำ วทน. ไปยกระดับสังคมและชุมชน ซึ่งมี รูปแบบการทำงานชัดเจนผ่าน Quadruple Helix Platform ที่สร้างความ ร่วมมือผ่านหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และชุมชน ซึ่งเป็นการ สร้างพันธมิตรในการทำงานที่โดดเด่นจน วว. ได้รับรางวัลด้านความร่วมมือเชิง ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาดีเด่นในปี 2563, 2564, และ 2565 เป็นเวลา 3 ปี ติดต่อกัน จึงเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ในความสามารถที่โดดเด่นของ วว. วว. มี รวมทั้ง วว. มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการลดความยากจน - STI เพิ่มประสิทธิภาพในการทำอาชีพหลัก (แก้ปัญหาเดิม) - STI สร้างอาชีพเสริม เสริมอาชีพหลัก (สร้างโอกาสใหม่) - ยกระดับมาตรฐานสินค้า/ มาตรฐานการท่องเที่ยว โดยคำนึงถึง คน ของตลาด เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน • ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปี 65 ในส่วน ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3 ที่มุ่งเน้นบูรณาการความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน การนำ วทน. ไปพัฒนาเชิงพื้นที่บรรลุเกินกว่าเป้าหมายทุกตัวชี้วัด
S-6 : มีบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงและ ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย หลากหลายสาขาสามารถประยุกต์ ไปสู่การปฏิบัติและบูรณาการได้ ครบวงจร	อัตรากำลังของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2565 ประกอบด้วย พนักงานและลูกจ้างรวม 837 คน บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยที่สามารถทำงานร่วมกันได้ในลักษณะ Total Solution เช่น งานบริการชีวภัณฑ์ วว. ครอบคลุมตั้งแต่ศูนย์จุลินทรีย์มี ผู้เชี่ยวชาญในการเก็บ จำแนก ตรวจสอบสายพันธุ์จุลินทรีย์ ศูนย์ความ หลากหลายทางชีวภาพมีบุคลากรเชี่ยวชาญในการประเมินความปลอดภัยของ สารชีวภัณฑ์ และศูนย์นวัตกรรมการผลิตหัวเชื้อจุลินทรีย์เพื่ออุตสาหกรรม มี บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการผลิตชีวภัณฑ์

จุดอ่อน	Evident Based
W-1 : การขาดความคล่องตัวและ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เนื่องจากกฎระเบียบ และข้อบังคับ	ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อจำกัดในการนำผลิตภัณฑ์และ ผลงานวิจัยเพื่อหารายได้ ข้อจำกัดในการรับเงินรายได้ บางรายการต้องระบุเป็น

จุดอ่อน	Evident Based
เป็น ข้อจำกัดในการดำเนินงานเชิงพาณิชย์	ค่าบำรุง ข้อจำกัดในการให้ผู้ประกอบการใช้โครงสร้างพื้นฐาน ข้อจำกัดในการรับจ้างผลิต และผลิตเพื่อจำหน่าย ข้อจำกัดในการร่วมประกอบธุรกิจกับเอกชน การจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ต้องเสนอ ค.ร.ม. ซึ่งใช้ระยะเวลาและมีหลายขั้นตอน
W-2 : งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง มีสัดส่วนไม่มาก	ผลงานวิจัยและเทคโนโลยีพร้อมทุกนำไปใช้ในการสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์ให้กับภาคผลิตและภาคบริการ และภาคธุรกิจ มีจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยในปี 2565 มีสิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตรทั้งสิ้นจำนวน 78 เรื่อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 16 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 20.51 นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ที่คู่แข่งยังแสดงให้เห็นว่า งานวิจัยและเทคโนโลยีที่ใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ของ วว. ยังเป็นจุดอ่อน
W-3 : สัดส่วนบุคลากรสายวิจัยต่อบุคลากรทั้งหมดอยู่ในสัดส่วนที่น้อย เมื่อเทียบกับหน่วยงานคู่แข่ง	สัดส่วนจำนวนบุคลากรวิจัยต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่ทำงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปี 2565 มีจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง - สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) สัดส่วนอยู่ที่ระดับ 59% - สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) สัดส่วนอยู่ที่ระดับ 71% - Danish Technological Institute (DTI) สัดส่วนอยู่ที่ระดับ 70%
W-4 : ข้อมูลสารสนเทศไม่มีความเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร	ข้อมูลสารสนเทศส่วนงานต่างๆ ส่วนใหญ่ยังไม่เชื่อมโยงกัน เช่น ข้อมูลสารสนเทศทางการเงินยังไม่เชื่อมโยงกับข้อมูลสารสนเทศงานวิจัยในระบบ RDMS
W-5 สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้อยู่ในระดับสูง	- ผลการดำเนินงาน PA ที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ผลการวิเคราะห์คู่แข่ง วว. มีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้สูงกว่าคู่แข่ง

โอกาส	Evident Based
O-1 : การขับเคลื่อนนโยบายทางด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในประเทศและต่างประเทศในการเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำและ Net Zero Emissions ส่งผลทำให้เกิดความต้องการเทคโนโลยีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเทคโนโลยีด้านการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและการกักเก็บคาร์บอน	วาระสำคัญในการประชุมรัฐภาคีกรอบอนุสัญญา สหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศสมัยที่ 26 (COP 26) ที่เมืองกลาสโกว์ สหราชอาณาจักร ระหว่างวันที่ 31 ตุลาคมถึง 12 พฤศจิกายน 2564 COP 26 ประเทศไทยแสดงเจตจำนงที่จะแก้ปัญหาภาวะโลกร้อน โดยกำหนดเป้าหมายหลักว่าประเทศไทยจะบรรลุความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ภายในปี 2593 (ค.ศ. 2050) และบรรลุการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emissions) ภายในปี 2608 (ค.ศ. 2065)
O-2 : ยุทธศาสตร์ประเทศให้ความสำคัญการขับเคลื่อนประเทศด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงนโยบาย BCG การพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย การพัฒนา	แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2569

โอกาส	Evident Based
เศรษฐกิจฐานราก เป็นโอกาสในการถ่ายทอด ทน. ผู้เกษตรกร SMEs, OTOP และประชาชน	
O-3 : ความต้องการในการใช้ วทน. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการรับรองมาตรฐาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรท้องถิ่น	ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการขยายตัวของจำนวนลูกค้าใหม่ของบริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ และรับรองคุณภาพ ในส่วนของข้อมูลร้อยละการมาใช้ซ้ำของลูกค้าบริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ และรับรองคุณภาพ พบว่ามากกว่าร้อยละ 50 ลูกค้าตั้งแต่ปี 2561 จะกลับมาซื้อซ้ำ และผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ ที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจในปี 2565 เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2564
O-4 : ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งหันมาใส่ใจสุขภาพและความงามรวมทั้งด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น	ประชากรที่มีอายุสูงกว่า 65 ปีขึ้นไปประมาณร้อยละ 9 และจะทยอยเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เป็นร้อยละ 25 ของจำนวนประชากรทั้งหมดในปี พ.ศ 2583 สัดส่วนของผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว : ตอนนี้ประเทศไทยกลายเป็นประเทศที่มีผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นอันดับ 3 ของโลก อันดับ 2 รองจากสิงคโปร์ ใน ASEAN และอีกไม่ถึง 15 ปีข้างหน้า ไทยจะแซงสิงคโปร์
O-5 : หน่วยงานที่จัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนา มีความหลากหลายมากขึ้น	มีหน่วยงานบริหารและจัดการทุน 4 หน่วยงาน คือ สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) (สวก.) และสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) ซึ่งแต่ละหน่วยจะมีภารกิจของตนเอง ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมทุกมิติของการขับเคลื่อนไทยสู่ประเทศเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม และไม่มีกำลังพอที่จะสามารถผลักดันให้ประเทศไทยสามารถสร้างนวัตกรรมในตลาดโลกได้
O-6 : พรบ. ส่งเสริมประโยชน์งานวิจัยและนวัตกรรม สนับสนุนให้นักวิจัยสามารถเป็นเจ้าของผลงานวิจัยที่ได้รับทุนจากหน่วยงานของรัฐ เพื่อนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์	พรบ. ส่งเสริมประโยชน์งานวิจัยและนวัตกรรมมีหลักการสำคัญเพื่อขจัดอุปสรรคในการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ โดยการมอบสิทธิความเป็นเจ้าของในผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เกิดจากการสนับสนุนทุนจากหน่วยงานให้ทุนของรัฐ ให้แก่ผู้รับทุน
O-7: การปรับตัวเป็นสังคมดิจิทัล	ทุกวันนี้โลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคสังคมดิจิทัล (Digital Economy) หรือ ยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ชีวิตประจำวันของผู้คนในสังคม เริ่มได้สัมผัสกับการทำธุรกรรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Business) เริ่มคุ้นเคยกับการใช้ระบบสื่อสารข้อมูล คอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ (IT) โดย วว. ได้มีการนำ IT มาใช้กับส่วนงานต่างๆ

อุปสรรค	Evident Based
T-1 : ความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจโลกและการชะลอตัวของเศรษฐกิจไทย ส่งผลเชิงลบต่อการดำเนินงานของ วว.	กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ได้ประเมินเศรษฐกิจโลกในปี 2566 ว่าจะขยายตัวลดลงเหลือร้อยละ 2.7 จากปี 2565 ที่คาดว่าจะขยายตัวถึงร้อยละ 3.2 ซึ่งเป็นผลมาจากเศรษฐกิจของประเทศสำคัญในโลก ทั้งสหรัฐฯ ยุโรป และจีน เติบโตได้ลดลง จากการเกิดภาวะเงินเฟ้อ ค่าครองชีพสูงขึ้น

อุปสรรค	Evident Based
	และปัญหาการกลับมาระบาดของโควิด-19 จนทำให้เศรษฐกิจเติบโตได้ไม่ดีเท่าที่ควร แม้ว่าภาคการท่องเที่ยวจะเริ่มฟื้นตัวดีขึ้นก็ตาม
T-2 : ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการดำเนินงาน โดยต้องการพึ่งพิงงบประมาณจากรัฐบาลเป็นหลัก	ในปีงบประมาณ 2566 วว. มีรายได้รวมทั้งสิ้น 1,222.86 ล้านบาท ประกอบด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาลจำนวน 844.69 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 69.07 ของรายได้รวม ที่เหลือเป็นรายได้จากแหล่งอื่นจำนวน 378.17 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 30.93
T-3: การปรับ พรบ. วว. มีความล่าช้ากว่ากำหนด	วว. ได้มีการยื่นขอปรับแก้ไข พรบ. อยู่ในขั้นตอนรอรัฐบาลใหม่ เพื่อพิจารณาใหม่ต่อไป

3.1.5 การวิเคราะห์ Intelligent Risk ในแต่ละช่วงเวลาตามตำแหน่งยุทธศาสตร์

จากการที่ได้มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ของ วว. ในระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อเป็นการผลักดันแนวทางการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้เกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ สรุปดังนี้

- ระยะสั้น (ปีที่บรรลุ 2566-2567): Transformation - การเปลี่ยนแปลงองค์กรและร่วมฟื้นฟูเศรษฐกิจ
- ระยะกลาง (ปีที่บรรลุ 2568-2569): Growth - การสร้างการเติบโตให้องค์กรและเศรษฐกิจ
- ระยะยาว (ปีที่บรรลุ 2570): Sustainability - การสร้างความยั่งยืนให้องค์กรและเศรษฐกิจ

ในการวิเคราะห์ Intelligent Risk ได้ทำการวิเคราะห์ที่จะส่งผลหรืออาจเกิดขึ้นได้ที่จะทำให้ วว. ไม่บรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และระยะทั้ง 3 ระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยเป็นการวิเคราะห์ประเด็นจากผลที่ได้จากวิเคราะห์และกำหนด Milestones ในแต่ละระยะ (3 ระยะ) ที่กำหนดเป้าหมายแต่ละด้านไว้เพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่จะส่งผลความไม่แน่นอนที่จะไม่บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้จากการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Intelligent Risk) ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ เพื่อพิจารณาว่ามีเป้าหมายอย่างไรบ้างเพื่อผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในแต่ละระยะของ กฟผ. ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงรองรับต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะ โดยสามารถสรุป Intelligent Risk ได้ดังนี้

Intelligent Risk แต่ละช่วงเวลาตามตำแหน่งยุทธศาสตร์

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
Transformation (2566-2567) เป็นช่วงระยะเวลาที่ วว. เปลี่ยนแปลงองค์กรและเข้าไปร่วมฟื้นฟูเศรษฐกิจ	○ ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากอาคาร SME ○ ความล่าช้าในการแก้ พรบ. วว. เพื่อให้สามารถดำเนินการในเชิงพาณิชย์ได้ ○ ความสำเร็จของโครงการวิจัยที่จะเข้าไปช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจ เช่น เทคโนโลยีในการเพิ่ม yield ผลผลิต เทคโนโลยีพลังงานทดแทน เป็นต้น ○ ความล่าช้าในการปรับปรุงโครงสร้างอัตราค่าจ้าง

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
	○ ความล่าช้าของการดำเนินงานตามแผน Digital Transformation ทั่วทั้งองค์กร
Growth (2568-2569) เป็นช่วงเวลา ที่ วว. การสร้างการเติบโตให้แก่องค์กร และเศรษฐกิจ	○ เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้ ○ ความสามารถในการพัฒนางานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ ○ ความต้องการในการใช้ ทุน. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการรับรองมาตรฐาน ไม่เป็นไปตามการคาดการณ์ ○ ความสนใจของภาคเอกชนในการนำทรัพย์สินทางปัญญาของ วว. ไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์
Sustainability (2570) เป็นช่วงเวลา ที่ วว. สร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร และเศรษฐกิจ	○ ชีตความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงานในลักษณะการร่วมทุน ○ ความสนใจของภาคเอกชนในการเข้าร่วมทุนกับ วว. ○ ความสามารถในการควบคุมผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนที่เกิดจากการดำเนินงานของ วว. ○ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ○ ความสามารถในการกำกับดูแลและควบคุมภายในองค์กร

3.1.6 ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ วว.	ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ วว.
1. กลุ่มหน่วยกำกับดูแลและภาครัฐ	1. หน่วยกำกับดูแลและภาครัฐคาดหวังให้ วว. ดำเนินงานบรรลุผลตามแผนภายในระยะเวลาและกรอบงบประมาณที่กำหนดไว้ และสามารถก่อให้เกิดผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้ในระดับสูง
	2. หน่วยกำกับดูแลและภาครัฐคาดหวังให้ วว. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการติดตาม/ตรวจสอบการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรม
	3. หน่วยกำกับดูแลและภาครัฐคาดหวังให้ วว. ปรับปรุงขั้นตอน กระบวนการ กฎระเบียบในการให้บริการมีความรวดเร็ว โปร่งใส
	4. หน่วยกำกับดูแลและภาครัฐคาดหวังให้ วว. ดำเนินเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศกับหน่วยงานภายนอก
	5. ความเชี่ยวชาญในการให้ข้อมูล การประสานงาน และการตอบข้อซักถาม
2. กลุ่มพันธมิตร/คู่ความร่วมมือ	1. พันธมิตร/คู่ความร่วมมือการสื่อสาร คาดหวังให้ วว. ทำความเข้าใจและให้ข้อมูลก่อนการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม
	2. พันธมิตร/คู่ความร่วมมือคาดหวังให้ วว. มีความเอาใจใส่และกระตือรือร้นในการให้บริการ
	3. พันธมิตร/คู่ความร่วมมือคาดหวังให้ วว. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตอบแบบ 2 ทิศทาง เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน
	4. พันธมิตร/คู่ความร่วมมือคาดหวังให้ วว. มีกิจกรรมถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมเพียงพอ

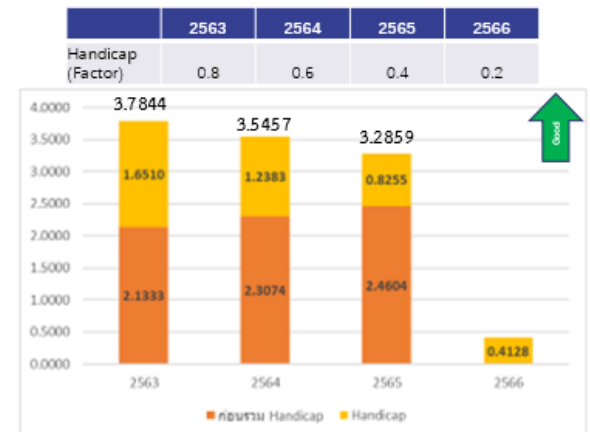
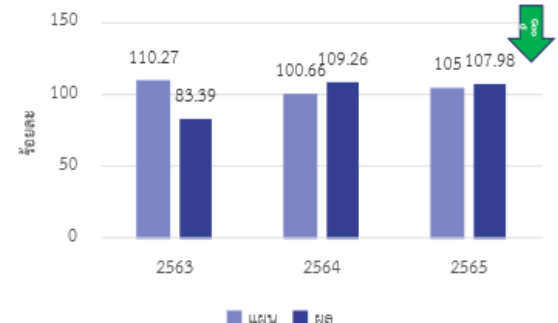
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ วว.	ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ วว.
	5. พันธมิตร/คู่ความร่วมมือคาดหวังให้ วว. ช่องทางการติดต่อสื่อสารและรับข่าวสารจาก วว. มีความชัดเจน รวดเร็วและเพียงพอ
	6. พันธมิตร/คู่ความร่วมมือคาดหวังให้ วว. สื่อสาร ทำความเข้าใจและให้ข้อมูลก่อนการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม
3. กลุ่มลูกค้า	1. ลูกค้าคาดหวังให้ วว. มีผู้ปฏิบัติงาน/เจ้าหน้าที่ ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจและให้ข้อมูลที่ชัดเจนในการให้บริการ
	2. ลูกค้าคาดหวังให้ วว. ส่งมอบผลงานที่ตรงตามความต้องการ(สำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด)
	3. ลูกค้าคาดหวังให้ วว. พัฒนาขั้นตอนกระบวนการให้บริการที่สะดวกและรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า
	4. ลูกค้าคาดหวังให้ วว. เจ้าหน้าที่ศูนย์ฯมีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ลูกค้า มีมารยาท
	5. ลูกค้าคาดหวังให้ วว. สร้างและส่งมอบผลงานที่มีความน่าเชื่อถือ คุณภาพผลงานที่ได้รับเหมาะสมกับค่าธรรมเนียมบริการ
4. กลุ่มคู่ค้า	1. คู่ค้าและผู้ส่งมอบ คาดหวังให้ วว.เปิดเผยข้อมูล ความต้องการในการจัดซื้อที่ครบถ้วนและชัดเจนและให้สื่อสารแนวทางการดำเนินงานพัสดุเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
	2. คู่ค้าและผู้ส่งมอบ คาดหวังให้ วว. ตรวจสอบงานที่ถูกต้องและรวดเร็ว การเบิกจ่ายเงินที่ตรงเวลาและรวดเร็ว
	3. คู่ค้าและผู้ส่งมอบ คาดหวังให้ วว.นำเทคโนโลยีและระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสนับสนุนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง การบัญชีและการเงินเพิ่มขึ้น
	4. คู่ค้าและผู้ส่งมอบ คาดหวังให้ วว. เปิดเผยและให้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดของการยื่นข้อร้องเรียน คัดค้านการประกาศผล
	5. คู่ค้าและผู้ส่งมอบ คาดหวังให้ วว. มีช่องทางให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก)
5. กลุ่มชุมชนและสังคม	1. ชุมชน คาดหวังให้ วว.สนับสนุนองค์ความรู้และจัดกิจกรรมที่ตรงตามความต้องการของชุมชนเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ เพิ่มความสามารถในการยกระดับวิถีชีวิตและผลิตภัณฑ์
	2. ชุมชนคาดหวังให้ วว.สนับสนุนโครงการช่วยเหลือและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิต(อาชีพ)และรายได้
	3. ชุมชน คาดหวังให้ วว. ประชาสัมพันธ์ภารกิจสถานีและกิจกรรมของสถานีให้ประชาชนรับทราบเพิ่มขึ้น และมีช่องทางการติดต่อ สื่อสารระหว่าง วว. กับชุมชนที่หลากหลาย/เหมาะสม
6. กลุ่มสื่อมวลชน	1. สื่อมวลชนคาดหวังให้ วว. ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ น่าเชื่อถือ ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อใช้เผยแพร่ต่อสาธารณะเกิดประโยชน์ต่อสังคม
	2. สื่อมวลชนคาดหวังให้ วว. เข้าร่วมหรือจัดกิจกรรมกับกลุ่มสื่อมวลชนเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์
7. กลุ่มพนักงานและผู้ปฏิบัติงาน วว	1. การส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
	2. สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการทำงาน
	3. ระบบและช่องทางการสื่อสารใหม่ๆที่เข้าถึงได้ง่าย อาทิ Social Media ต่างๆ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ วว.	ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ วว.
8. กลุ่มคู่เทียบ/คู่แข่ง	1. การปฏิบัติตามกรอบกติกาของการแข่งขันอย่างเป็นธรรม

3.1.7 ร่างบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ วว. ประจำปีบัญชี 2566

ร่างบันทึกข้อตกลง ปี 2567 วว.

ตัววัด	หน่วยนับ	น้ำหนัก
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์		15
1.1มูลค่าเชิงเศรษฐกิจที่เกิดจากองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย BCG	ล้านบาท	5
1.2ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน		5
1.2.1 ร้อยละของภาพรวม การเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง	ร้อยละ	2.5
1.2.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ	2.5
1.3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco-Efficiency	ระดับ	5
2. ผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ		45
2.1 รายได้จากการบริการงานวิจัย	ล้านบาท	5
2.2 มูลค่าผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมต่อประมาณที่ได้รับ	เท่า	12
2.3 ร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อรายได้	ร้อยละ	5
2.4 จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ที่นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์	จำนวน	10
2.5 ผู้ประกอบการ SMEs และวิสาหกิจชุมชน มีรายได้เพิ่มขึ้นหรือต้นทุนลดลง ร้อยละ 10 ที่ได้รับการพัฒนาและยกระดับจากสินค้าและบริการของ วว	ร้อยละ	13
3.Core Business Enablers		40



3.1.8 ปัจจัยเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยง 2564-2566

2564		2565		2566 (ไตรมาส 3)	
ปัจจัยเสี่ยง	ผลการบริหาร	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการบริหาร	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการบริหาร
SR-01 ผลงานวิจัยอาจไม่สามารถเข้าถึงผู้ใช้ประโยชน์ในระบบเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างเต็มศักยภาพ	ต่ำ	SR-01 กลไกส่งเสริมการนำผลงานไปใช้ประโยชน์ที่มีอยู่อาจมีความคล่องตัวไม่เพียงพอ	ต่ำ	SR-01 ผลการประเมินตาม Core Business Enabler อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สูง

2564		2565		2566 (ไตรมาส 3)	
ปัจจัยเสี่ยง	ผลการบริหาร	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการบริหาร	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการบริหาร
SR-02 ผลงานวิจัยและบริการ อาจไม่สามารถตอบสนองภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมได้อย่างเต็มศักยภาพ	ปานกลาง	OR-02 การดำเนินงานด้าน Core Business Enablers อาจยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	ปานกลาง	OR-02 การขยายเวลาการดำเนินงานโครงการวิจัยภายใต้งบววน.	ปานกลาง
SR-03 ผลงานวิจัยอาจไม่ตอบสนองต่อความท้าทายและปัญหาด้านพลังงานสิ่งแวดล้อม	ปานกลาง	OR-03 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ต่ำ	SR-03 มีข้อจำกัดในการนำผลงานวิจัย และทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์	ปานกลาง
SR-04 การลงทุนอาจไม่สอดคล้องกับทิศทางประเทศหรือยุทธศาสตร์ชาติ	ปานกลาง	FR-04 รายได้งานบริการอาจไม่บรรลุเป้าหมายภายใต้ผลกระทบต่อเนื่องของโควิด-19	ต่ำ	FR-04 สถานะทางการเงิน (เงินทุน วว.) ลดลง	ปานกลาง
OR-01 การดำเนินงานอาจไม่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	ปานกลาง	CR-05 : กระบวนการทำงานที่มีอยู่ อาจไม่สอดคล้องกับ พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	ต่ำ	OR-05.1 การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร อาจไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงด้าน Digital	ปานกลาง
FR-01 รายได้อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ปานกลาง	OR-06 การเบิกจ่ายงบลงทุนอาจไม่เป็นไปตามแผนการเบิกจ่าย	ต่ำ	OR-05.2 พนักงานอาจมี Digital competency ไม่เพียงพอต่อการใช้ระบบ Digital ของ วว.	ปานกลาง
FR-02 ค่าใช้จ่ายของการดำเนินงานอาจสูงกว่ารายได้	ปานกลาง	OR-07 ระบบงานดิจิทัลที่มีอยู่ อาจยังไม่เพียงพอต่อการรองรับผลกระทบต่อเนื่องของโควิด	ต่ำ	OR-06 เกิดภัยคุกคามด้านไซเบอร์	ต่ำ
การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019(COVID-19) ที่อาจทำให้เกิดการติดเชื้อใน วว.	ปานกลาง	OR-08 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอาจยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญ	ต่ำ	CR-07 การดำเนินงานอาจไม่สอดคล้องกับ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	ต่ำ
		FR-09 เงินงบประมาณแผ่นดินอาจได้รับการจัดสรรลดลงอย่างต่อเนื่อง	ต่ำ		
		SR-10 : เพิ่มพื้นที่เกษตรอินทรีย์/ปลอดภัย ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ต่ำ		

2564		2565		2566 (ไตรมาส 3)	
ปัจจัยเสี่ยง	ผลการบริหาร	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการบริหาร	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการบริหาร
		OR-11 : ข้อมูลใน วว. มีจำนวนมาก การเชื่อมโยงและบริหารข้อมูลทำได้ยาก	ต่ำ		
		R-12 : บุคลากรมีความเสี่ยงต่อการติดโรคโควิด-19 ทำให้ไม่สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ (O)	ต่ำ		

3.1.9 แผนงาน/โครงการสำคัญ ประจำปี 2567

ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการสำคัญ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 วทน. สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อยกระดับเศรษฐกิจ BCG	1.1.1 พัฒนานวัตกรรมเพื่อสุขภาพและสังคมสูงอายุ 1.2.1 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภาคการเกษตรอย่างยั่งยืน 1.3.1 พัฒนาชุมชนด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม 1.3.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านชีวภาพ 1.3.3 การใช้นวัตกรรมเพิ่มขีดความสามารถการผลิตและแปรรูปสำหรับคลัสเตอร์ไม้ดอกไม้ประดับ 1.4.1 พัฒนาชุมชนด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม
ยุทธศาสตร์ที่ 2 วทน.สนับสนุนการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมเพื่อยกระดับขีดความสามารถของ SMEs และอุตสาหกรรมเป้าหมาย	2.1.1 พัฒนาความสามารถให้บริการอุตสาหกรรมอนาคต 2.2.1 พัฒนาความสามารถให้บริการพื้นฐาน 2.3.1 ยกระดับภาคอุตสาหกรรม และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนานวัตกรรมพลังงานและสิ่งแวดล้อมเพื่อสนับสนุนภาคธุรกิจและสังคม	3.1.1 พัฒนานวัตกรรมมูลค่าสูงด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม 3.2.1 ลดมลภาวะและฟื้นฟูสภาพแวดล้อม 3.3.1 พัฒนานวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนางองค์กรสมรรถนะสูง	4.1.1 การปรับอัตราส่วนบุคลากรกลุ่มงานหลัก : กลุ่มงานสนับสนุนให้ได้ 68.5 : 31.5 ในปี 2570 4.1.2 การพัฒนาบุคลากรให้มี Digital Competency ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนองค์กรด้วย Digital 4.2.1 พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการและการบริหารจัดการองค์ความรู้ 4.2.2 ปรับปรุงปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงานและส่งเสริมธรรมาภิบาล 4.2.3 พัฒนาระบบดิจิทัล และพัฒนาแพลตฟอร์มการบริหารจัดการภายในองค์กร (Back Office) เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการสำคัญ
	4.2.4 ข้อมูลสารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4.2.5 สนับสนุนการปฏิบัติงานวิจัยและบริการด้วยระบบดิจิทัล 4.2.6 งานฐานข้อมูลองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4.2.7 การพัฒนา Data Warehouse 4.3.1 การดำเนินงานด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ
ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มความสามารถในการพึ่งพาตนเอง	5.1.1 การส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการสร้างรายได้ 5.2.1 การนำผลงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถไปใช้ประโยชน์เพื่อต่อยอดเชิงพาณิชย์

3.1.10 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop)

ประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop)
- ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ระดับคะแนนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - การถ่ายทอดงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย* - การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด - การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด - สัดส่วนค่าใช้จ่ายขององค์กรค่อนข้างสูงส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงิน* - รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ* - การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ วว. ทำได้จำกัด - อัตราค่าจ้างและคุณภาพบุคลากรไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน - การบริหารจัดการงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ภัยคุกคามด้านไซเบอร์

3.1.11 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย* - การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด - การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด - สัดส่วนค่าใช้จ่ายรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด* - รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่*

หมายเหตุ : *ประเด็นความเสี่ยงที่มีการปรับชื่อในคณะทำงานฯ จากความเสี่ยงเดิมที่ได้จากการ workshop

3.1.12 กระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับกลุ่ม/ศูนย์/สำนัก



การระบุความเสี่ยงและประเมินความรุนแรง

1. การระบุคำโอกาส และผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยง (นำข้อมูลจากเจ้าของความเสี่ยงไประบุ)

คำอธิบาย	** การระบุคำโอกาสที่กระทบ หรือคำกระทบที่ความเสี่ยงที่มีผลกระทบ ไม่ดี	
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	คำอธิบาย 1 ถึงคำอธิบาย 5 ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในแง่ความถี่	
ผลกระทบ (Impact)	คำอธิบาย 1 ถึงคำอธิบาย 5 ของผลกระทบที่จะเกิดในแง่ความถี่	

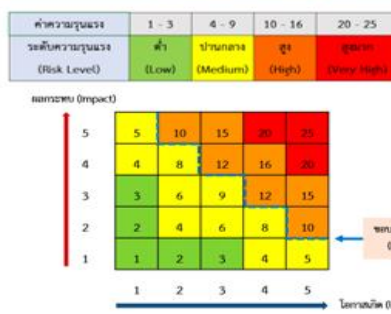
โอกาส	คำอธิบาย/หรือ/หรือคำอธิบาย	ผลกระทบ	คำอธิบาย/หรือ/หรือคำอธิบาย
1	จำนวนความเสี่ยง.....	1	จำนวนความเสี่ยง.....
2	จำนวนความเสี่ยง.....	2	จำนวนความเสี่ยง.....
3	จำนวนความเสี่ยง.....	3	จำนวนความเสี่ยง.....
4	จำนวนความเสี่ยง.....	4	จำนวนความเสี่ยง.....
5	จำนวนความเสี่ยง.....	5	จำนวนความเสี่ยง.....

หมายเหตุ : การระบุใน sheet >> 01-ระบุโอกาสและผลกระทบ

ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรง



2. เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรง



ระดับความรุนแรง (Risk Level)	แนวทางการตอบสนอง/จัดการ
สูงมาก (Very High) / สูง (High)	- เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างรุนแรง จำเป็นต้องจัดการอย่างเร่งด่วน - จัดทำแผนรับมือเพื่อลดระดับความเสี่ยง และป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น - จัดการทรัพยากรและมาตรการให้เหมาะสมและมีความยืดหยุ่น
ปานกลาง (Medium) / ต่ำ (Low)	- เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างปานกลาง จำเป็นต้องจัดการโดยเร็ว - จัดทำแผนรับมือเพื่อลดระดับความเสี่ยง และป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น - จัดการทรัพยากรและมาตรการให้เหมาะสมและมีความยืดหยุ่น
ต่ำ (Low) / ต่ำ (Low)	- เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างต่ำ - ควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด - อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยงและประสิทธิภาพมากขึ้น

ประเภทความเสี่ยง	
S	Strategic Risk - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
O	Operational Risk - ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
F	Financial Risk - ความเสี่ยงด้านการเงิน
C	Compliance Risk - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงเพิ่มเติม	1-น้อยมาก	2-น้อย	3-ปานกลาง	4-สูง	5-สูงมาก
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)					
โอกาสที่จะเกิด	5 ปีต่อครั้ง	2-3 ปีต่อครั้ง	1 ปีต่อครั้ง	1-6 เดือนต่อครั้ง	1 เดือนต่อครั้ง
ปริมาณ	มีโอกาสดังกล่าว 5%	มีโอกาสดังกล่าว 5% - 10%	มีโอกาสดังกล่าว 11% - 15%	มีโอกาสดังกล่าว 16% - 20%	มีโอกาสดังกล่าว 20%
ความถี่	ยากที่จะเกิดขึ้น	ไม่บ่อยครั้ง	มีโอกาสดังกล่าว 1 ครั้ง	มีโอกาสดังกล่าว 2-3 ครั้ง	มีโอกาสดังกล่าว 4-5 ครั้ง
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I)					
ด้านการเงิน	น้อยกว่า 1,000 บาท	1,001 - 5,000 บาท	5,001 - 10,000 บาท	10,001 - 30,000 บาท	เกิน 30,000 บาท
ด้านเวลา	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1-2 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 2-4 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 4-6 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 6 เดือน
ด้านชื่อเสียง	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้าง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้าง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้าง
ด้านความพึงพอใจ	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี
ด้านบุคลากร	สร้างความไม่พอใจต่อการปฏิบัติงาน	สร้างความไม่พอใจต่อการปฏิบัติงาน	สร้างความไม่พอใจต่อการปฏิบัติงาน	สร้างความไม่พอใจต่อการปฏิบัติงาน	สร้างความไม่พอใจต่อการปฏิบัติงาน
ด้านประสิทธิภาพ	ต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 5%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 5-10%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 11-15%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 16-20%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 20%
ด้านการดำเนินงาน	ดำเนินการสำเร็จตามแผน	ดำเนินการสำเร็จตามแผน	ดำเนินการสำเร็จตามแผน	ดำเนินการสำเร็จตามแผน	ดำเนินการสำเร็จตามแผน
ด้านความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 90 % ขึ้นไป	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 80-89%	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 70-79%	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 60-69 %	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่า 60%
ด้านผลงานวิจัย	มีผลงานวิจัย/นวัตกรรม	มีผลงานวิจัย/นวัตกรรม	มีผลงานวิจัย/นวัตกรรม	มีผลงานวิจัย/นวัตกรรม	มีผลงานวิจัย/นวัตกรรม
ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัย	เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัย	เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัย	เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัย	เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัย
ด้านเป้าหมายขององค์กร	บรรลุเป้าหมาย	บรรลุเป้าหมาย	บรรลุเป้าหมาย	บรรลุเป้าหมาย	บรรลุเป้าหมาย

3. หลักการระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่

ระดับ	หลักการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
สูง (High)	หลักการดำเนินงาน	กำหนดกระบวนการดำเนินงาน	กำหนดกระบวนการดำเนินงาน
กลาง (Medium)	หลักการดำเนินงาน	กำหนดกระบวนการดำเนินงาน	กำหนดกระบวนการดำเนินงาน
ต่ำ (Low)	หลักการดำเนินงาน	กำหนดกระบวนการดำเนินงาน	กำหนดกระบวนการดำเนินงาน

หมายเหตุ : การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีผลการประเมินในวงจรรวมโดยอยู่ในระดับต่ำ

แนวทางการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับระดับกลุ่ม/ศูนย์/สำนัก

3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม

เมื่อได้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (Inherent Risk) แล้ว จึงกรองปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่จะพิจารณาใน 3 มุมมอง ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) กระบวนการควบคุม (3) การติดตามผลการดำเนินงาน โดยกำหนดระดับการประเมินในแต่ละมุมมอง ดังนี้

ระดับ	มุมมองการประเมิน		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
สูง (High)	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	กำหนดกระบวนการเป็นมาตรฐานขององค์กร	กำหนดกระบวนการเป็นมาตรฐานและดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ
กลาง (Medium)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	แต่ละหน่วยงานย่อยมีกระบวนการของตนเอง	กำหนดกระบวนการแต่ยังดำเนินการไม่สม่ำเสมอ
ต่ำ (Low)	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	กระบวนการยังไม่ชัดเจนหรือยังไม่มี	ติดตามเฉพาะเมื่อมีการร้องขอหรือไม่มีการติดตาม

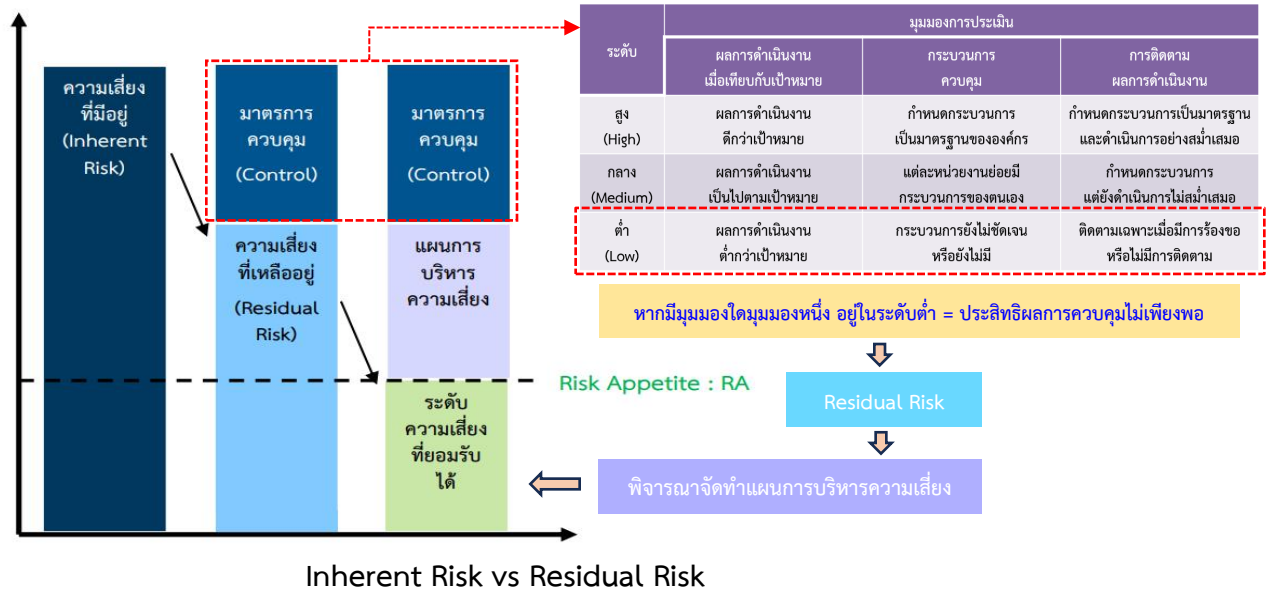
โดยเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจาก ผลการประเมินของทั้งสามมุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ในระดับต่ำ

ซึ่งผลจากการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะทำให้สามารถแบ่งความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ไม่สามารถยอมรับได้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- กลุ่มที่ 1 : ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม
- กลุ่มที่ 2 : ปัจจัยเสี่ยงที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ
- กลุ่มที่ 3 : ปัจจัยเสี่ยงที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ

ทั้งนี้ ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

โดยการควบคุมภายในที่มีอยู่นั้น (มาตรการควบคุม (Control)) หมายถึง แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงานของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว โดยเฉพาะกรณีที่ประสิทธิผลการควบคุมนั้นๆ ไม่เพียงพอ จะถูกกำหนดเป็นความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) รวมทั้งการดำเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีการติดตามทั้งกิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control) และกิจกรรมตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)



3.2.1 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2567 ได้ทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เกิดขึ้นในปี 2566 ว่าปัจจัยเสี่ยงใด ยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) นอกจากนี้ ได้มีการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านระดับประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ดังตัวอย่าง (รายละเอียดดัง ภาคผนวก)

Risk Universe ปี 2567										
Item	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดที่มา	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Inventory)	ประเภทความเสี่ยง (S, O, F, C)	กิจกรรมควบคุมภายในที่มีอยู่ - ถ้ามีโปรดระบุ -	ประเมินประสิทธิภาพความเสี่ยงของกิจกรรมควบคุม			ความเพียงพอของกิจกรรมควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง /ผู้รับผิดชอบ
						(1) ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	(2) กระบวนการควบคุม	(3) การติดตามผล		
R001	ปัจจัยภายใน	<u>ปัจจัยภายใน (75)</u> ในแผนวิสาหกิจ วว.	ความสามารถในการถ่ายทอดเทคโนโลยี การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม การตลาดเพื่อขยายกลุ่มลูกค้า และตลาดใหม่ และการขยายผลเพื่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้างเป็นไปอย่างจำกัด	S	- การกลั่นกรองโครงการและงบประมาณ (คณะทำงานTRM, สยศ.) - การติดตามความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (สพว,สจท.)	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	เพียงพอ	คณะทำงาน TRM, สยศ., สพว, สจท.
R002	ปัจจัยภายใน	<u>ปัจจัยภายใน (75)</u> ในแผนวิสาหกิจ วว.	มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการดำเนินงาน โดยต้องการพึ่งงบประมาณจากรัฐบาลเป็นหลักและมีข้อจำกัดในการดำเนินงานเพื่อหารายได้เชิงพาณิชย์	S	- การกลั่นกรองโครงการและงบประมาณ (คณะทำงานTRM, สยศ.) - การติดตามความก้าวหน้าโครงการและงาน (สยศ.)	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง	ไม่เพียงพอ	คณะทำงาน TRM, สยศ.

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ฉบับบทวน) ปีงบประมาณ 2567

Item	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดที่มา	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Inventory)	ประเภทความเสี่ยง (S, O, F, C)	กิจกรรมควบคุมภายใน ที่มีอยู่ ถ้ามีโปรดระบุ	ประเมินประสิทธิผลความเสี่ยงของกิจกรรมควบคุม			ความเสี่ยงของกิจกรรมควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง /ผู้รับผิดชอบ
						(1) ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	(2) กระบวนการควบคุม	(3) การติดตามผล		
R003	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน (75) ในแผนวิสาหกิจ วว.	มีข้อจำกัดในการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และหน่วยงานภาครัฐที่จนานผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	S	การติดตามความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (สวทช., สทท.)	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	เพียงพอ	สวทช., สทท.
R004	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน (75) ในแผนวิสาหกิจ วว.	ความสามารถในการถ่ายทอดเทคโนโลยี การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม การตลาดเพื่อขยายกลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่ และการขยายผลเพื่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้างเป็นไปอย่างจำกัด	S	- การกลั่นกรองโครงการและงบประมาณ (คณะทำงานTRM, สยศ.) - การติดตามความก้าวหน้าโครงการและงาน (สยศ.)	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	เพียงพอ	คณะทำงานTRM, สยศ.
R006	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน (75) ในแผนวิสาหกิจ วว.	การขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน เช่น การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ กฎระเบียบ และข้อบังคับบางส่วนไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในการดำเนินงานร่วมกับภาคเอกชน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	O	- การกลั่นกรองโครงการและงบประมาณ (คณะทำงานTRM, สยศ.) - การติดตามความก้าวหน้าโครงการและงาน (สยศ.) - การกำกับและติดตามการดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับ (กกม.)	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง	ไม่เพียงพอ	คณะทำงาน TRM, สยศ., กกม.
R007	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน (75) ในแผนวิสาหกิจ วว.	ขาดระบบสารสนเทศเชื่อมโยงการทำงานของศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมในการทำงานวิจัยแบบบูรณาการ	O	- การติดตามความก้าวหน้าโครงการและงาน (สยศ.) - การติดตามความก้าวหน้าตัวชี้วัดที่สำคัญ (สยศ.)	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	เพียงพอ	สยศ.
R008	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน (75) ในแผนวิสาหกิจ วว.	โครงการวิจัยและพัฒนาบางส่วนขาดการบูรณาการเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อยุทธศาสตร์และสังคม	S	- การติดตามความก้าวหน้าโครงการและงาน (สยศ.) - การสำรวจมูลค่าผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงาน (สยศ.)	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	เพียงพอ	สยศ.
R009	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน (75) ในแผนวิสาหกิจ วว.	การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการตลาดสำหรับพนักงานของศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาบุคลากรทดแทนพนักงานที่เกษียณไม่เพียงพอ	S	- การติดตามความก้าวหน้าโครงการและงาน (สยศ.) - การติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สทท.)	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	เพียงพอ	สยศ., สทท.

3.2.2 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2566 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2567

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2566	การนำไปบริหารต่อในปี 2567 (Residual Risk)		เหตุผล
	นำไปบริหารต่อ	ไม่นำไปบริหารต่อ	
SR-01: ผลการประเมินตาม Core Business Enabler อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓		- สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ - แต่เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ผู้บริหาร และองค์กรให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร โดยในปี 2567 มีความเสี่ยงในประเด็นที่ไม่มีค่า Handicap ทำให้คะแนน PA ภาพรวมอาจไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้ จึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงต่อในปี 2567 เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด ประจำปี และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด
OR-02: การขยายเวลาการดำเนินงานโครงการวิจัยภายใต้งบววน.	✓		- สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ - แต่เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ผู้บริหาร และองค์กรให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร จึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงต่อในปี 2567 เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนดประจำปี และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด - ปรับชื่อปัจจัยเสี่ยงเป็น “การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบววน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด” ในปี 2567
SR-03: มีข้อจำกัดในการนำผลงานวิจัย และทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์	✓		- สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ - แต่เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ผู้บริหาร และองค์กรให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ และ บันทึกข้อตกลง PA ปี 2567 จึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงต่อในปี 2567 เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนดประจำปี และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด - ปรับชื่อปัจจัยเสี่ยงเป็น “การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย” ในปี 2567
FR-04: สถานะทางการเงิน (เงินทุนวว.) ลดลง	✓		สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2566	การนำไปบริหารต่อในปี 2567 (Residual Risk)		เหตุผล
	นำไปบริหารต่อ	ไม่นำไปบริหารต่อ	
			- แต่เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ผู้บริหาร และองค์กรให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร โดยค่าใช้จ่ายที่มากกว่ารายได้ ส่งผลให้สถานะเงินทุน วว. ลดลง อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่อง และสถานะทางการเงินของ วว. ในอนาคต จึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงต่อในปี 2567 เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนดประจำปี และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด - ปรับประเด็นปัจจัยเสี่ยงเป็น “สัดส่วนค่าใช้จ่ายรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด” ในปี 2567
OR-05.1: การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร อาจไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงด้าน Digital		✓	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
OR-05.2: พนักงานอาจมี Digital competency ไม่เพียงพอต่อการใช้ระบบ Digital ของ วว.		✓	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
OR-06: เกิดภัยคุกคามด้านไซเบอร์		✓	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
CR-07: การดำเนินงานอาจไม่สอดคล้องกับ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	✓		- สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ - แต่เป็นประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน และภาพลักษณ์ และเนื่องด้วย วว. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งระบบต่างๆ ที่ถูกพัฒนามีความเสี่ยงที่อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน อาจส่งผลให้เกิดความเสียหาย เช่น การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น - ปรับข้อปัจจัยเสี่ยงเป็น “ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่” ในปี 2567

3.2.3 สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2567

จากปัจจัยเสี่ยงที่ได้รับไว้เบื้องต้น และการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) โดยคณะทำงานฯ ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบทุกกลุ่มงาน เพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2567 โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 2567 ที่กำหนดไว้ รวมทั้งประสิทธิผลการควบคุมภายในทั้ง 3 ด้าน คือ (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) กระบวนการควบคุม (3) การติดตามผลการดำเนินงาน โดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใดอยู่ในระดับต่ำจะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการใน ปี 2567 ได้ดังนี้

สรุปปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2567

ปัจจัยเสี่ยงที่	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2567	ประเภทความเสี่ยง
1	ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	Strategic Risk
2	การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	Strategic Risk
3	การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	Operation Risk
4 (New)	การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	Operation Risk
5	สัดส่วนค่าใช้จ่ายรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	Financial Risk
6	รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	Financial Risk
7	ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	Compliance Risk

ความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) และเป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
1	SR-01: ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S	SO4: การเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน	KR 4.1 คะแนนผลประเมินการดำเนินงาน
2	SR-02: การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S	SO1: เพื่อยกระดับเศรษฐกิจมูลค่าสูงด้วยการขับเคลื่อนด้วยโมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCGSO1: เพื่อยกระดับเศรษฐกิจมูลค่าสูงด้วยการขับเคลื่อนด้วยโมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG	KR 1.3 จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ที่ นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
			SO2: เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน SMEs และอุตสาหกรรมเป้าหมาย ด้วยบริการที่ได้มาตรฐานระดับสากล	KR 2.2 จำนวนรายการที่ให้บริการแก่ SMEs ให้เป็นไปตามมาตรฐานของประเทศและมาตรฐานสากล KR 2.3 มูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการธุรกิจ SMEs ที่เกิดจากการนำ วทน. ของ วว. ไปประยุกต์ใช้
3	OR-01: การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	O	SO2: เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน SMEs และอุตสาหกรรมเป้าหมาย ด้วยบริการที่ได้มาตรฐานระดับสากล	KR 2.1 จำนวน SMEs ที่ได้รับการฟื้นฟูและลดต้นทุนการผลิต KR 2.2 จำนวนรายการที่ให้บริการแก่ SMEs ให้เป็นไปตามมาตรฐานของประเทศและมาตรฐานสากล KR 2.3 มูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการธุรกิจ SMEs ที่เกิดจากการนำ วทน. ของ วว. ไปประยุกต์ใช้
			SO5: ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	KR 5.1 การขยายตัวของรายได้
4	OR-02: การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	O	SO4: การเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน	KR 4.2 ดำเนินงานตามแผน EA
5	FR-01: สัดส่วนค่าใช้จ่ายรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	F	SO5: ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	KR 5.2 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อรายได้
6	FR-02: รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F	SO5: ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	KR 5.1 การขยายตัวของรายได้
7	CR-01: ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	C	SO5: ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	KR 5.1 การขยายตัวของรายได้ KR 5.2 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อรายได้

3.3 การประเมินความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ว. ประเมินโดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และผลกระทบโดยแยกปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้ การประเมินทั้งโอกาสในการเกิด และระดับความรุนแรง จะพิจารณาจากข้อมูลการเกิดจริงในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต โดยเกณฑ์การประเมินผล จำแนกตามปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

การประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาถึงนัยสำคัญของความเสี่ยงที่มี ซึ่งพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ความรู้ ประสบการณ์ และจากดุลยพินิจ ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) รายปัจจัยเสี่ยง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาในสองด้าน คือ โอกาสและผลกระทบ

3.3.1 การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ควรกำหนด Risk Appetite ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ ว. กำหนด RA สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดองค์กรที่ระดับ 5

โดย ว. ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการกำหนด RA และ RT มีดังนี้

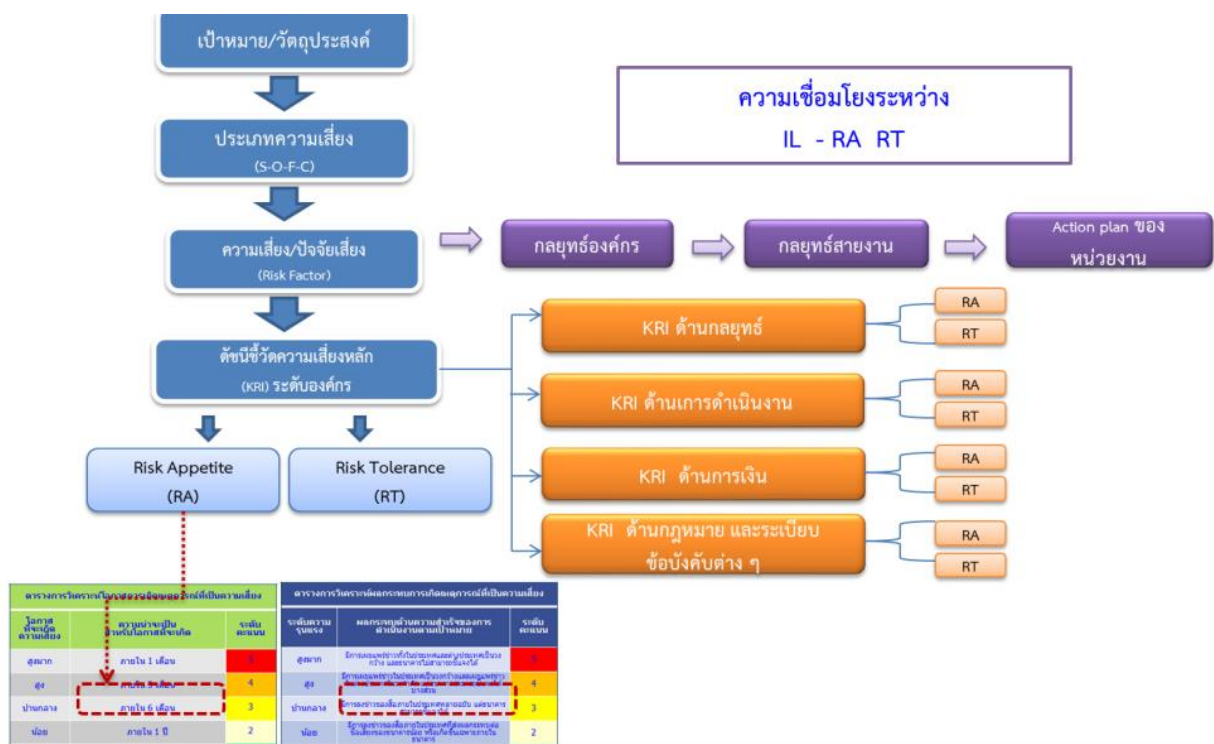
ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	เป้าหมายระดับ 5 ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์/ ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	เป้าหมายระดับ 3 ของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	เป้าหมายระดับ 5 ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการปฏิบัติงาน	เป้าหมายระดับ 3 ของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
ด้านการเงิน (Financial Risk)	เป้าหมายระดับ 5 ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง บัญชี งบประมาณ	เป้าหมายระดับ 3 ของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	ไม่ยอมรับให้มีช่วงเบี่ยงเบน

การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการตรวจจับความเสี่ยง เพื่อที่จะให้ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ความเสี่ยง โดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กำหนด KRIs จากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) เพื่อที่จะให้ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ความเสี่ยง

โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance เป็นรายปัจจัยเสี่ยงตาม KRI ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) แผนยุทธศาสตร์(แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกสายงาน และเป้าหมายของแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงองค์กร	ตัววัด	RA*	RT*
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	SR-01: ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามเกณฑ์ Core Business Enabler (คะแนน)	2.8891	2.6697
	SR-02: การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ที่นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ (เรื่อง)	24	24
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	OR-01: การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละของโครงการ วรรณ. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ วรรณ. ทั้งหมด	< 10	< 15
	OR-02: การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละการดำเนินงานตามแผน EA ปี 2567	100	100
ด้านการเงิน (Financial Risk)	FR-01: สัดส่วนค่าใช้จ่ายรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (ร้อยละ)	< 104	< 106
	FR-02: รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	รายได้บริการวิจัย (ล้านบาท)	340	340
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	CR-01: ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	ไม่พบการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย	0	0



แนวทางการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance

โดย วว. ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) และเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) รวมถึงดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เป็นรายปัจจัยเสี่ยง

3.3.2 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก

- สถิติการเกิด/ประวัติที่เกิดขึ้นในอดีต
- ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน
- การคาดการณ์ล่วงหน้าของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งระดับของโอกาสแบ่งออกเป็นระดับ โดยหลักเกณฑ์ในการประเมินโอกาสนั้นสามารถพิจารณาจากความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้นสำหรับกรณีที่มีข้อมูลในอดีตของการเกิดความเสี่ยงให้นำมาพิจารณาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมิน หรือ การใช้วิธีการคาดการณ์ หรือ ประเมินการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคตกรณีที่ไม่มีการเก็บข้อมูลมาก่อน หรือ ยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์นั้นมาก่อน โดยพิจารณาตามระดับที่มีโอกาสจะเกิด

ผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact) คือ ผลกระทบและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่ได้รับ ซึ่งจะแบ่งผลกระทบออกเป็นแต่ละด้านตามความสอดคล้องต่อบริบทของหน่วยงาน โดยทำการเลือกประเมินจากด้านที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นและทำการเลือกระดับความรุนแรงจากด้านที่มีระดับผลการประเมินสูงสุด ซึ่งระดับความรุนแรงแบ่งออกตามผลกระทบในแต่ละด้านในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบดังตัวอย่าง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : SR-01 ผลการประเมินตาม Core Business Enabler อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง :

บันทึกข้อตกลงประเมินผลประจำปี (PA) ในส่วนกระบวนการ Core Business Enablers มีน้ำหนัก 40% และปีงบประมาณ 2567 มีความเสี่ยงในการไม่มีค่า Handicap ทำให้คะแนน PA ภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้

Key Risk Indicator:

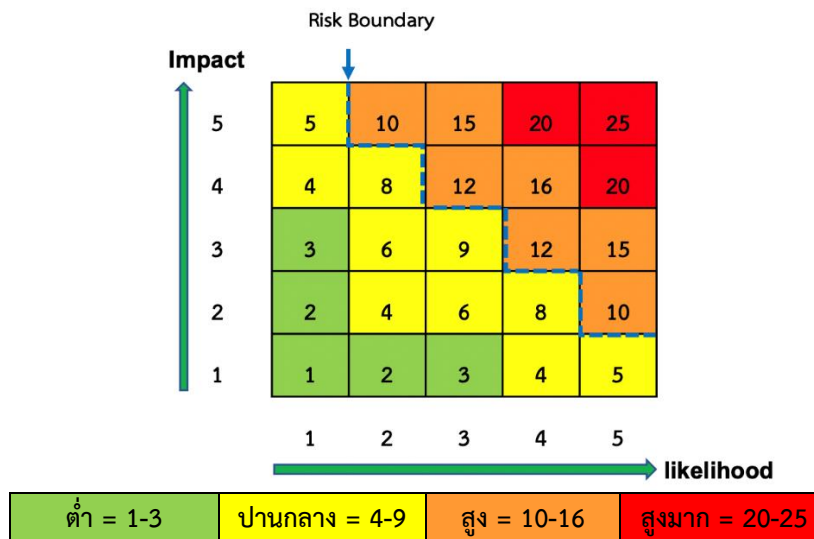
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามเกณฑ์ Core Business Enabler (ระดับ)

Appetite	Tolerance
2.8891	-

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	โอกาสเกิด : ร้อยละความก้าวหน้าแผนดำเนินการ SE-AM รายหมวด	ผลกระทบ : คะแนนประเมินผล Core Business Enablers
สูงมาก	5	60%	ผลคะแนน Enabler = 1
สูง	4	70%	ผลคะแนน Enabler = 2
ปานกลาง	3	80%	ผลคะแนน Enabler = 3
ต่ำ	2	90%	ผลคะแนน Enabler = 4
ต่ำมาก	1	100%	ผลคะแนน Enabler = 5

3.3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

เมื่อทำการประเมินระดับของโอกาสทั้งการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์แล้ว จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้ ระดับความเสี่ยง (L x I) = ระดับโอกาส (L) x ระดับความรุนแรง (I) จากการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดลงในแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix) ของ วว. ซึ่งอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยสีในแผนภาพแสดงถึงการแบ่งระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ดังนี้



3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response)

การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่ วว. พิจารณามี 4 แนวทาง คือ

1. **การยอมรับ (Take)** เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากพิจารณาแล้วพบว่า การจัดการความเสี่ยงมีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่ได้
2. **การหลีกเลี่ยงหรือกำจัด (Terminate)** เป็นการยกเลิก/หลีกเลี่ยง หรือตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุดดำเนินกิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าการดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
3. **การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer)** เป็นการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนความรับผิดชอบ หรือภาระของการสูญเสียให้แก่บุคคลอื่นรับผิดชอบ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น เช่น การประกันภัย หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ
4. **การลดหรือควบคุม (Treat)** เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การตอบสนองความเสี่ยงของ วว. มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

วว. ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์และกำหนดสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

3.4.2 การจัดทำตารางแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map)

โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร และเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะบูรณาการที่ดียิ่งขึ้น โดยการจัดทำ Risk Correlation Map ที่มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุนั้น

1.1 สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง องค์กรควรวิเคราะห์เพิ่มเติมมากกว่า 1 Layer โดยสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงอาจแบ่งได้เป็นสาเหตุหลักและสาเหตุรองเพื่อประโยชน์ในการนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ตรงประเด็น

1.2 กำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ โดยจัดทำ Criteria ในการพิจารณาทั้งมุมมองของโอกาสและผลกระทบ เพื่อประกอบการตัดสินใจที่ชัดเจน โดยใช้ฐานข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงการกำหนดระดับความรุนแรงที่สอดคล้องกันระหว่างระดับความรุนแรงของสาเหตุ กับระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นตัวหลักของสาเหตุดังกล่าว

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุโดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

4. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง (ทุกกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความสอดคล้องกับสาเหตุและจัดลำดับตามระดับความรุนแรงของสาเหตุ รวมถึงความสัมพันธ์อื่นที่มากกระทบต่อสาเหตุนั้น) โดยการจัดทำ Risk Correlation Map จะเกิดขึ้นก่อนการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น เมื่อสามารถระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง ระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ ความสัมพันธ์และผลกระทบทั้งระดับปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุแล้ว จึงนำมากำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่สามารถสะท้อนถึงการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น

5. สร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร และการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร คณะทำงานฯ และ Risk Owner

3.4.3 การกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ

โดย วว. กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสเกิดและผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ดังนี้

ระดับความรุนแรง	สาเหตุหลัก/สาเหตุรอง (Likelihood)	มาตรการจัดการความเสี่ยง (Impact)
ระดับ 5	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบ ต่อปัจจัยเสี่ยงมาก หากเป็นเชิงปริมาณ จะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลัก อยู่ในช่วงร้อยละ 81-100	ยังไม่มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตาม มาตรการไม่เพียงพอ หรือมีปัจจัย ภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ทำให้ ไม่สามารถจัดการได้
ระดับ 4	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบ ต่อปัจจัยเสี่ยงค่อนข้างมาก หากเป็น เชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัย เสี่ยงหลัก อยู่ในช่วงร้อยละ 61-80	เริ่มมีแนวทางในการจัดการต่อสาเหตุ ดังกล่าว แต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นมาตรการ ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
ระดับ 3	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อ ปัจจัยเสี่ยงปานกลาง หากเป็นเชิงปริมาณ จะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลัก อยู่ในช่วงร้อยละ 41-60	มีเพียงมาตรการในการดำเนินงานจัดการ กับสาเหตุ แต่ยังไม่สามารถแสดง ประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวได้
ระดับ 2	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อ ปัจจัยเสี่ยงน้อย หากเป็นเชิงปริมาณจะมี สัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลัก อยู่ในช่วง ร้อยละ 21-40	มีมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการ ที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็น มาตรฐานของระดับหน่วยงานในการจัดการ สาเหตุดังกล่าว
ระดับ 1	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อ ปัจจัยเสี่ยงน้อยมาก หากเป็นเชิงปริมาณ จะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลักน้อย กว่าร้อยละ 20	มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตาม มาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนด เป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานและระดับ องค์กรในการจัดการสาเหตุดังกล่าว

เมื่อมีการให้ระดับของโอกาสและผลกระทบของแต่ละสาเหตุความเสี่ยงแล้ว จึงนำคะแนนของระดับโอกาส (Likelihood) และคะแนนของระดับผลกระทบ (Impact) มาคูณกัน เพื่อกำหนดเป็นระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) สรุปดังนี้

ความรุนแรงของสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)

$$= \text{คะแนนระดับโอกาส (L)} \times \text{คะแนนระดับผลกระทบ (I)}$$

เมื่อได้คะแนนระดับความรุนแรง จึงนำไปสู่สัญลักษณ์แทนด้วยสีแดง ส้ม เหลือง เขียว ตามระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน	สี
มากกว่า 16-25	แดง
มากกว่า 9-16	ส้ม
มากกว่า 3-9	เหลือง
1-3	เขียว

การคำนวณระดับความเสี่ยง กรณีที่มีหลายสาเหตุความเสี่ยง สามารถคำนวณได้โดยการคำนวณน้ำหนักความเสี่ยงถ่วงน้ำหนัก ด้วยสูตรดังนี้

$$R = \sum_{i=1}^n W_i L_i \times \sum_{i=1}^n W_i I_i$$

เมื่อ R คือ ค่าระดับความเสี่ยง

W_i คือ น้ำหนักของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง

L_i คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสำหรับแต่ละสาเหตุความเสี่ยง

I_i คือ ผลกระทบของความเสี่ยงสำหรับแต่ละสาเหตุความเสี่ยง

i คือ ลำดับของสาเหตุความเสี่ยง

โดย วว. ได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) เพื่อจัดทำ Risk Correlation Map ซึ่ง Risk Owners ได้ร่วมกันระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการตอบสนองเพื่อจัดการความเสี่ยงต่อไป

การกำหนดสาเหตุ น้ำหนัก ระดับความรุนแรงของสาเหตุความเสี่ยง การวิเคราะห์ผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อประกอบการกำหนด Mitigation Plan

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : SR-01 ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
C1.1 การปิด GAP ประจำปีตาม Feedback report ไม่สำเร็จ	✓		45%	4X5 = 20	- ไม่สามารถยกระดับผลคะแนน ด้าน Core Business Enablers ได้ตามเป้าหมายที่คะแนน 2.8891 - ส่งผลต่อผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี ส่งผลต่อการพิจารณาผลตอบแทนของบุคลากรภายในองค์กร	หากไม่สามารถดำเนินการปิด GAP ประจำปีตาม Feedback report ได้สำเร็จ ส่งผลให้ผลคะแนนไม่เพิ่มขึ้น หรืออาจลดลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพรวมการดำเนินงานขององค์กร และสะท้อนถึงคุณภาพในการดำเนินงาน	แผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีของ Core Business Enablers ในแต่ละด้าน (ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด/กพร.)	MP1: พัฒนาแผนปิด GAP รายหมวด และดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน (ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด/กพร.)
C1.2 บุคลากร ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์	✓		30%	4X4 = 16	การดำเนินงานอาจไม่สอดคล้องตามเกณฑ์ ส่งผลให้ไม่สามารถยกระดับคะแนน หรือทำให้ผลคะแนนที่ได้ลดลงจากปัจจุบัน	ไม่เกิดการการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร	การศึกษาเกณฑ์ หรือการเข้าร่วมรับฟังสัมมนาเกณฑ์ด้วยตนเองของบุคลากร ผู้รับผิดชอบ (ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด)	MP2: การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการตามเกณฑ์ (กพร.)
C1.3 ขาดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	✓		15%	4x3 = 12	การดำเนินงานอาจไม่สอดคล้องตามเกณฑ์ ส่งผลให้ไม่สามารถยกระดับคะแนนได้ตามเป้าหมายที่คะแนน 2.8891	การดำเนินงานไม่สอดคล้องตามเกณฑ์ในประเด็นของการนำบบสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน	-	MP3: การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามเกณฑ์ (กพร.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : SR-01 ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
C1.4 การติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของแต่ละ Enablers ที่อาจไม่ครบถ้วน	✓		10%	3x3 = 9	ไม่ทราบร้อยละความก้าวหน้าการดำเนินงานของแต่ละ Enablers ว่าแต่ละด้านสามารถดำเนินการได้มากน้อยเพียงใด	ไม่สามารถติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของแต่ละ Enablers ได้ครบถ้วน ส่งผลให้ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพได้	1) การติดตามความก้าวหน้าตามแผนปิด GAP จากการตรวจประเมินภายใน วว. 2) กระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Enablers ของ วว.	-
น้ำหนักของสาเหตุรวม			100%					
ระดับความเสี่ยงของสาเหตุถ่วงน้ำหนักรวม				3.8X4.2				
ระดับความเสี่ยง SR-01				4X4 = 16				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : SR-02 การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
C2.1 ไม่สามารถส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้มากเพียงพอ	✓		45%	3X5 = 15	- จำนวนการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 24 IP และร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนด้านลูกค้าและตลาด ต่ำกว่าร้อยละ 90 - ไม่สามารถเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร จากการที่มีผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้	ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	เกณฑ์การให้คะแนนของผู้นำเสนอผลงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (คณะกรรมการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา)	MP1: ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์
C2.2 ขาดฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาดที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างครอบคลุม	✓		30%	2X5 = 10	ข้อมูลเชิงปริมาณที่สำคัญไม่เพียงพอสำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์	ไม่มีฐานข้อมูลผลงานวิจัยและพัฒนาที่พร้อมใช้ เพื่อนำไปสู่การวางแผนการถ่ายทอดเชิงพาณิชย์	- ฐานข้อมูล Technology และ IP พร้อมใช้ ผ่านระบบ KM และ Intranet - ระบบฐานข้อมูลโครงการ/ผลงานวิจัยของนักวิจัย	MP2: การพัฒนาฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาด

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : SR-02 การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
C2.3 คุณภาพงานวิจัย ระดับ TRL ไม่ถึงระดับ 8-9	✓		15%	1x4 = 4	จำนวนการนำผลงานวิจัยและพัฒนาที่พร้อมต่อยอดเพื่อถ่ายทอดสู่เชิงพาณิชย์ลดลง	ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	การกลั่นกรองโครงการและงบประมาณ (คณะทำงาน TRM, สยศ.)	-
C2.4 ไม่สามารถดำเนินงานวิจัยได้ตามแผนที่กำหนด	✓		10%	1x3 = 3	จำนวนการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 24 IP และร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนด้านลูกค้าและตลาด ต่ำกว่าร้อยละ 90	ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	การติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ที่นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ รายไตรมาส (ผ่านการรายงานความก้าวหน้าตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล (สจท.))	-
น้ำหนักของสาเหตุรวม			100%					
ระดับความเสี่ยงของสาเหตุถ่วงน้ำหนักรวม				2.2X4.7				
ระดับความเสี่ยง SR-02				2X5 = 10				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
C3.1 แนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และแผนการใช้จ่ายขาดความชัดเจน ทำให้ไม่สามารถกำกับติดตามให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดได้	✓		70%	3X4 = 12	- ร้อยละของโครงการ วรรณ. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ วรรณ. ทั้งหมดมากกว่าร้อยละ 15 - ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย วรรณ. ประจำปี ลดลงเหลือที่ร้อยละ 70 - ร้อยละการเบิกจ่ายงบ วรรณ. ตามแผนงานโครงการ ลดลงเหลือที่ร้อยละ 60	ไม่สามารถวางแผนกำกับติดตามเพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้าให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดได้	การติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาส (สกค.)	MP1: กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และต้องใช้ต่อเนื่องข้ามปีงบประมาณ และแผนการใช้จ่าย งบ วรรณ. รายโครงการเพื่อกำกับติดตามราย ไตรมาส
C3.2 ขาดระบบการกำกับติดตามการดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) ที่มีประสิทธิภาพ	✓		30%	3X4 = 12	- ร้อยละของโครงการ วรรณ. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ วรรณ. ทั้งหมดมากกว่าร้อยละ 15 - ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย วรรณ. ประจำปี ลดลงเหลือที่ร้อยละ 70 - ร้อยละการเบิกจ่ายงบ วรรณ. ตามแผนงานโครงการ ลดลงเหลือที่ร้อยละ 60	ข้อมูลการใช้จ่ายไม่ทันกาล ทำให้ทบทวนปรับแผนหรือเร่งรัดการใช้แผนได้ยาก	การจัดทำบันทึกข้อมูลเพื่อติดตามสถานะการบริหารสัญญา (สกค.)	MP2: พัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการแจ้งเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม
น้ำหนักของสาเหตุรวม			100%					
ระดับความเสี่ยงของสาเหตุถ่วงน้ำหนักรวม			3.0X4.0					
ระดับความเสี่ยง OR-01			3X4 = 12					

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : OR-02 การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
C4.1 การพัฒนาระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผน Digital Transformation ยังไม่เพียงพอ	✓		50%	4X4 = 16	- ร้อยละการดำเนินงานตามแผน EA ปี 2567 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ร้อยละ 100 โดยอาจลดลงเหลือเพียงร้อยละ 8๐ และร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบ คิดเป็นร้อยละ 80	การปรับปรุงระบบสารสนเทศล่าช้ากว่าแผน ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การติดตามความก้าวหน้าโครงการและแผนงาน ตามแผนพัฒนาบุคลากรด้าน DT (สทส.)	MP1: การพัฒนาระบบตาม EA องค์กร
C4.2 การพัฒนาบุคลากรอาจไม่สอดคล้องกับ การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation	✓		50%	3X3 = 9	- ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ร้อยละ 100 โดยอาจลดลงเหลือเพียงร้อยละ 80	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาระบบ ขาดทักษะดิจิทัลที่ดี จึงไม่เกิดการการนำองค์ความรู้มามาประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร	การติดตามความก้าวหน้าโครงการและแผนงาน ตามแผนพัฒนาบุคลากรด้าน DT (สทส.)	MP2.1: จัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร และวิเคราะห์ผล MP2.2: ประเมิน Digital Competency Gap และวางแผนการพัฒนาปิด Gap บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง
น้ำหนักของสาเหตุรวม			100%					
ระดับความเสี่ยงของสาเหตุถ่วงน้ำหนักรวม				3.5X3.5				
ระดับความเสี่ยง OR-02				3X3 = 9				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : FR-01 สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
C5.1 ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น ค่าไฟ ค่าน้ำมัน ค่าเบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายจากเงินสมทบ	✓		35%	3X4 = 12	- มีรายจ่ายที่เพิ่มขึ้น จากค่าไฟ ค่าน้ำมัน ค่าเบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายจากเงินสมทบ ในปริมาณที่สูง - ส่งผลต่อความสมดุลทางการเงินขององค์กร ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อรายได้ สูงขึ้น โดยประมาณการมากกว่าร้อยละ 106	ผลการประเมินองค์กร (PA) ประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	การติดตามผลค่าใช้จ่ายต่อรายได้ตามแผนรายไตรมาส (สกค.) รายงานคณะกรรมการดำเนินงาน วว.	MP1: จัดทำแผนประหยัดค่าใช้จ่ายระดับศูนย์/สำนัก กำหนดวงเงินที่สามารถลดค่าใช้จ่ายกลุ่มค่าใช้จ่ายวัสดุ สาธารณูปโภค เงินในงบประมาณที่เป็นเงินทุนสมทบ วว.
C5.2 รายได้จากโครงการนอกงบประมาณลดลง (โครงการ ววน.)	✓		20%	4X3 = 12	รายได้ในงบประมาณลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลกระทบให้สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้สูงขึ้น โดยประมาณการมากกว่าร้อยละ 106	ผลการประเมินองค์กร (PA) ประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	- การติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ รายไตรมาส (สกค.) - การจัดทำบันทึกข้อมูลเพื่อติดตามสถานะการบริหารสัญญา (สกค.)	MP1: กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และต้องใช้ต่อเนื่องข้ามปีงบประมาณ และแผนการใช้จ่าย งบ ววน. รายโครงการเพื่อกำกับติดตามรายไตรมาส MP2: พัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการแจ้งเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม ** ใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : FR-01 สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
C5.3 รายได้งานบริการวิจัย (ที่ปรึกษา รับจ้างวิจัย) บริการวิเคราะห์/ทดสอบ ลดลง	✓		15%	3X3 = 9	- รายได้นอกงบประมาณ ลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 80 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 333 ล้านบาท (จากเป้าหมาย 340 ล้านบาท) - ส่งผลให้สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้สูงขึ้น โดยประมาณการมากกว่าร้อยละ 106	ผลการประเมินองค์กร (PA) ประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	การติดตามรายได้ นอกงบประมาณ เป็นรายเดือน และรายงานในที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินงาน วว.	MP1: กิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม (สจท.) MP2: บริการงานวิจัยเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (สจท.) MP3: การพัฒนาข้อเสนอโครงการ และบริหารจัดการงบประมาณ โครงการบริการวิจัย (อช., พย., บอ.) MP5: แผนและกลยุทธ์การหารายได้ (บอ., พย.) ** ใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : FR-01 สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด							
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RF2 : SR-02 การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		✓	3%	2X5 = 10	- จำนวนการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 24 IP และร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนด้านลูกค้าและตลาด ต่ำกว่าร้อยละ 90 - ไม่สามารถเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร จากการที่มีผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้	ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี ลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	<u>ตามข้อมูล ปัจจัยเสี่ยงที่ 2</u> SR-02 การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
RF3 : OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด		✓	3%	3X4 = 12	- ร้อยละของโครงการ วรรณ. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ วรรณ. ทั้งหมด มากกว่าร้อยละ 15 - ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย วรรณ. ประจำปี ลดลงเหลือที่ร้อยละ 70 - ร้อยละการเบิกจ่ายงบ วรรณ. ตามแผนงานโครงการ ลดลงเหลือที่ร้อยละ 60	การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	<u>ตามข้อมูล ปัจจัยเสี่ยงที่ 3</u> OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : FR-01 สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RF6 : FR-02 รายได้ บริการวิจัยไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย		✓	10%	3X3 = 9	รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย ส่งผลให้ สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ สูงขึ้น โดยประมาณการ มากกว่าร้อยละ 106	ไม่สามารถสร้างรายได้เพิ่ม ให้แก่องค์กรได้ ส่งผล สะท้อนในด้านของการ ดำเนินงานขององค์กรที่มี คุณภาพลดลง	ตามข้อมูล ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	
C3.2 ขาดระบบการ กำกับติดตามการ ดำเนินงาน โครงการวิจัย (งบ वन.) ที่มี ประสิทธิภาพ		✓	5%	3X3 = 9	- ร้อยละของโครงการ ววน. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ ววน. ทั้งหมด มากกว่าร้อยละ 15 - ร้อยละความก้าวหน้าตาม แผนงานวิจัย ววน. ประจำปี ลดลงเหลือที่ร้อยละ 70 - ร้อยละการเบิกจ่ายงบ वन. ตามแผนงานโครงการ ลดลงเหลือที่ร้อยละ 60	ข้อมูลการใช้จ่ายไม่ทันกาล ทำให้ทบทวนปรับแผน หรือเร่งรัดการใช้แผนเพื่อ กระตุ้นให้เกิดการเพิ่ม รายได้ สามารถทำได้ยาก	การจัดทำบันทึก ข้อมูลเพื่อติดตาม สถานะการบริหาร สัญญา (สกค.)	MP2: พัฒนาระบบตรวจสอบและ ยกเลิก PR และการแจ้งเงิน คงเหลือจาก PR และเงินยืม
C6.1 การตลาด/ ประชาสัมพันธ์ของ วว. ยังไม่เพียงพอ/ไม่ ตรงกลุ่มเป้าหมาย		✓	5%	3X3 = 9	รายได้นอกงบประมาณ ลดลง ส่งผลให้สัดส่วน ค่าใช้จ่ายต่อรายได้สูงขึ้น โดยประมาณการมากกว่า ร้อยละ 106	ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี ลดลง ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด ส่งผล สะท้อนในด้านของการ ดำเนินงานขององค์กรที่มี คุณภาพลดลง	การติดตามรายได้ นอกงบประมาณ เป็นรายเดือน และรายงานในที่ ประชุม คณะกรรมการ ดำเนินงาน วว. (สกค.)	MP1: กิจกรรมการตลาดเพื่อหา รายได้เพิ่ม (สจท.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : FR-01 สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
C6.2 งานบริการ/ วิจัย ไม่ตอบสนอง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย		✓	4%	3X3 = 9	รายได้นอกงบประมาณ ลดลง ส่งผลให้สัดส่วน ค่าใช้จ่ายต่อรายได้สูงขึ้น โดยประมาณการมากกว่า ร้อยละ 106	ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี ลดลง ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด ส่งผล สะท้อนในด้านของการ ดำเนินงานขององค์กรที่มี คุณภาพลดลง	การติดตามรายได้ นอกงบประมาณ เป็นรายเดือน และรายงานในที่ ประชุม คณะกรรมการ ดำเนินงาน วว. (สกค.)	MP2: บริการงานวิจัยเจาะกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย (สจท.)
น้ำหนักของสาเหตุรวม			100%					
ระดับความเสี่ยงของสาเหตุถ่วงน้ำหนักรวม				3.2X3.4				
ระดับความเสี่ยง FR-01				3X3 = 9				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
C6.1 การตลาด/ ประชาสัมพันธ์ของ วว. ยังไม่เพียงพอ/ไม่ ตรงกลุ่มเป้าหมาย	✓		35%	4x4 = 16	- รายได้นอกงบประมาณ ลดลง ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย คิดเป็น ความก้าวหน้าตามเป้าหมาย รายเดือน ร้อยละ 80 และ ประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 333 ล้านบาท (จาก เป้าหมาย 340 ล้านบาท)	ไม่สามารถสร้างรายได้เพิ่ม ให้แก่องค์กรได้ โดยองค์กร และงานขององค์กรไม่เป็น ที่รู้จัก/ไม่ตรง กลุ่มเป้าหมาย	การติดตามรายได้นอก งบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินงาน ทราบ	MP1: กิจกรรมการตลาดเพื่อ หารายได้เพิ่ม
C6.2 งานบริการ/ วิจัย ไม่ตอบสนอง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	✓		25%	3x4 = 12	- รายได้นอกงบประมาณ ลดลง ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย คิดเป็น ความก้าวหน้าตามเป้าหมาย รายเดือน ร้อยละ 80 และ ประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 333 ล้านบาท (จาก เป้าหมาย 340 ล้านบาท)	ไม่สามารถสร้างรายได้เพิ่ม ให้แก่องค์กรได้ เนื่องจาก งานบริการ/วิจัย ไม่ ตอบสนองกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย	การติดตามรายได้นอก งบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินงาน ทราบ	MP2: บริการงานวิจัยเจาะ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
C6.3 ข้อเสนอ โครงการยังไม่ สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงเงื่อนไข ของแหล่งทุนต่างๆ	✓		15%	3x3 = 9	- รายได้นอกงบประมาณ ลดลง ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย คิดเป็น ความก้าวหน้าตามเป้าหมาย รายเดือน ร้อยละ 80 และ ประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 333 ล้านบาท (จาก เป้าหมาย 340 ล้านบาท)	ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุน ต่างๆ ได้ เนื่องจาก ข้อเสนอโครงการที่ได้สอด รับ สะท้อนถึงคุณภาพการ จัดทำข้อเสนอโครงการ และการดำเนินงานของ องค์กร	การติดตามรายได้นอก งบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินงาน ทราบ	MP3: การพัฒนาข้อเสนอ โครงการ และบริหารจัดการ งบประมาณโครงการบริการ วิจัย

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
C6.4 การขยายงานบริการใหม่และขอข่ายการทดสอบตามมาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓		15%	3x3 = 9	การขยายตัวของรายได้เพิ่มขึ้นล่าช้า และรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 80 และประมาณการรายได้สะสมอยู่ที่ 333 ล้านบาท (จากเป้าหมาย 340 ล้านบาท)	ไม่สามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากการขยายงานบริการใหม่และขอข่ายการทดสอบตามมาตรฐานสากลไม่เพิ่มขึ้น	การติดตามความก้าวหน้าในการขยายขอข่าย (KPIกลุ่มงาน)	MP4: ขยายงานบริการใหม่และขอข่ายการทดสอบตามมาตรฐานสากล
C6.5 การกำหนดแผนและกลยุทธ์ในการเร่งหารายได้ระหว่างปี ไม่เพียงพอ	✓		5%	3x2 = 6	- รายได้นอกงบประมาณลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 80 และประมาณการรายได้สะสมอยู่ที่ 333 ล้านบาท (จากเป้าหมาย 340 ล้านบาท)	ไม่สามารถปรับแผนการหารายได้อย่างทันกาล หากมีประเด็นปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่เข้ามากระทบต่อการดำเนินงาน	การติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทราบ	MP5: แผนและกลยุทธ์การหารายได้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RF3 : OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด		✓	5%	3x2 = 6	- ร้อยละของโครงการ วรรณ. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ วรรณ. ทั้งหมด มากกว่าร้อยละ 15 - ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย วรรณ. ประจำปี ลดลงเหลือที่ร้อยละ 70 - ร้อยละการเบิกจ่ายงบ วรรณ. ตามแผนงานโครงการ ลดลงเหลือที่ร้อยละ 60	ไม่สามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากการดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	ตามข้อมูล ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	
น้ำหนักของสาเหตุรวม			100%					
ระดับความเสี่ยงของสาเหตุถ่วงน้ำหนักรวม				3.4X3.5				
ระดับความเสี่ยง FR-02				3X3 = 9				

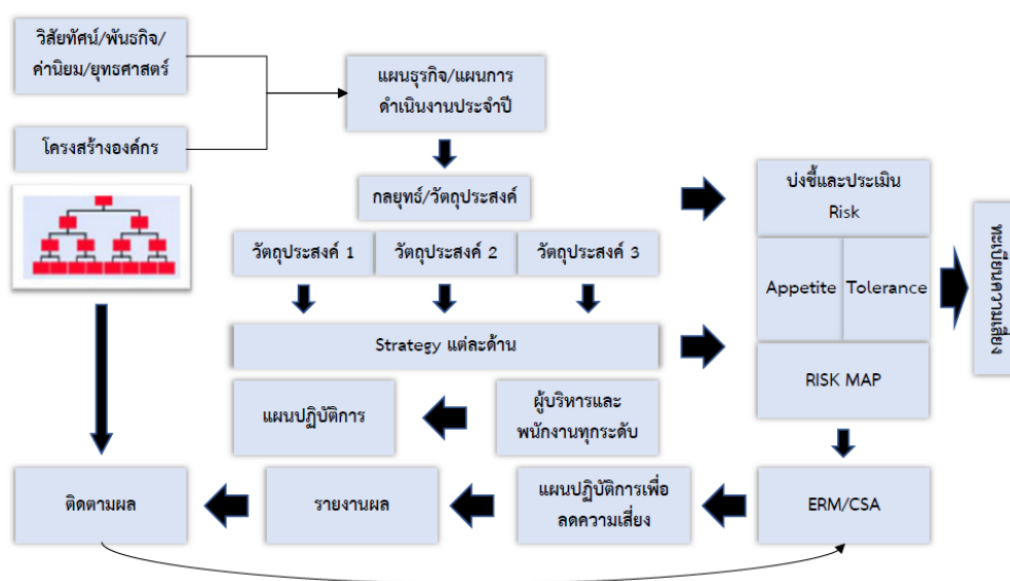
ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : CR-01 ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
C7.1 การพัฒนาระบบการทำงานใหม่/ระบบสารสนเทศ อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	✓		45%	4X4 = 16	การพัฒนาระบบการทำงานใหม่/ระบบสารสนเทศ ที่อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จะมีผลกระทบเป็นมูลค่าที่สูงมาก จึงยากที่จะประมาณการได้	ทำให้ วว. ถูกฟ้องร้อง เสียค่าปรับ เสียภาพลักษณ์ชื่อเสียง	การกำกับและติดตามการดำเนินงานดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง (กกม.)	MP1.1: จัดทำแบบประเมินเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย
C7.2 ขาดการจัดทำความเชื่อมโยงกฎหมายของแต่ละส่วนงาน	✓		40%	3X3 = 9	ไม่ทราบจำนวนข้อมูลกฎหมายของแต่ละส่วนงานว่ามีเท่าใด อะไรบ้าง เพื่อนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยง	หากไม่มีการเชื่อมโยงกฎหมายของแต่ละส่วนงาน จะไม่สามารถวิเคราะห์และสรุปประเมินได้ว่าระบบการทำงานใหม่ของ วว. ในส่วนงานใดบ้างที่อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	การกำกับและติดตามการดำเนินงานดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง (กกม.)	MP1.2: จัดทำผังความเชื่อมโยง ผู้ใช้ ผู้รวบรวม/Update กฎหมายของแต่ละส่วนงาน โดย กกม. เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงข้อมูลของ วว.
RF4 : OR-02 การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด		✓	15%	2x2 = 4	ร้อยละการดำเนินงานตามแผน EA ปี 2567 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ร้อยละ 100 โดยอาจลดลงเหลือเพียงร้อยละ 8๐ และร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบ คิดเป็นร้อยละ 80	การปรับปรุงระบบสารสนเทศล่าช้ากว่าแผน ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบได้อย่างมีคุณภาพ	ตามข้อมูล ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 OR-02 การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	
น้ำหนักของสาเหตุรวม			100%					

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : CR-01 ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่								
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
ระดับความเสี่ยงของสาเหตุถ่วงน้ำหนักรวม				3.3X3.3				
ระดับความเสี่ยง OR-02				3X3 = 9				

3.4.4 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

การจัดการความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงตามเป้าหมายหลักขององค์กร ทั้งในเชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด โดยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะพิจารณาจากเป้าหมายหลักในแต่ละกลยุทธ์ และเชื่อมโยงตัวชี้วัดที่สำคัญ ไปสู่การกำหนด Risk Appetite/Tolerance แผนจัดการความเสี่ยงเป็นการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรม ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานต่อปัจจัยเสี่ยง โดยเป้าหมายในแผนจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร และมีการถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าว ลงสู่ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี ในแต่ละหน่วยงาน

โดยกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม และมาตรการ/แผนจัดการความเสี่ยงที่จะต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

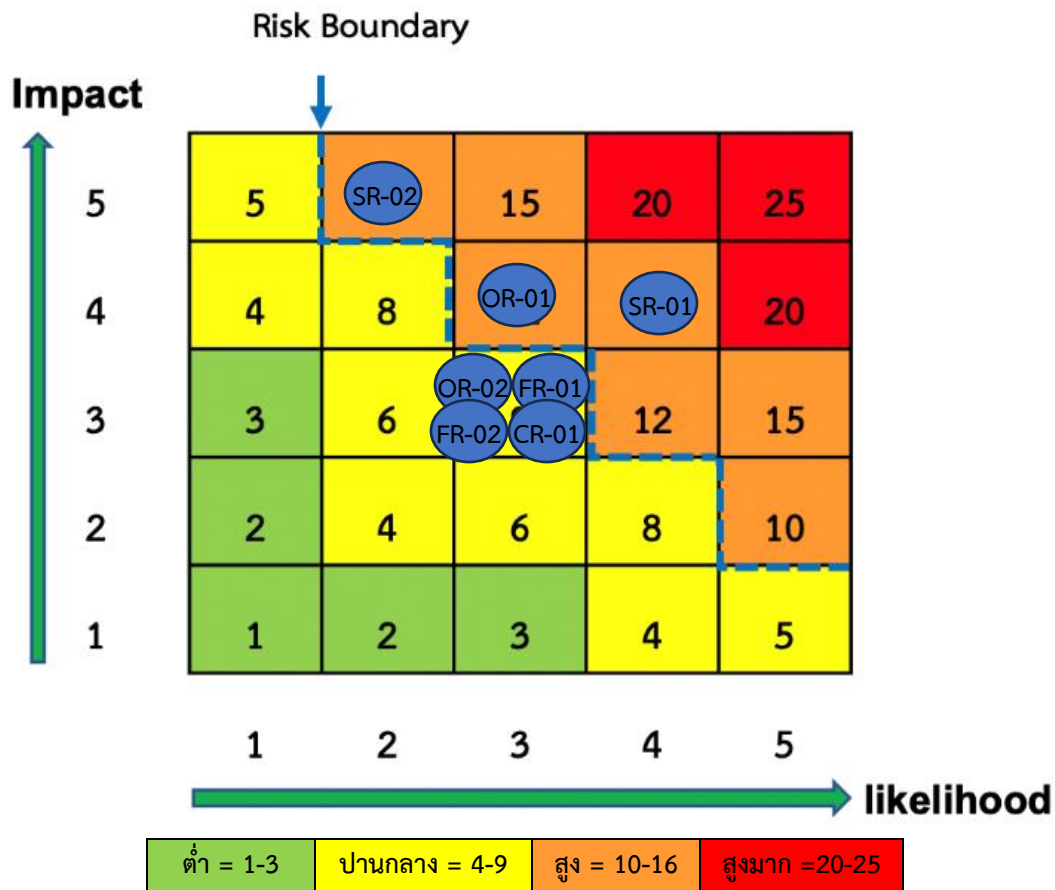
3.4.5 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2567 นำมาประเมินระดับความรุนแรงก่อนบริหาร และระดับความรุนแรงเป้าหมายของความเสี่ยง ได้ดังนี้

สรุประดับความรุนแรงก่อนบริหาร และระดับความรุนแรงเป้าหมายของความเสี่ยงองค์กร ปี 2567

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร		ระดับความรุนแรง	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย		ระดับความรุนแรง
		โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
SR-01: ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S	4	4	16 (สูง)	2	3	6 (ปานกลาง)
SR-02: การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S	2	5	10 (สูง)	1	1	1 (ต่ำ)
OR-01: การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วนว.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	O	3	4	12 (สูง)	2	2	4 (ปานกลาง)
OR-02: การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	O	3	3	9 (ปานกลาง)	1	1	1 (ต่ำ)
FR-01: สัดส่วนค่าใช้จ่ายรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	F	3	3	9 (ปานกลาง)	2	1	2 (ต่ำ)
FR-02: รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F	3	3	9 (ปานกลาง)	1	1	1 (ต่ำ)
CR-01: ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	C	3	3	9 (ปานกลาง)	1	1	1 (ต่ำ)

หมายเหตุ : ปัจจัยเสี่ยง OR-02, FR-01, CR-01 ซึ่งประเมินระดับความรุนแรงแล้วอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีการนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2567 เนื่องจาก เป็นประเด็นปัจจัยเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร และผู้บริหารให้ความสำคัญที่จะต้องมีการจัดทำแผนลดความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงลงให้อยู่ในระดับเป้าหมายที่คาดหวัง โดยพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม และไม่กระทบต่อทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด



สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)

สรุปปัจจัยเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ค่าเป้าหมาย RA RT และ Risk Owner

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรง	ประเภท	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner
1	SR-01: ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	16 (สูง)	S	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามเกณฑ์ Core Business Enabler (คะแนน)	2.8891	2.6697	ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด/ กพร.
2	SR-02: การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	10 (สูง)	S	จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ที่นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ (เรื่อง)	24	24	สจท.

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรง	ประเภท	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner
3	OR-01: การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) อาจไม่ปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนด	12 (สูง)	O	ร้อยละของโครงการ ววน. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ ววน. ทั้งหมด	< 10	< 15	กลุ่ม อช. พย. บอ./ สกค./ กพท.
4	OR-02: การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่ปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนด	9 (ปานกลาง)	O	ร้อยละการดำเนินงานตามแผน EA ปี 2567	100	100	สทส./ กพท./ กพค.
5	FR-01: สัดส่วนค่าใช้จ่ายรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	9 (ปานกลาง)	F	สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (ร้อยละ)	< 104	< 106	ศูนย์/ สำนัก/ สกค.
6	FR-02: รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	9 (ปานกลาง)	F	รายได้บริการวิจัย (ล้านบาท)	340	340	สจท., กลุ่ม อช., พย., บอ.
7	CR-01: ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	9 (ปานกลาง)	C	ไม่พบการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย	0	0	กกม.

โดยมีรายละเอียดของที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ค่าเป้าหมาย/ค่าเบี่ยงเบนการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite (RA)/Risk Tolerance (RT)) ระดับความรุนแรง (ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบ) แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ทั้งในส่วนของสาเหตุ มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) และ กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : SR-01 ผลการประเมินตาม Core Business Enabler อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง :

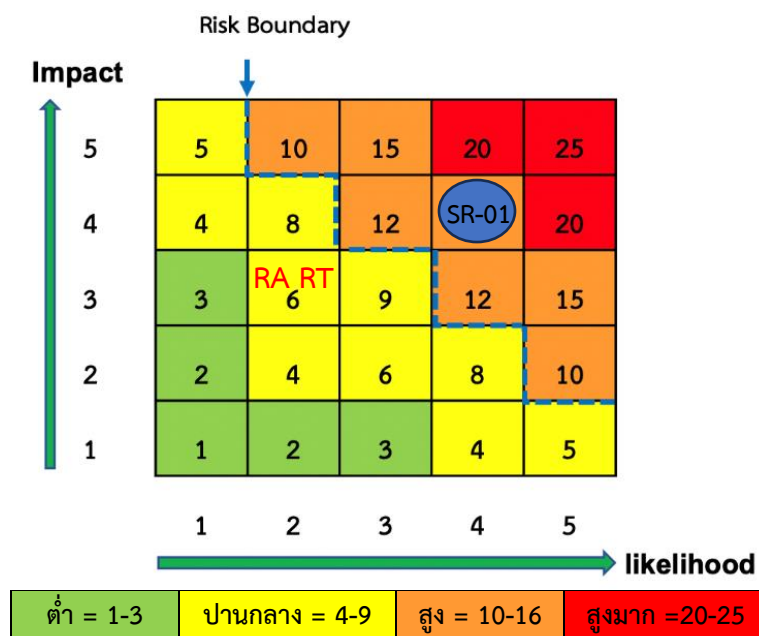
บันทึกข้อตกลงประเมินผลประจำปี (PA) ในส่วนกระบวนการ Core Business Enablers มีน้ำหนัก 40% และปีงบประมาณ 2567 มีความเสี่ยงในการไม่มีค่า Handicap ทำให้คะแนน PA ภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้

Key Risk Indicator:

ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามเกณฑ์ Core Business Enabler (ระดับ)

Appetite	Tolerance
2.8891	2.8891

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	โอกาสเกิด : ร้อยละความก้าวหน้าแผนดำเนินการ SE-AM รายหมวด	ผลกระทบ : คะแนนประเมินผล Core Business Enablers
สูงมาก	5	60%	ผลคะแนน Enabler = 1
สูง	4	70%	ผลคะแนน Enabler = 2
ปานกลาง	3	80%	ผลคะแนน Enabler = 3
ต่ำ	2	90%	ผลคะแนน Enabler = 4
ต่ำมาก	1	100%	ผลคะแนน Enabler = 5



แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ SR-01

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : SR-01 ผลการประเมินตาม Core Business Enabler อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1.1 การปิด GAP ประจำปีตาม Feedback report ยังไม่สำเร็จ	แผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการประจำปี ของ Core Business Enablers ในแต่ละด้าน (ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด/กพร.)	<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP1: พัฒนาแผนปิด GAP รายหมวด และดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน (ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด/กพร.)
1.2 บุคลากรผู้รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์	การศึกษาเกณฑ์ หรือการเข้าร่วมรับฟังสัมมนาเกณฑ์ด้วยตนเองของบุคลากรผู้รับผิดชอบ (ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด)	<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP2: การส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการตามเกณฑ์ (กพร.)
1.3 ขาดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	-	<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP3: การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามเกณฑ์ (กพร.)
1.4 การติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของแต่ละ Enablers ที่อาจไม่ครบถ้วน	- การติดตามความก้าวหน้าตามแผนปิด GAP จากการตรวจประเมินภายใน วว. (ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด/ กพร.) - กระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Enablers ของ วว. (กพร.)	<u>ยอมรับความเสี่ยง (Take)</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม ซึ่งจะไม่มีการจัดทำ Mitigation Plan เพิ่มเติม เนื่องจากเป็นสาเหตุที่มีประสิทธิภาพการควบคุมที่เพียงพอ

SR-01 ผลการประเมินตาม Core Business Enabler อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

แผนบริหารความเสี่ยง : SR-01 ผลการประเมินตาม Core Business Enabler อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมายและตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงานไตรมาส 1	แผนการดำเนินงานไตรมาส 2	แผนการดำเนินงานไตรมาส 3	แผนการดำเนินงานไตรมาส 4
	EC	MP								
สาเหตุความเสี่ยง 1.1 การปิด GAP ประจำปีตาม Feedback report ไม่สำเร็จ										
Existing Control	1		แผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีของ Core Business Enablers ในแต่ละด้าน	การดำเนินงานเป็นไปตามแผน	ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด	Q1-Q4	รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส ต่อคณะทำงานฯ, คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และ กวท.			
Mitigation Plan		1	MP1: พัฒนาแผนปิด GAP รายหมวด และดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน	การดำเนินการตามแผนปิด GAP ของแต่ละหมวด ครบถ้วน 100%	ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด /กพร.	Q1-Q4	- ทบทวนผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา - วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและแนวทางจัดทำAction plan เพื่อปิด GAP ร่วมกับ ปตท. - กำหนดเป้าหมายคะแนนรายหมวด	จัดทำ Action plan ปิด GAP แต่ละหมวดแล้วเสร็จ (KPI ระดับ 1-3)	ดำเนินงานตาม Action plan ร้อยละ 75%	ดำเนินงานตาม Action plan ร้อยละ 100%
สาเหตุความเสี่ยง 1.2 บุคลากรผู้รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์										
Existing Control	2		การศึกษาเกณฑ์หรือการเข้าร่วมรับฟังสัมมนาเกณฑ์ด้วยตนเองของบุคลากรผู้รับผิดชอบ	เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์	ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด	Q1-Q4	ศึกษาเกณฑ์/เข้าร่วมรับฟังสัมมนาที่เกี่ยวข้อง			
Mitigation Plan		2	MP2: การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการตามเกณฑ์ (เสนอเพิ่ม)	บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามเกณฑ์ SEAM เข้าร่วมกิจกรรม ร้อยละ 80	กพร.	Q3-Q4	-	-	ประสาน/จัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการตามเกณฑ์ SEAM 1 ครั้ง	ประสาน/จัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการตามเกณฑ์ SEAM 1 ครั้ง

แผนบริหารความเสี่ยง : SR-01 ผลการประเมินตาม Core Business Enabler อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมายและตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงานไตรมาส 1	แผนการดำเนินงานไตรมาส 2	แผนการดำเนินงานไตรมาส 3	แผนการดำเนินงานไตรมาส 4
	EC	MP								
สาเหตุความเสี่ยง 1.3 ขาดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน										
Existing Control	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Mitigation Plan		3	MP3: การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามเกณฑ์เกณฑ์	ระบบสารสนเทศการรายงานผล SEAM ที่สอดคล้องกับ ระบบ สคร. 1 ระบบ	กพร./กพท.		-	-	ลงข้อมูลเพื่อทดสอบระบบ	สรุปผลการพัฒนาและจัดทำคู่มือสำหรับใช้งาน
สาเหตุความเสี่ยง 1.4 การติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของแต่ละ Enablers ที่อาจไม่ครบถ้วน										
Existing Control	3		การติดตามความก้าวหน้าตามแผนปิด GAP จากการตรวจประเมินภายใน วว.	ความก้าวหน้าตามแผนปิด Gap เป็นไปตามเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด/กพร.	-	ติดตามความก้าวหน้าตามแผนปิด GAP			
	4		กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของ วว.	การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย สอดคล้องตามที่หน่วยงานส่วนกลาง (กพร.) ชี้แจง	ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด/กพร.	-	ปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการ Enablers ของ วว. ตามที่หน่วยงานส่วนกลาง (กพร.) ชี้แจง			
Mitigation Plan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์
ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**

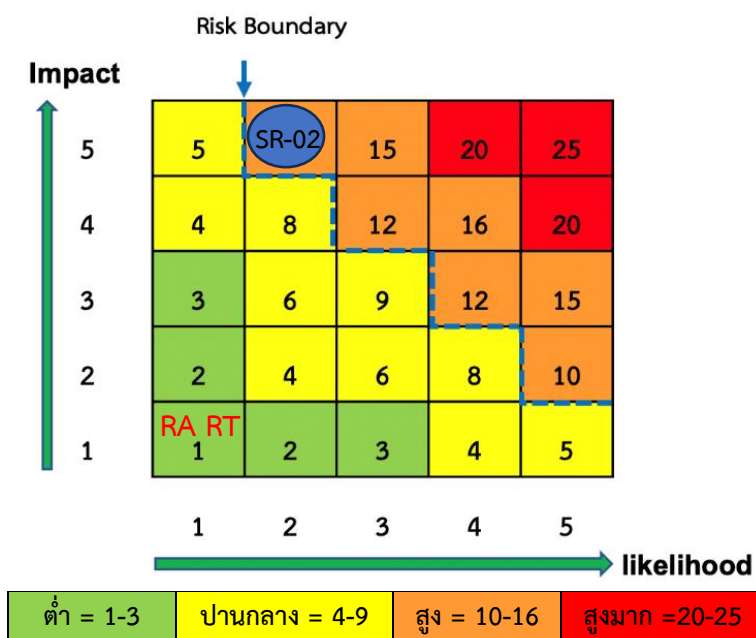
ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง :

การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์เป็นตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ และบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานปี 2567 ซึ่งองค์กรอาจมีการนำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

Key Risk Indicator: จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดเชิงพาณิชย์

Appetite	Tolerance
24	24

ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ คะแนน	โอกาสเกิด : ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการ ตามแผนด้านลูกค้าและตลาด	ผลกระทบ : จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ (ชิ้นงาน) *ประมาณการระดับ 1-5 ตามค่าเกณฑ์วัด ในร่าง PA ปี 2567
สูงมาก	5	50%	20
สูง	4	60%	21
ปานกลาง	3	70%	22
ต่ำ	2	80%	23
ต่ำมาก	1	90%	24



แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ SR-02

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
2.1 ไม่สามารถส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้มากเพียงพอ	เกณฑ์การให้คะแนนของผู้นำเสนอผลงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (คณะกรรมการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา)	<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP1: ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ (สจท.)
2.2 ขาดฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาด ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างครอบคลุม	- ฐานข้อมูล Technology และ IP พร้อมใช้ผ่านระบบ KM และ Intranet - ระบบฐานข้อมูลโครงการ/ผลงานวิจัยของนักวิจัย	<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP2: การพัฒนาฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาด (สจท.)
2.3 คุณภาพงานวิจัย ระดับTRL ไม่ถึงระดับ 8-9	การกลั่นกรองโครงการและงบประมาณ (คณะทำงานTRM, สยศ.)	<u>ยอมรับความเสี่ยง (Take)</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม ซึ่งจะไม่มีการจัดทำ Mitigation Plan เพิ่มเติม เนื่องจากเป็นสาเหตุที่มีประสิทธิภาพการควบคุมที่เพียงพอ
2.4 ไม่สามารถดำเนินงานวิจัยได้ตามแผนที่กำหนด	การติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดจำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ที่นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ รายไตรมาส (ผ่านการรายงานความก้าวหน้าตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล (PA) ประจำปี) (สจท.)	<u>ยอมรับความเสี่ยง (Take)</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม ซึ่งจะไม่มีการจัดทำ Mitigation Plan เพิ่มเติม เนื่องจากเป็นสาเหตุที่มีประสิทธิภาพการควบคุมที่เพียงพอ

SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

แผนบริหารความเสี่ยง : SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมายและตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงานไตรมาส 1	แผนการดำเนินงานไตรมาส 2	แผนการดำเนินงานไตรมาส 3	แผนการดำเนินงานไตรมาส 4
	EC	MP								
สาเหตุความเสี่ยง 2.1 ไม่สามารถส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้มากเพียงพอ										
Existing Control	1		เกณฑ์การให้คะแนนของผู้นำเสนอผลงานต่อคณะทำงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา	กลั่นกรองคุณภาพผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์	คณะทำงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา	-	-	-	-	-
Mitigation Plan		1	MP1: ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์	เกิดการนำผลงานวิจัยไปใช้ต่อยอดเชิงพาณิชย์จำนวน 24 เทคโนโลยี	สจท.	Q1-Q4	ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้ต่อยอดเชิงพาณิชย์จำนวน 5 เทคโนโลยี	ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้ต่อยอดเชิงพาณิชย์จำนวน 7 เทคโนโลยี	ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้ต่อยอดเชิงพาณิชย์จำนวน 7 เทคโนโลยี	ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้ต่อยอดเชิงพาณิชย์จำนวน 5 เทคโนโลยี
สาเหตุความเสี่ยง 2.2 ขาดฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาดที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างครอบคลุม										
Existing Control	2		- ฐานข้อมูล Technology และ IP พร้อมใช้ ผ่านระบบ KM และ Intranet - ระบบฐานข้อมูลโครงการ/ผลงานวิจัยของนักวิจัย	-	สจท.	-	-	-	-	-
Mitigation Plan		2	MP2: การพัฒนาฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาด	ฐานข้อมูลแล้วเสร็จ 1 ฐานข้อมูล	สจท.	Q1-Q4	- พัฒนาฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา - กำหนดรูปแบบ/รายงานข้อมูลที่เป็นต้องใช้ - รวบรวมข้อมูลตามรายการที่กำหนด	- ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล - ประชาสัมพันธ์การใช้งานระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญากับผู้เกี่ยวข้อง - ทดสอบการใช้งานระบบ	ทดสอบการใช้งานระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญาโดยนักวิจัย และผู้เกี่ยวข้อง	วิเคราะห์ข้อมูลระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

แผนบริหารความเสี่ยง : SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมายและตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงานไตรมาส 1	แผนการดำเนินงานไตรมาส 2	แผนการดำเนินงานไตรมาส 3	แผนการดำเนินงานไตรมาส 4
	EC	MP								
สาเหตุความเสี่ยง 2.3 คุณภาพงานวิจัย ระดับ TRL ไม่ถึงระดับ 8-9										
Existing Control	3		การกลั่นกรองโครงการและงบประมาณ (คณะทำงาน TRM, สยศ.)	กลั่นกรองคุณภาพงานวิจัย ระดับ TRL 8-9	คณะทำงาน TRM, สยศ.					
Mitigation Plan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
สาเหตุความเสี่ยง 2.4 ไม่สามารถดำเนินงานวิจัยได้ตามแผนที่กำหนด										
Existing Control	4		การติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดจำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ที่นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ รายไตรมาส (ผ่านการรายงานความก้าวหน้าตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล (PA) ประจำปี) (สจท.)	การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด	สจท.	Q1-Q4	ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดจำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ รายไตรมาส (ผ่านการรายงานความก้าวหน้าตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล (PA) ประจำปี)			
Mitigation Plan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

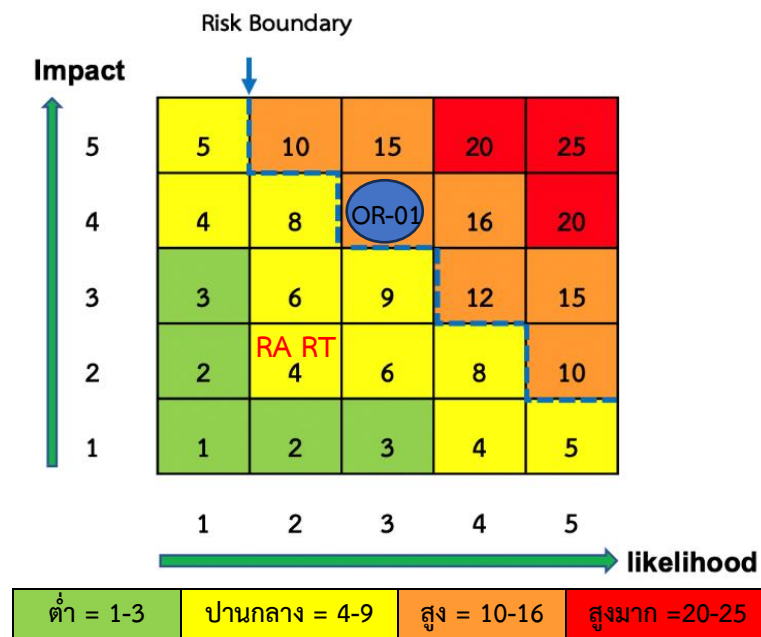
ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง :

โครงการวิจัยงบ วรรณ. หากมีการขยายระยะเวลา อาจส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณจาก สกสว. ในแต่ละปี

Key Risk Indicator: ร้อยละของโครงการ วรรณ. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ วรรณ. ทั้งหมด

Appetite	Tolerance
10	15

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	โอกาสเกิด : ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย วรรณ. ประจำปี	ผลกระทบ : ร้อยละการเบิกจ่ายงบ วรรณ. ตามแผนงานโครงการ
สูงมาก	5	50%	50%
สูง	4	60%	60%
ปานกลาง	3	70%	70%
ต่ำ	2	80%	80%
ต่ำมาก	1	90%	90%



แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ OR-01

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด		
สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
3.1 แนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อ รองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และ แผนการใช้จ่าย ขาดความ ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถกำกับ ติดตามให้เป็นไปตามระยะเวลา ที่กำหนดได้	การติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ (สกค.)	<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP1: กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณี เงินเข้าล่าช้า และต้องใช้ต่อเนื่องข้ามปีงบประมาณ และแผนการใช้จ่าย งบ วน. รายโครงการเพื่อ กำกับติดตามราย ไตรมาส (สยศ.,สกค.)
3.2 ขาดระบบการกำกับติดตาม การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วน.) ที่มีประสิทธิภาพ	การจัดทำบันทึกข้อมูลเพื่อติดตาม สถานะการบริหารสัญญา (สกค.)	<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP2: พัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และ การจ่ายเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม (สกค.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

แผนบริหารความเสี่ยง : OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมาย และตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 1	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 2	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 3	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 4
	EC	MP								
สาเหตุความเสี่ยง 3.1 แนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และแผนการใช้จ่าย ขาดความชัดเจน ทำให้ไม่สามารถกำกับติดตามให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดได้										
Existing Control	1		การติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาส	การเบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาส	สยศ.,สกก.	Q1-Q4	ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาส			
Mitigation Plan		1	MP1: กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์และเพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และต้องใช้ต่อเนื่องข้ามปีงบประมาณ และแผนการใช้จ่าย งบ วน. รายโครงการเพื่อกำกับติดตามรายไตรมาส	แนวทาง/หลักเกณฑ์และเพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า	สยศ.,สกก.	Q1-Q4	กำหนดแผนและแนวปฏิบัติในการดำเนินงานและเบิกจ่ายงบประมาณ	ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน/การเบิกจ่าย ร้อยละ 20 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรรประจำปี	ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน/การเบิกจ่ายสะสม ร้อยละ 60 งบประมาณที่ได้รับจัดสรรประจำปี	ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน/การเบิกจ่ายสะสม ร้อยละ 90 งบประมาณที่ได้รับจัดสรรประจำปี
สาเหตุความเสี่ยง 3.2 ขาดระบบการกำกับติดตามการดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วน.) ที่มีประสิทธิภาพ										
Existing Control	2		การจัดทำบันทึกข้อมูลเพื่อติดตามสถานะการบริหารสัญญา สกค.	ติดตามสถานะการบริหารสัญญาได้ตามเป้าหมาย	สกค.	Q1-Q4	จัดทำบันทึกข้อมูลเพื่อติดตามสถานะการจัดซื้อจัดจ้าง ตั้งแต่ได้รับเอกสารจัดซื้อจัดจ้างจนถึงลงนามสัญญา และส่งมอบ			

แผนบริหารความเสี่ยง : OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมาย และตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 1	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 2	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 3	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 4
	EC	MP								
Mitigation Plan		2	MP2: การพัฒนา ฐานข้อมูลสำคัญด้าน การตลาด	ระบบพัฒนาแล้ว เสร็จ	สจท.	Q1-Q4	ทบทวนระบบงาน ภายใน	- ประสานที่ปรึกษา ภายนอก เพื่อพัฒนา ระบบ - จัดทำ Requirement	ทดสอบระบบ และ ใช้งานระบบได้จริง	ติดตามผลการใช้ ระบบ

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : OR-02 การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation
อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด**

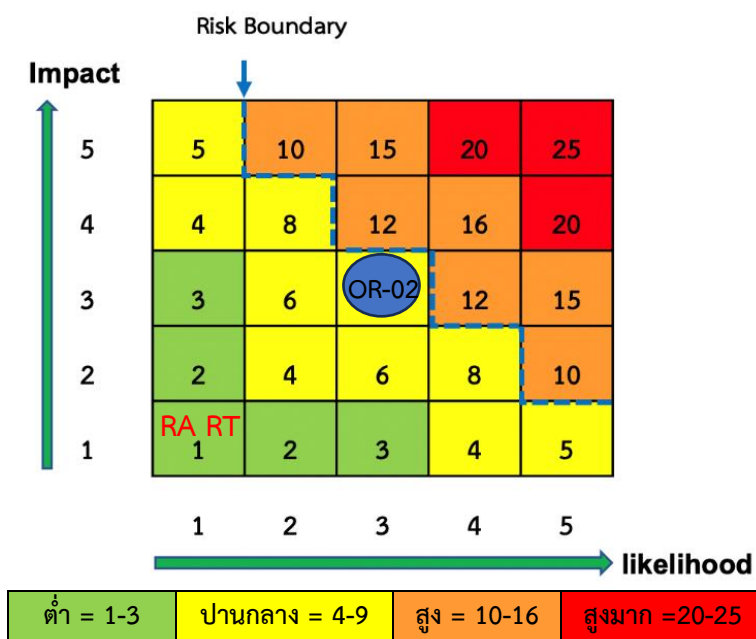
ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง :

การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation มีการดำเนินงานทั้งในการพัฒนาระบบ และพัฒนาบุคลากร หากดำเนินงานล่าช้าอาจส่งผลกระทบในการปรับเข้าสู่ระยะ Growth (2568-2569) เป็นช่วงเวลาที่ วว. การสร้างการเติบโตให้แก่องค์กรและเศรษฐกิจ ตามที่กำหนดไว้ในตำแหน่งยุทธศาสตร์ และการดำเนินกิจการในอนาคต

Key Risk Indicator: ร้อยละการดำเนินงานตามแผน EA ปี 2567

Appetite	Tolerance
100	100

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	โอกาสเกิด : ร้อยละความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงาน	ผลกระทบ : ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบและพัฒนาบุคลากร
สูงมาก	5	60%	60%
สูง	4	70%	70%
ปานกลาง	3	80%	80%
ต่ำ	2	90%	90%
ต่ำมาก	1	100%	100%



แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ OR-02

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : OR-02 การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด		
สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
4.1 การพัฒนาระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผน Digital Transformation ยังไม่เพียงพอ	การติดตามความก้าวหน้าโครงการและแผนงาน ตามแผนพัฒนาบุคลากรด้าน DT (สทส.)	<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP1: การพัฒนาระบบตาม EA องค์กร (สทส./กพท)
4.2 การพัฒนาบุคลากรอาจไม่สอดคล้องกับ การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation		<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP2.1: จัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร และวิเคราะห์ผล (สทบ./กพค.) MP2.2 ประเมิน Digital Competency Gap และวางแผนการพัฒนาปิด Gap บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง (สทบ./กพค.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : OR-02 การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

แผนบริหารความเสี่ยง : OR-02 การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมาย และตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 1	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 2	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 3	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 4
	EC	MP								
สาเหตุความเสี่ยง 4.1 การพัฒนาระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผน Digital Transformation ยังไม่เพียงพอ										
Existing Control	1		การติดตามความก้าวหน้าโครงการและแผนงาน ตามแผนพัฒนาบุคลากรด้าน DT	ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายรายไตรมาส	สทส./กพท.	Q1-Q4	ติดตามความก้าวหน้าโครงการและแผนงานรายไตรมาส			
Mitigation Plan		1	MP1: การพัฒนาระบบตาม EA องค์กร	การพัฒนากระบวนการ/ระบบ ให้บริการลูกค้า Customer experience (ระบบ JUMP)	สทส./กพท.	Q1-Q4	ประชุมเพื่อทบทวนกระบวนการ เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาเพิ่มเติม	ศึกษาวิเคราะห์และออกแบบระบบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในส่วนเพิ่มเติม	พัฒนาหรือปรับปรุงระบบให้สอดคล้องกับผลการศึกษาวิเคราะห์	พัฒนาหรือปรับปรุงระบบและเปิดใช้งานระบบ JUMP พร้อมทั้งมีผลการประเมินการใช้งานไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
สาเหตุความเสี่ยง 4.2 การพัฒนาบุคลากรอาจไม่สอดคล้องกับ การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation										
Existing Control	2		การติดตามความก้าวหน้าโครงการและแผนงาน ตามแผนพัฒนาบุคลากรด้าน DT	ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายรายไตรมาส	สทส./กพท.	Q1-Q4	ติดตามความก้าวหน้าโครงการและแผนงานรายไตรมาส			

แผนบริหารความเสี่ยง : OR-02 การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมาย และตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 1	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 2	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 3	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 4
	EC	MP								
Mitigation Plan		2	MP2.1: จัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร และวิเคราะห์ผล MP2.2 ประเมิน Digital Competency Gap และวางแผนการพัฒนาปิด Gap บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง	MP2.1: ผู้บริหารมีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนา (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 MP2.2: ผู้บริหารมีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนา (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	สทบ./กพค.	Q1-Q4	จัดอบรมสำหรับผู้บริหารจัดการหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร • <u>ตัวชี้วัด</u> : มีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนา (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ประเมิน Digital Competency Gap ของบุคลากรระดับปฏิบัติการ • <u>ตัวชี้วัด</u> : ผลการวิเคราะห์ Digital Competency Gap ของบุคลากร	จัดอบรม TISTR Platform จำนวน 7 หลักสูตร <u>ตัวชี้วัด</u> : ดำเนินการจัดอบรมครบถ้วนร้อยละ 100	ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการ <u>ตัวชี้วัด</u> : ปิด Gap ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

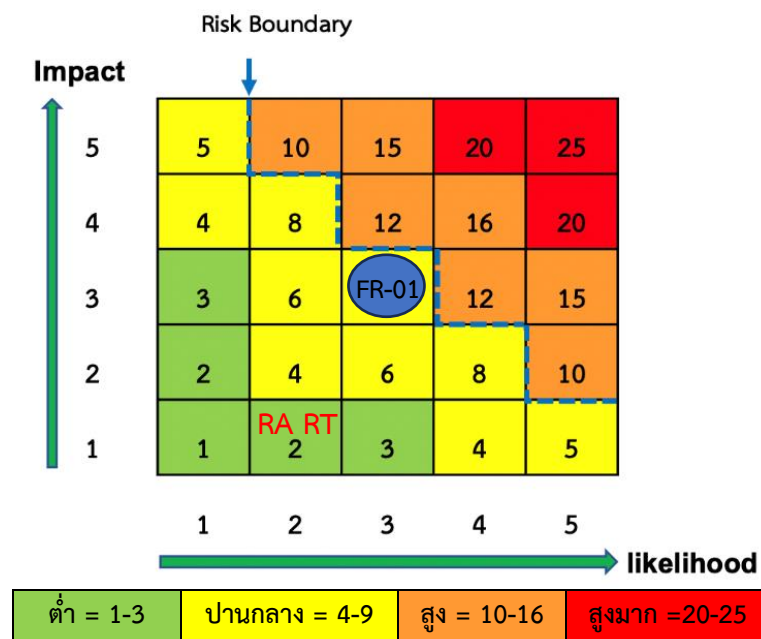
ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : FR-01 สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง : ค่าใช้จ่ายมากกว่ารายได้ ส่งผลให้สถานะเงินทุน วว. ลดลง อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่อง และสถานะทางการเงินของ วว. ในอนาคต

Key Risk Indicator: : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (ร้อยละ)

Appetite	Tolerance
104	106

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	โอกาสเกิด : ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานลดค่าใช้จ่าย	ผลกระทบ : ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อรายได้
สูงมาก	5	50%	112
สูง	4	60%	109
ปานกลาง	3	70%	106
ต่ำ	2	80%	105
ต่ำมาก	1	90%	104



แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ FR-01

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด		
สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
5.1 ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น ค่าไฟ ค่า น้ำมัน ค่าเบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง ค่า วัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายจากเงินสมทบ	การติดตามผลค่าใช้จ่ายต่อรายได้ตาม แผนรายไตรมาส (สกค.) รายงาน คณะกรรมการดำเนินงาน วว.	<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP1: จัดทำแผนประหยัดค่าใช้จ่ายระดับศูนย์/ สำนัก กำหนดวงเงินที่สามารถลดค่าใช้จ่ายกลุ่ม ค่าใช้จ่ายวัสดุ สาธารณูปโภค เงินในงบประมาณ ที่เป็นเงินทุนสมทบ วว.
5.2 รายได้จากโครงการนอก งบประมาณลดลง (โครงการ ววน.)	- การติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ รายไตรมาส (สกค.) - การจัดทำบันทึกข้อมูลเพื่อติดตาม สถานะการบริหารสัญญา (สกค.)	<u>** ใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 3</u> : OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
5.3 รายได้งานบริการวิจัย (ที่ปรึกษา รับจ้างวิจัย) บริการวิเคราะห์/ทดสอบ ลดลง	การติดตามรายได้นอกงบประมาณ เป็นรายเดือน และรายงานในที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินงาน วว.	<u>** ใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 6</u> : FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : FR-01 สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

แผนบริหารความเสี่ยง : FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมายและตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงานไตรมาส 1	แผนการดำเนินงานไตรมาส 2	แผนการดำเนินงานไตรมาส 3	แผนการดำเนินงานไตรมาส 4
	EC	MP								
สาเหตุความเสี่ยง 5.1 ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น ค่าไฟ ค่าน้ำมัน ค่าเบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายจากเงินสมทบ										
Existing Control	1		การติดตามผลค่าใช้จ่ายต่อรายได้ตามแผนรายไตรมาส และรายงานคณะกรรมการดำเนินงาน วว.	ผลค่าใช้จ่ายต่อรายได้เป็นไปตามแผน	สกค.	Q1-Q4	ติดตามผลค่าใช้จ่ายต่อรายได้ตามแผนรายไตรมาส และรายงานคณะกรรมการดำเนินงาน วว.			
Mitigation Plan		1	MP1: จัดทำแผนประหยัดค่าใช้จ่ายระดับศูนย์/สำนัก กำหนดวงเงินที่สามารถลดค่าใช้จ่ายกลุ่มค่าใช้จ่าย วัสดุ และสาธารณูปโภค เงินในงบประมาณที่เป็นเงินทุนสมทบ วว.	ลดค่าใช้จ่ายในส่วนค่าใช้จ่ายวัสดุ โดยเฉพาะค่าสาธารณูปโภค อย่างน้อยร้อยละ 5 และคงสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ในระดับตัวชี้วัด PA ระดับ5	ศูนย์/สำนัก สกค.	Q1-Q4	จัดทำแนวทางประหยัดค่าใช้จ่าย	แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผน ดำเนินงาน	ดำเนินการตามแผนฯ 75%	ดำเนินการตามแผนฯ 100%
สาเหตุความเสี่ยง 5.2 รายได้จากโครงการนอกงบประมาณลดลง (โครงการ ววน.)										
Existing Control	1		การติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาส	ผลค่าใช้จ่ายต่อรายได้ตามแผน	สกค.	Q1-Q4	ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาส			

แผนบริหารความเสี่ยง : FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมาย และตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 1	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 2	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 3	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 4
	EC	MP								
Existing Control	2		การจัดทำบันทึกข้อมูลเพื่อติดตามสถานะการบริหารสัญญา	ติดตามสถานะการบริหารสัญญาได้ตามเป้าหมาย	สกค.	Q1-Q4	จัดทำบันทึกข้อมูลเพื่อติดตามสถานะการจัดซื้อจัดจ้าง ตั้งแต่ได้รับเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง จนถึงลงนามสัญญา และส่งมอบ			
Mitigation Plan		1	** ใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : OR-01 การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด							
สาเหตุความเสี่ยง 5.3 รายได้งานบริการวิจัย (ที่ปรึกษา รับจ้างวิจัย) บริการวิเคราะห์/ทดสอบ ลดลง										
Existing Control	3		การติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทราบ	รายได้นอกงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมาย	สกค.	Q1-Q4	ติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน วว.			
Mitigation Plan		2	** ใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย							

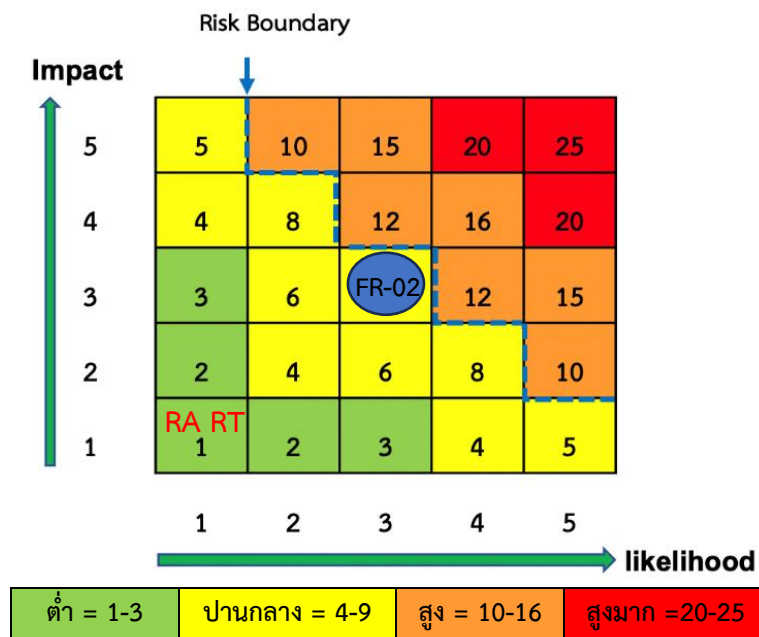
ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง : รายได้บริการวิจัย หมายถึง รายได้จากเงินอุดหนุนที่เป็นโครงการนอกงบ และรายได้จากการบริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ และรับรองระบบคุณภาพ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตาม PA และ แผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ

Key Risk Indicator: รายได้บริการวิจัย (ล้านบาท)

Appetite	Tolerance
340	340

ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ คะแนน	โอกาสเกิด : ร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน	ผลกระทบ : รายได้บริการวิจัยสะสม (ล้านบาท)
สูงมาก	5	60%	323
สูง	4	70%	328
ปานกลาง	3	80%	333
ต่ำ	2	90%	336.5
ต่ำมาก	1	100%	340



แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ FR-02

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
6.1 การตลาด/ประชาสัมพันธ์ของ วว. ยังไม่เพียงพอ/ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย	การติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน และรายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน วว. (สกค.)	<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP1: กิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม (สจท.)
6.2 งานบริการ/วิจัย ไม่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย		<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP2: บริการงานวิจัยเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (สจท.)
6.3 ข้อเสนอโครงการยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของแหล่งทุนต่างๆ		<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP3: การพัฒนาข้อเสนอโครงการ และบริหารจัดการงบประมาณโครงการบริการวิจัย (อช., พย., บอ.)
6.4 การขยายงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP4: ขยายงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากล (อช., พย., บอ.)
6.5 การกำหนดแผนและกลยุทธ์ในการหารายได้ระหว่างปี ไม่เพียงพอ		<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP5: แผนและกลยุทธ์การหารายได้ (บอ., พย.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : FR-02 : รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

แผนบริหารความเสี่ยง : FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมายและตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงานไตรมาส 1	แผนการดำเนินงานไตรมาส 2	แผนการดำเนินงานไตรมาส 3	แผนการดำเนินงานไตรมาส 4
	EC	MP								
สาเหตุความเสี่ยง 6.1 การตลาด/ประชาสัมพันธ์ของ วว. ยังไม่เพียงพอ/ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย										
Existing Control	1		การติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทราบ	รายได้นอกงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมาย	สกค.	Q1-Q4	ติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน วว.			
Mitigation Plan		1	MP1: กิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม	จำนวนลูกค้าโครงการบริการวิจัย ที่เกิดจากกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและจัดการนวัตกรรมไม่น้อยกว่า 50 ราย	สจท.	Q1-Q4	ดำเนินกิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม	ดำเนินกิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม	ดำเนินกิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม จำนวนลูกค้าโครงการบริการวิจัย ที่เกิดจากกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและจัดการนวัตกรรม จำนวน 25 ราย	ดำเนินกิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม จำนวนลูกค้าโครงการบริการวิจัย ที่เกิดจากกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและจัดการนวัตกรรม จำนวน 50 ราย
สาเหตุความเสี่ยง 6.2 งานบริการ/วิจัย ไม่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย										
Existing Control	2		การติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทราบ	รายได้นอกงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมาย	สกค.	Q1-Q4	ติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน วว.			

แผนบริหารความเสี่ยง : FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมาย และตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 1	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 2	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 3	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 4
	EC	MP								
Mitigation Plan		2	MP2: บริการงานวิจัย เจาะกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย	บริการงานวิจัย เจาะกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย (จำนวนลูกค้า)	สจท.	Q1-Q4	- สนับสนุนช่องทางการ ส่งเสริมการตลาดเพื่อ ผลักดันผลงานวิจัย และนวัตกรรมสู่ตลาด จำนวน 1 ช่องทาง - กิจกรรมส่งเสริม การตลาดจำนวน 3 กิจกรรม	- ดำเนินการด้าน การตลาดเพื่อผลักดัน งานบริการงานวิจัย เจาะกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย - จัด Event: online/ On ground ส่งเสริม การตลาด - กิจกรรมส่งเสริม การตลาด จำนวน 3 กิจกรรม	- ดำเนินการด้าน การตลาดเพื่อผลักดัน งานบริการงานวิจัยเจาะ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย - จัด Event: online/ On ground ส่งเสริม การตลาด - กิจกรรมส่งเสริมการตลาด จำนวน 3 กิจกรรม	- กิจกรรมส่งเสริม การตลาด จำนวน 3 กิจกรรม - สรุปจำนวนกิจกรรม ส่งเสริมการตลาด - วิเคราะห์ข้อมูลการ ดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อจัดทำแผนเชิง ยุทธศาสตร์
สาเหตุความเสี่ยง 6.3 ข้อเสนอโครงการยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของแหล่งทุนต่างๆ										
Existing Control	3		การติดตามรายได้นอก งบประมาณเป็นราย เดือน รายงานในที่ ประชุมคณะกรรมการ ดำเนินงานทราบ	รายได้นอก งบประมาณ เป็นไปตาม เป้าหมาย	สกค.	Q1-Q4	ติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน วว.			
Mitigation Plan		3	MP3: การพัฒนา ข้อเสนอโครงการ และ บริหารจัดการ งบประมาณโครงการ บริการวิจัย	มูลค่าสัญญา โครงการบริการ วิจัยพัฒนา 54.74 ล้านบาท	อช., พย., บอ.	Q3-Q4	-	-	วางแผนบริหารจัดการทุน วิจัยเพื่อให้การเบิกจ่าย เป็นไปตามเป้าหมาย	ติดตามผลและกำกับ การส่งมอบ/เบิกจ่าย งบประมาณ

แผนบริหารความเสี่ยง : FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมายและตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงานไตรมาส 1	แผนการดำเนินงานไตรมาส 2	แผนการดำเนินงานไตรมาส 3	แผนการดำเนินงานไตรมาส 4
	EC	MP								
สาเหตุความเสี่ยง 6.4 การขยายงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย										
Existing Control	4		การติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทราบ	รายได้นอกงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมาย	สกค.	Q1-Q4	ติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน วว.			
Mitigation Plan		4	MP4: ขยายงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากล	ขยายงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากล 8 รายการ	อช., พย., บอ.	Q3-Q4	-	-	ทดสอบการปฏิบัติงาน จัดเตรียม/สอบเทียบ เครื่องมืออุปกรณ์ พัฒนา ศักยภาพบุคลากร	ประเมินผลและจัดเตรียมเอกสารเพื่อยื่นขอการรับรอง
สาเหตุความเสี่ยง 6.5 การกำหนดแผนและกลยุทธ์ในการหารายได้ระหว่างปี ไม่เพียงพอ										
Existing Control	5		การติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทราบ	รายได้นอกงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมาย	สกค.	Q1-Q4	ติดตามรายได้นอกงบประมาณเป็นรายเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน วว.			
Mitigation Plan		5	MP5: แผนและกลยุทธ์การหารายได้	แผนและกลยุทธ์การหารายได้เป็นไปตามเป้าหมาย	บอ., พย.	Q3-Q4	-	-	• กลุ่ม บอ. การหารายได้ตามเป้า โดยมุ่งเน้นงานบริการรูปแบบ Package และงานที่ได้ผลตอบแทนมูลค่าสูง • กลุ่ม พย. เร่งรัดการปิดโครงการครบกำหนดสัญญา การใช้จ่ายเงิน on-going/เพิ่มรายได้จาก	

แผนบริหารความเสี่ยง : FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมาย และตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 1	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 2	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 3	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 4
	EC	MP								
									การบริการวิเคราะห์ทดสอบทดสอบ/ที่ปรึกษา/ ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ สสส. และรายได้จากค่าย วิทยาฯ ผ่านการประชาสัมพันธ์เชิงรุก	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : CR-01 ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่

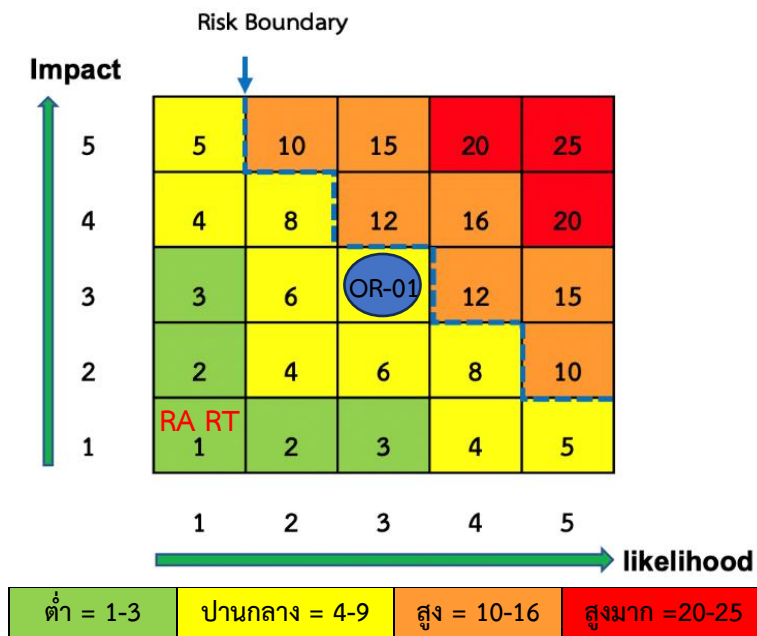
ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง :

วว. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งระบบต่างๆ ที่ถูกพัฒนา มีความเสี่ยงที่อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน อาจส่งผลให้เกิดความเสียหาย เช่น การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น

Key Risk Indicator: ไม่พบการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย

Appetite	Tolerance
0	0

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	โอกาสเกิด : ร้อยละของการดำเนินการตามแผน Compliance	ผลกระทบ : ระดับความเสียหายที่เกิดขึ้น
สูงมาก	5	60%	เกิดความเสียหาย ทั้งในเชิงมูลค่า (ถูกปรับ หรือ ยึดทรัพย์สิน) หรือกระทบต่อชื่อเสียงจากการถูกตัดสิน
สูง	4	70%	มีข้อพิพาท เข้าสู่กระบวนการฟ้องร้อง หรือมีการเชิญผู้บริหารเข้าชี้แจงการปฏิบัติต่อหน่วยงานกำกับดูแล
ปานกลาง	3	80%	หน่วยงานกำกับดูแล มีการแจ้งเตือนถึงการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้อง และขอให้ปรับปรุงแก้ไข
ต่ำ	2	90%	มีการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้อง แต่สามารถปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายที่กำหนดได้
ต่ำมาก	1	100%	ไม่มีผลกระทบหรือมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ก่อนกฎหมาย/ระเบียบบังคับใช้



แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ CR-01

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : CR-01 : ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่		
สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
7.1 การพัฒนาระบบการทำงานใหม่/ ระบบสารสนเทศ อาจไม่สอดคล้องกับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	การกำกับและติดตามการ ดำเนินงานดำเนินงานตามระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง (กกม.)	<u>ลดความเสี่ยง (Threat)</u> MP1.1: จัดทำแบบประเมินเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย
7.2 ขาดการจัดทำความเชื่อมโยง กฎหมายของแต่ละส่วนงาน		MP1.2: จัดทำผังความเชื่อมโยง ผู้ใช้ ผู้รวบรวม/ Update กฎหมายของแต่ละส่วนงาน โดย กกม. เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงข้อมูลของ วว.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : CR-01 : ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่

แผนบริหารความเสี่ยง : CR-01 ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมายและตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงานไตรมาส 1	แผนการดำเนินงานไตรมาส 2	แผนการดำเนินงานไตรมาส 3	แผนการดำเนินงานไตรมาส 4
	EC	MP								
สาเหตุความเสี่ยง 7.1 การพัฒนาระบบการทำงานใหม่/ระบบสารสนเทศ อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง										
Existing Control	1		การกำกับและติดตามการดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	การกำกับและติดตามการดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	กกม.	Q1-Q4	กำกับและติดตามการดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง			
สาเหตุความเสี่ยง 7.2 ขาดการจัดทำความเชื่อมโยงกฎหมายของแต่ละส่วนงาน										
Existing Control	2		ขาดการจัดทำความเชื่อมโยงกฎหมายของแต่ละส่วนงาน	เชื่อมโยงข้อมูลกฎหมายของแต่ละส่วนงาน	กกม.	Q1-Q4	กำกับและติดตามการดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง			
Mitigation Plan		1	MP1.1: จัดทำแบบประเมินเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย MP1.2: จัดทำผังความเชื่อมโยง ผู้ใช้ ผู้รวบรวม/Update กฎหมายของแต่ละส่วนงาน โดย กกม. เป็น	ไม่เกิดข้อร้องเรียนการละเมิดที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบใหม่	กกม.	Q1-Q4	รายงานการสรุปการทบทวนข้อมูล Law compliance ๒๕๖๗ ตามขอบเขตกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ประชุมผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องแต่ละส่วนงาน และแต่งตั้ง Coordinate Compliance ของแต่ละศูนย์/สำนัก	รายงานสรุปผลแบบประเมินการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ	แผนผังเชื่อมโยง /Update กฎหมายที่เกี่ยวข้องแต่ละส่วนงาน และรายงานการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

แผนบริหารความเสี่ยง : CR-01 ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่										
ประเภท	ลำดับ		ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมาย และตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 1	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 2	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 3	แผนการดำเนินงาน ไตรมาส 4
	EC	MP								
			ศูนย์กลางการเชื่อมโยง ข้อมูลของ วว.							

3.5 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis: CBA)

ในการจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร การจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนเพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินการ โดยพิจารณาจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกัน และควรคำนึงถึงต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งต้องสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความเสี่ยง ทั้ง 4 แนวทางตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง วว. (รายละเอียดตามเนื้อหาข้างต้น ในหัวข้อ 3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response))

โดยมีการวิเคราะห์ผลประโยชน์ของแต่ละทางเลือกจะพิจารณา ดังนี้

- ผลเสีย (cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือโอกาสที่สูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต
- ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว โอกาสเชิงบวกในอนาคต

ดังนั้น การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง จะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่ได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่

ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องวิเคราะห์ Cost Benefit ของแต่ละทางเลือก โดยมีแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ภายในแนวทางการลดความเสี่ยง (Treat)

การวิเคราะห์ Cost แบ่งการพิจารณาเป็น ด้านงบประมาณ และ อัตราค่าจ้าง ดังนี้

งบประมาณ

ระดับ	งบประมาณ
ต่ำ	ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติม
ปานกลาง	ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง ไม่เกินร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม
สูง	ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม

Man-month

ระดับ	Man-month
ต่ำ	ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน หรือมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงเรื่องในปัจจัยเสี่ยงนั้นอยู่แล้ว
ปานกลาง	- มีการจัดสรรบุคลากรเพิ่มเติมหรือในการปฏิบัติงาน หรือต้องมีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนัก - มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงในปัจจัยนั้น
สูง	- ต้องมีการสรรหาบุคคลภายนอก หรือประสานหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การมีลดความเสี่ยงในปัจจัยนั้นๆ - มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ที่มีผู้แทนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อลดความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ

โดยนำการวิเคราะห์ต้นทุน งบประมาณ และ Man-month มาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

งบประมาณ

สูง (5)	5	15	25	
กลาง (3)	3	9	15	
ต่ำ (1)	1	3	5	
	ต่ำ(1)	กลาง(3)	สูง(5)	Man-month

ค่าคะแนน	Cost Level
10-25	สูง
5-9	กลาง
1-4	ต่ำ

การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level) พิจารณาว่ามาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ/หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น

ระดับ	Impact/โอกาสในการลดความเสี่ยง
ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้น้อย
ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ปานกลาง
สูง	ลดความเสี่ยงได้มาก

การพิจารณาเพื่อจัดลำดับของแผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Action Level) โดยนำ Cost Level และ Benefit Level มาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

Cost Level

สูง	4	4	Na	
กลาง	3	2	2	
ต่ำ	3	1	1	
	ต่ำ	กลาง	สูง	Benefit Level

หมายเหตุ : Na = Risk Owner เสนอคณะทำงานและอนุกรรมการฯ พิจารณาความเหมาะสม

2) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการยอมรับความเสี่ยง (Take)

พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคตได้พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยงแต่อย่างใด

3) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

พิจารณา Cost จากสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อ Terminate กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว โดยสามารถประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ได้ หากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงไม่สามารถยกเลิกได้ ให้ถือว่า Cost ของ Terminate เป็น Prohibitive หรือสูงจนไม่ยกเลิกได้พิจารณา Benefit เท่ากับระดับความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ) ที่องค์กรหลีกเลี่ยงได้จากการยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว

4) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการร่วมจัดการความเสี่ยง (Transfer)

พิจารณา Cost จากสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อ Transfer ความเสี่ยงออกไปให้บุคคลที่สาม โดยสามารถประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ได้ หากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงไม่สามารถถ่ายโอนไปให้ผู้อื่นดำเนินการหรือไม่สามารถ Transfer ความเสี่ยงได้ ให้ถือว่า Cost ของ Transfer เป็น Prohibitive หรือสูงจนไม่ถ่ายโอนได้พิจารณา Benefit เท่ากับระดับความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ) ที่องค์กรสามารถถ่ายโอนไปให้บุคคลที่สามได้ โดยให้ประเมินระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่เมื่อถ่ายโอนกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวหรือความเสี่ยงดังกล่าวออกไปแล้ว ซึ่ง Benefit จะเท่ากับความเสี่ยงที่สามารถลดลงได้จากการถ่ายโอน ทั้งนี้ ต้องไม่สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้ในครั้งแรก

โดยกลไกสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงของ วว. คือ การปรึกษาหารือ และทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จะใช้เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญเหมือนการวิเคราะห์ Cost Level และ Benefit Level แล้วนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action) โดยมีเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

การพิจารณา Mitigation Action Level		
Benefit Level	Cost Level	Priority for Mitigation Action
High	High	Risk Owner พิจารณาร่วมกับ Task Owner อีกครั้ง
High	Medium	2
High	Low	1
Medium	High	3
Medium	Medium	2
Medium	Low	1
Low	High	4
Low	Medium	3
Low	Low	2

ทั้งนี้ สำหรับการวิเคราะห์ Cost Benefit นั้น จะทำการวิเคราะห์เฉพาะมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ยังไม่มีมาตรการควบคุม (Existing Control) ที่เพียงพอของแต่ละสาเหตุ (การพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุม สอดคล้องตามแนวทางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ส่งผลให้ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์สำหรับสาเหตุที่มีมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) ที่เพียงพอ

3.6 สรุปแผนบริหารความเสี่ยง จำแนกตามปัจจัยเสี่ยงที่ต้องจัดการ ปี 2567

รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง		กิจกรรมบริหารความเสี่ยง/หน่วยงานเจ้าภาพ
		ก่อน	หลัง	
SR-01	ผลการประเมินตาม Core Business Enabler อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สูง (4x4 = 16)	ปานกลาง (2x3 = 6)	ลดความเสี่ยง (Threat) - MP1: พัฒนาแผนปิด GAP รายหมวด และดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน (ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด/กพร.) - MP2: การส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการตามเกณฑ์ (กพร.) - MP3: การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามเกณฑ์ (กพร.)
SR-02	การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สูง (2x5 = 10)	ต่ำ (1x1 = 1)	ลดความเสี่ยง (Threat) - MP1: ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ (สจท.) - MP2: การพัฒนาฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาด (สจท.)
OR-01	การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	สูง (3x4 = 12)	ปานกลาง (2x2 = 4)	ลดความเสี่ยง (Threat) - MP1: กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และต้องชี้แจงข้อขัดข้องงบประมาณ และแผนการใช้จ่าย งบ ววน. รายโครงการเพื่อกำกับติดตามรายไตรมาส (สยศ.,สกก.) - MP2: พัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการแจ้งเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม (สยศ.)
OR-02	การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	ปานกลาง (3x3 = 9)	ต่ำ (1x1 = 1)	ลดความเสี่ยง (Threat) - MP1: การพัฒนาระบบตาม EA องค์กร (สทส./กพท.) - P2.1: จัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหารและวิเคราะห์ผล (สทบ./กพค.) - MP2.2 ประเมิน Digital Competency Gap และวางแผนการพัฒนาปิด Gap บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง (สทบ./กพค.)
FR-01	สัดส่วนค่าใช้จ่ายรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ปานกลาง (3x3 = 9)	ต่ำ (1x1 = 1)	ลดความเสี่ยง (Threat) - MP1: จัดทำแผนประหยัดค่าใช้จ่ายระดับศูนย์/สำนัก กำหนดวงเงินที่สามารถลดค่าใช้จ่ายกลุ่มค่าใช้จ่ายวัสดุ สาธารณูปโภค เงินในงบประมาณที่เป็นเงินทุนสมทบ วว. - MP2: ใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยง OR-01* - MP3: ใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยง FR-02*

รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง		กิจกรรมบริหารความเสี่ยง/หน่วยงานเจ้าภาพ
		ก่อน	หลัง	
FR-02	รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ปานกลาง (3x3 = 9)	ต่ำ (1x1 = 1)	ลดความเสี่ยง (Threat) - MP1: กิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม (สจท.) - MP2: บริการงานวิจัยเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (สจท.) - MP3: การพัฒนาข้อเสนอโครงการ และบริหารจัดการงบประมาณโครงการบริการวิจัย (อช., พย., บอ.) - MP4: ขยายงานบริการใหม่และขยายการตลาดตามมาตรฐานสากล (อช., พย., บอ.)
CR-01	ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	ปานกลาง (3x3 = 9)	ต่ำ (1x1 = 1)	ลดความเสี่ยง (Threat) - MP1.1: จัดทำแบบประเมินเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย (กกม.) - MP1.2: จัดทำผังความเชื่อมโยง ผู้ใช้ ผู้รวบรวม/Update กฎหมายของแต่ละส่วนงาน โดย กกม. เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงข้อมูลของ วว. (กกม.)

3.7 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map

ขั้นตอนการพิจารณาความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

1. กองพัฒนาระบบงาน แจ้งหน่วยงานให้ดำเนินการจัดทำความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน สาเหตุความเสี่ยง โอกาสเกิด และระดับความรุนแรง ตามแบบฟอร์มที่กำหนด ส่งมายังกองพัฒนาระบบงาน

2. กองพัฒนาระบบงาน และ เจ้าของความเสี่ยง ร่วมกันจัดทำ Risk Correlation Map ของ วว. และวิเคราะห์ภาพรวมความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ของ วว. ซึ่งจากปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด สามารถกำหนดเป็น Risk Correlation map และ Portfolio View of Risk ได้ดังนี้

Risk Correlation Map วว. ปี 2567

วิสัยทัศน์ “สร้างความเข้มแข็งให้ SMEs และชุมชนผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน”

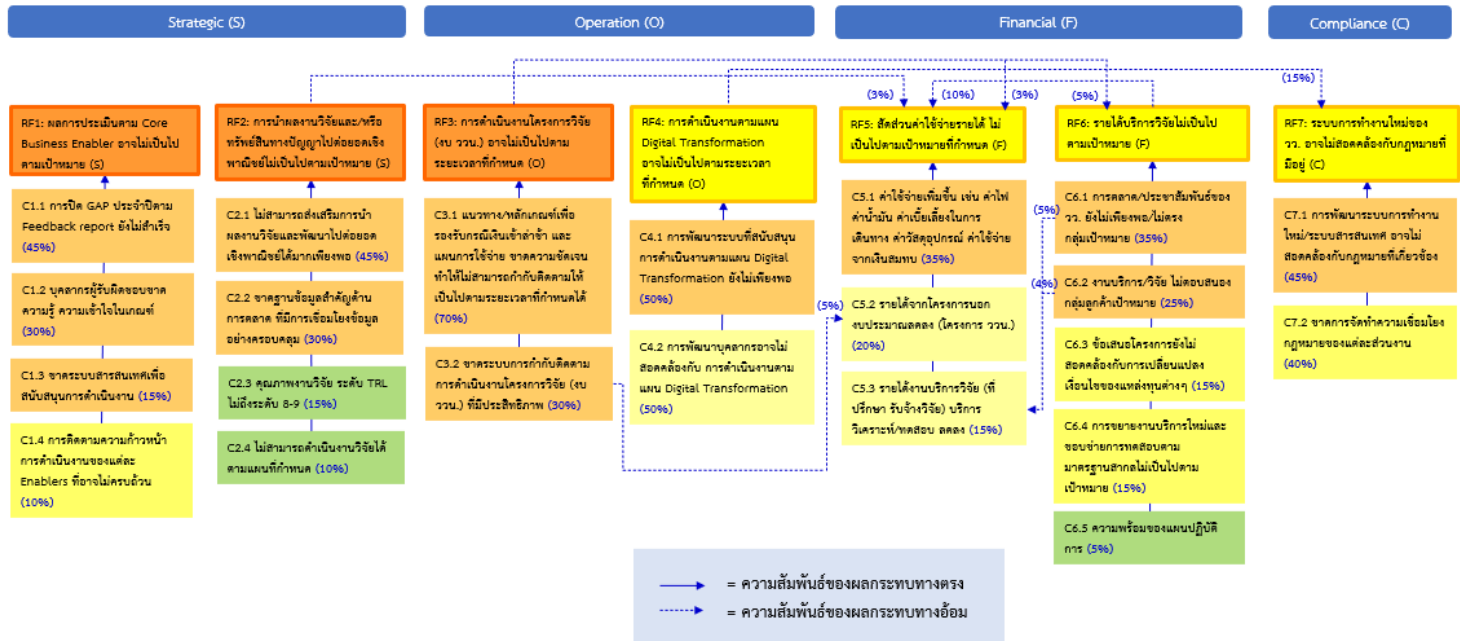
SO1: เพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานสูงด้วยการขับเคลื่อนด้วยโมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG

SO2: เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน SMEs และอุตสาหกรรมเป้าหมาย ด้วยบริการที่ได้มาตรฐานระดับสากล

SO3: วทน. ขับเคลื่อน Green Transformation

SO4: การเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

SO5: ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง



บทที่ 4

การติดตาม การรายงานผล การทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง

4.1 การติดตามและรายงานผล

ว. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส

ทั้งนี้ กองพัฒนาระบบงาน จะดำเนินการสรุปและนำเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และสถานการณ์ฉุกเฉิน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ กวท. เป็นรายไตรมาส

หากเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือสภาวะภัยพิบัติ ประธานคณะทำงานฯ สามารถเรียกประชุมเพิ่มเติมได้ทันที

4.1.1 การรายงานผลของแผนการบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้อง ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- ระดับความรุนแรง และ ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ของแต่ละปัจจัย เสี่ยงรายไตรมาสเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง
- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และการควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)
- ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

4.1.2 การรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน

การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วย ประเด็น

- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการของการควบคุมภายในที่กำหนด
- การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

4.1.3 การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล (กวท.) และกระทรวงเจ้าสังกัด (ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม) ภายใน 90 วัน นับแต่สิ้นปีงบประมาณ (ภายใน 30 ธันวาคม ของทุกปี) โดยรายงานที่จัดส่ง ประกอบด้วย

- แบบ ปค. 1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงาน ของรัฐ)
- แบบ ปค. 4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- แบบ ปค. 5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

4.2 การทบทวน ประเมินผลและการปรับปรุง

ว. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประเมิน และทบทวนความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง แผนการควบคุมภายใน ดังนี้

(1) ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

(2) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อทบทวน และปรับปรุงแนวการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

กระบวนการ	การประเมินผล	การปรับปรุง	หน่วยงานหลัก	ความถี่
กระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยง	ผลตามตัวชี้วัดแผนจัดการความเสี่ยงแต่ละปัจจัยเสี่ยง ผลการลดความเสี่ยงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กรณีไม่เป็นไปตามแผน และเบี่ยงเบนมากกว่า RT ที่กำหนดให้ผู้รับผิดชอบ เสนอมาตรการปรับปรุงแผน หากไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ ให้มีการประเมินสาเหตุและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	สยศ./ผู้รับผิดชอบแผนจัดการความเสี่ยง สยศ./หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง	รายไตรมาส
การสร้างวัฒนธรรมและการตระหนักในองค์กร	ผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนัก (เป้าหมายร้อยละ 80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดให้วิเคราะห์หาประเด็นที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย และพิจารณาแนวทางการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงผลงาน	สยศ./สทบ.	รายปี
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร (เป้าหมายร้อยละ 80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดให้วิเคราะห์หาประเด็นที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย และพิจารณาแนวทางการ	สยศ./สทบ.	รายปี

กระบวนการ	การประเมินผล	การปรับปรุง	หน่วยงานหลัก	ความถี่
		ดำเนินงานเพื่อปรับปรุงผลงาน		
ช่องทางการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง	ความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสาร (เป้าหมาย ร้อยละ 80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ให้ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารที่ผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย	สยศ./สทบ.	รายปี
การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายใน	การดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และกรอบเวลาที่กำหนด	หากไม่เป็นไปตามกรอบเวลา ให้วิเคราะห์หาขั้นตอนที่มีความล่าช้า และปรับปรุงขั้นตอนดังกล่าว	สยศ./สทบ.	รายปี



การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis: CBA)

3.6 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis: CBA)

ในการจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร การจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนเพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินการ โดยพิจารณาจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกัน และควรคำนึงถึงต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งต้องสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความเสี่ยง ทั้ง 4 แนวทางตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง วว. (รายละเอียดตามเนื้อหาข้างต้น ในหัวข้อ 3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response))

โดยมีการวิเคราะห์ผลประโยชน์และเสียของแต่ละทางเลือกจะพิจารณา ดังนี้

- ผลเสีย (cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือโอกาสที่สูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต
- ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรานั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว โอกาสเชิงบวกในอนาคต

ดังนั้น การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง จะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่ได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่

ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องวิเคราะห์ Cost Benefit ของแต่ละทางเลือก โดยมีแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ภายในแนวทางการลดความเสี่ยง (Treat)

การวิเคราะห์ Cost แบ่งการพิจารณาเป็น ด้านงบประมาณ และ อัตราค่าจ้าง ดังนี้งบประมาณ

ระดับ	งบประมาณ
ต่ำ	ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติม
ปานกลาง	ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง ไม่เกินร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม
สูง	ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม

Man-month

ระดับ	Man-month
ต่ำ	ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน หรือมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงเรื่องในปัจจัยเสี่ยงนั้นอยู่แล้ว
ปานกลาง	- มีการจัดสรรบุคลากรเพิ่มเติมหรือในการปฏิบัติงาน หรือต้องมีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนัก - มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงในปัจจัยนั้น
สูง	- ต้องมีการสรรหาบุคลากรภายนอก หรือประสานหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การมีลดความเสี่ยงในปัจจัยนั้นๆ - มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ที่มีผู้แทนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อลดความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ

โดยนำการวิเคราะห์ต้นทุน งบประมาณ และ Man-month มาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

งบประมาณ

สูง (5)	5	15	25	
กลาง (3)	3	9	15	
ต่ำ (1)	1	3	5	
	ต่ำ(1)	กลาง(3)	สูง(5)	Man-month

ค่าคะแนน	Cost Level
10-25	สูง
5-9	กลาง
1-4	ต่ำ

1) การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level) พิจารณาว่ามาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ/หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น

ระดับ	Impact/โอกาสในการลดความเสี่ยง
ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้น้อย
ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ปานกลาง
สูง	ลดความเสี่ยงได้มาก

การพิจารณาเพื่อจัดลำดับของแผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Action Level)
โดยนำ Cost Level และ Benefit Level มาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

Cost Level

สูง	4	4	Na	
กลาง	3	2	2	
ต่ำ	3	1	1	
	ต่ำ	กลาง	สูง	Benefit Level

หมายเหตุ : Na = Risk Owner เสนอคณะทำงานและอนุกรรมการฯ พิจารณาความเหมาะสม

2) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการยอมรับความเสี่ยง (Take)

พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคตได้พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มีเนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยงแต่อย่างใด

3) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

พิจารณา Cost จากสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อ Terminate กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว โดยสามารถประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ได้ หากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงไม่สามารถยกเลิกได้ ให้ถือว่า Cost ของ Terminate เป็น Prohibitive หรือสูงจนไม่ยกเลิกได้พิจารณา Benefit เท่ากับระดับความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ) ที่องค์กรหลีกเลี่ยงได้จากการยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว

4) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการร่วมจัดการความเสี่ยง (Transfer)

พิจารณา Cost จากสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อ Transfer ความเสี่ยงออกไปให้บุคคลที่สาม โดยสามารถประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ได้ หากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงไม่สามารถถ่ายโอนไปให้ผู้อื่นดำเนินการหรือไม่สามารถ Transfer ความเสี่ยงได้ ให้ถือว่า Cost ของ Transfer เป็น Prohibitive หรือสูงจนไม่ถ่ายโอนได้พิจารณา Benefit เท่ากับระดับความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ) ที่องค์กรสามารถถ่ายโอนไปให้บุคคลที่สามได้ โดยให้ประเมินระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่เมื่อถ่ายโอนกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวหรือความเสี่ยงดังกล่าวออกไปแล้ว ซึ่ง Benefit จะเท่ากับความเสี่ยงที่สามารถลดลงได้จากการถ่ายโอน ทั้งนี้ ต้องไม่สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้ในครั้งแรก

โดยกลไกสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงของ วว. คือ การปรึกษาหารือ และทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จะใช้เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญเหมือนการวิเคราะห์ Cost Level และ Benefit Level แล้วนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action) โดยมีเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

การพิจารณา Mitigation Action Level		
Benefit Level	Cost Level	Priority for Mitigation Action
High	High	Risk Owner พิจารณาร่วมกับ Task Owner อีกครั้ง
High	Medium	2
High	Low	1
Medium	High	3
Medium	Medium	2
Medium	Low	1
Low	High	4
Low	Medium	3
Low	Low	2

ทั้งนี้ สำหรับการวิเคราะห์ Cost Benefit นั้น จะทำการวิเคราะห์เฉพาะมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ยังไม่มีมาตรการควบคุม (Existing Control) ที่เพียงพอของแต่ละสาเหตุ (การพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุม สอดคล้องตามแนวทางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ส่งผลให้ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์สำหรับสาเหตุที่มีมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) ที่เพียงพอแล้ว โดยระบุข้อมูลตามแบบฟอร์มดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง						
สาเหตุ						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดย ...(โปรดอธิบาย)...	Take					
<u>ลดความเสี่ยง</u> โดย ...(โปรดอธิบาย)...	Treat					
<u>ถ่ายโอนความเสี่ยง</u> โดย ...(โปรดอธิบาย)...	Transfer					
<u>ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u> โดย ...(โปรดอธิบาย)...	Terminate					
สรุป : เลือก(โปรดระบุ).....						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 SR-01: ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ	1.1 การปิด GAP ประจำปีตาม Feedback report ไม่สำเร็จ					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- กระบวนการ Core Business Enablers มีน้ำหนัก 40% และปีงบประมาณ 2567 มีความเสี่ยงในการไม่มีค่า Handicap จึงมีแนวโน้มที่คะแนนจะลดลง โดยประมาณการคะแนนที่ลดลงในปี 2567 จากร้อยละการดำเนินงานตามเกณฑ์รายด้าน ที่มี ความก้าวหน้าตามแผน ร้อยละ 70% ผลคะแนน Enabler เท่ากับ 2.0000 คะแนน (เป้าหมายที่ต้องการปี 2567 เท่ากับ 2.8891) - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง ส่งผลต่อการพิจารณาผลโบนัสประจำปีของบุคลากร โดยประมาณการคิดเป็น Cost หรือโอกาสที่สูญเสียไปกับความเสี่ยง คิดเป็น ร้อยละ 30	- ไม่สามารถปิด GAP ประจำปีตาม Feedback report และไม่สามารถเพิ่มระดับผลคะแนน ด้าน Core Business Enablers ได้ - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	✗
<u>ลดความเสี่ยง</u> โดยใช้ MP1: พัฒนาแผนปิด GAP รายหมวด และดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง ไม่เกินร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจัด ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อนำเสนอแผนปิด Gap ตาม Core Business Enablers ประจำปี 2567 ทั้ง 8 ด้าน (Pitching)	- การศึกษาข้อมูล GAP จากผลการดำเนินงานในปี 2566 เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาแผนปิด GAP รายหมวด เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน - การรวบรวมข้อมูลตามแผนปิด Gap ทั้ง 8 ด้านตาม Core Business Enablers ประจำปี	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรม จะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการคิดเป็นคะแนนที่เพิ่มขึ้น เท่ากับ 2.8891 คะแนน และเป็นมูลค่าผลประโยชน์	- ได้แผนปิด GAP รายหมวดที่มีคุณภาพ เพื่อ และดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน สามารถยกระดับผลการประเมินตาม Core Business Enablers ได้ เป็นไปตามเป้าหมาย	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 SR-01: ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ	1.1 การปิด GAP ประจำปีตาม Feedback report ไม่สำเร็จ					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 25,000 บาท <u>Man-month</u> : ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 3x1 = 3 (ปานกลาง)	2567 โดยนำเสนอผู้บริหารพิจารณา ติดตามผลการดำเนินงาน และให้ข้อสังเกตข้อเสนอแนะ	ที่ได้รับในรูปแบบผลประโยชน์ประจำปีของบุคลากร โดยประมาณการเท่ากับ 1 เดือน คิดเป็นร้อยละ 100 ตามค่าที่คาดหวัง	- ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สะท้อนการดำเนินงานที่มีคุณภาพอย่างเป็นระบบขององค์กร	
<u>ถ่ายโอนความเสี่ยง</u>	Transfer	<u>ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้</u> เนื่องจากเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ที่ทุกรัฐวิสาหกิจต้องปฏิบัติ จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้บุคคล หรือหน่วยงานอื่นรับผิดชอบได้				✕
<u>ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u>	Terminate	<u>ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้</u> เนื่องจากเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ซึ่ง สคร. กำหนด จึงไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้				✕
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการ SEAM ครอบคลุมปี 2567 ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร โดยติดตามและกำกับรายไตรมาส						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 SR-01: ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ต่อ)						
สาเหตุ	1.2 บุคลากรผู้รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
ยอมรับความเสี่ยงโดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่ต้องกรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มีเนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- กระบวนการ Core Business Enablers มีน้ำหนัก 40% และปีงบประมาณ 2567 มีความเสี่ยงในการไม่มีค่า Handicap จึงมีแนวโน้มที่คะแนนจะลดลง โดยประมาณการคะแนนที่ลดลงในปี 2567 จากร้อยละการดำเนินงานตามเกณฑ์รายด้าน ที่มีความก้าวหน้าตามแผน ร้อยละ 70% ผลคะแนน Enabler เท่ากับ 2.0000 คะแนน - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง ส่งผลต่อการพิจารณาผลโบนัสประจำปีของบุคลากร โดยประมาณการคิดเป็น Cost หรือโอกาสที่สูญเสียไปกับความเสี่ยงคิดเป็น ร้อยละ 30	- บุคลากรผู้รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ ไม่สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องตามเกณฑ์ ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มระดับผลคะแนน ด้าน Core Business Enablers - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	✗
MP2: การส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการตามเกณฑ์ (กพร.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง ไม่เกินร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการประสาน/จัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการตามเกณฑ์ โดยบุคลากรกลุ่มเป้าหมายใน SE-AM แต่ละด้านในการเข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่	- การศึกษาข้อมูล GAP จากผลการดำเนินงานในปี 2566 เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาแผนส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการตามเกณฑ์ ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงานตามเกณฑ์ในแต่ละด้าน - การศึกษา รวบรวมข้อมูล และติดต่อประสานงาน หน่วยงานที่เป็น	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดความรุนแรงของผลกระทบ ที่ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้ระดับมากโดยประมาณการคิดเป็นคะแนนที่เพิ่มขึ้นตามค่าระดับที่คาดหวัง เท่ากับ 2.8891 คะแนน และเป็นมูลค่าผลประโยชน์ที่ได้รับใน	- เกิดการสร้างองค์ความรู้เสริมสร้างความเข้าใจ ในการดำเนินการตามเกณฑ์ ส่งผลให้สามารถยกระดับผลการประเมินตาม Core Business Enablers ได้เป็นไปตามเป้าหมาย - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี เป็นไปตาม	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 SR-01: ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ต่อ)						
สาเหตุ		1.2 บุคลากรผู้รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
		เป็น Best Practice, การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนการเข้าร่วมกลุ่มเครือข่าย State Enterprise Networking 2024 โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 45,000 บาท Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 3x1 = 3 (ปานกลาง)	Best Practice เพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตาม Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้านประจำปี 2567	รูปแบบผลโบนัสนประจำปีของบุคลากร โดยประมาณการ เท่ากับ 1 เดือน คิดเป็นร้อยละ 100 ตามค่าที่คาดหวัง	เป้าหมายที่กำหนด สะท้อนการดำเนินงานที่มีคุณภาพอย่างเป็นระบบขององค์กร	
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ที่ทุกรัฐวิสาหกิจต้องปฏิบัติ จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้บุคคล หรือหน่วยงานอื่นรับผิดชอบได้				✗
ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ซึ่ง สคร. กำหนด จึงไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้				✗
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการตามเกณฑ์ ให้แก่บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงานตามเกณฑ์ในแต่ละด้าน						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 SR-01: ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ต่อ)						
สาเหตุ		1.3 ขาดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
ยอมรับความเสี่ยงโดยใช้มาตรการควบคุมเดิม	Take	- กระบวนการ Core Business Enablers มีน้ำหนัก 40% และปีงบประมาณ 2567 มีความเสี่ยงในการไม่มีค่า Handicap จึงมีแนวโน้มที่คะแนนจะลดลง โดยประมาณการคะแนนที่ลดลงในปี 2567 จากร้อยละการดำเนินงานตามเกณฑ์รายด้าน ที่มีความก้าวหน้าตามแผน ร้อยละ 70% ผลคะแนน Enabler เท่ากับ 2.0000 คะแนน - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง ส่งผลต่อการพิจารณาผลโบนัสประจำปีของบุคลากร โดยประมาณการคิดเป็น Cost หรือโอกาสที่สูญเสียไปกับความเสี่ยงคิดเป็น ร้อยละ 30	- การขาดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถปิด GAP ประจำปีตาม Feedback report ในประเด็นที่เกี่ยวข้องด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มระดับผลคะแนนด้าน Core Business Enablers ได้ - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	✗
MP3: การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามเกณฑ์ (กพร.)	Treat	<u>ด้านงบประมาณ:</u> ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง ไม่เกินร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจัดทำระบบสารสนเทศการรายงานผล SEAM ที่สอดคล้องกับระบบ สคร. 1 ระบบ ตลอดจนการจัดประชุมหารือการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดการดำเนินงาน	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการจัดทำระบบสารสนเทศการรายงานผล SEAM ที่สอดคล้องกับ ระบบ สคร. - การสรุปผลการพัฒนาและจัดทำคู่มือสำหรับใช้งานระบบ	<u>Benefit:</u> ระดับ 5 คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงได้ระดับมาก โดยประมาณการคิดเป็น คะแนนที่เพิ่มขึ้น เท่ากับ 2.8891 คะแนน และเป็นมูลค่าผลประโยชน์ที่ได้รับในรูปแบบผลโบนัสประจำปีของ	- ได้ระบบสารสนเทศการรายงานผล SEAM ที่สอดคล้องกับ ระบบ สคร. 1 ระบบ สามารถปิด GAP ประจำปีตาม Feedback report ในประเด็นที่เกี่ยวข้องด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน สามารถยกระดับผลการประเมินตาม Core	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 SR-01: ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ต่อ)						
สาเหตุ	1.3 ขาดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
		โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 22,000 บาท Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 3x1 = 3 (ปานกลาง)		บุคลากร โดยประมาณการ เท่ากับ 1 เดือน คิดเป็นร้อยละ 100 ตามค่าที่คาดหวัง	Business Enablers ในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สะท้อนการดำเนินงานที่มีคุณภาพอย่างเป็นระบบขององค์กร	
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	<u>ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้</u> เนื่องจากเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ที่ทุกรัฐวิสาหกิจต้องปฏิบัติ จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้บุคคล หรือหน่วยงานอื่นรับผิดชอบได้				
ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	Terminate	<u>ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้</u> เนื่องจากเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ซึ่ง สคร. กำหนด จึงไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้				
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามเกณฑ์						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ		2.1 ไม่สามารถส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้มากเพียงพอ				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์เป็นตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ปี 2567 หากไม่สามารถส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้มากเพียงพอ จะทำให้ตัวชี้วัดนี้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยประมาณการร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนด้านลูกค้าและตลาด ที่ร้อยละ 80 จะได้จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ 20 IP ส่งผลให้ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง - เสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร จากการที่มีผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ โดยประมาณการคิดเป็น Cost จากงานสิทธิบัตร และอนุสิทธิบัตร ที่ วว. จะได้รับตามเป้าหมาย (24 IP) คิดเป็นร้อยละ 20 ประมาณการ 2.57 ล้านบาท - ส่งผลต่อการพิจารณาผลโบนัสประจำปีของบุคลากร โดยประมาณการ	- หากไม่สามารถส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้มากเพียงพอ จะส่งผลให้ตัวชี้วัด PA เรื่องจำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ	2.1 ไม่สามารถส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้มากเพียงพอ					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		คิดเป็น Cost หรือโอกาสที่สูญเสียไป กับความเสี่ยง คิดเป็น ร้อยละ 30				
<u>ลดความเสี่ยง</u> โดยใช้ MP1: ส่งเสริมการ นำผลงานวิจัยและ พัฒนาไปต่อยอดเชิง พาณิชย์ (สจท.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการ ความเสี่ยง ไม่เกินร้อยละ 10 ของ งบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วน ของการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริม การนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอด เชิงพาณิชย์เพิ่มเติม โดยประมาณการ ใช้งบประมาณ เท่ากับ 36,000 บาท Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากร ปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่ อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการ แต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการ ควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $3 \times 1 = 3$ (ปานกลาง)	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการส่งเสริมการนำ ผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิง พาณิชย์ ที่สอดคล้องและสนับสนุน การดำเนินงานตามแผนด้านลูกค้า และตลาด - การติดตามและรวบรวมข้อมูลการ ดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณาขอข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ เสี่ยง ที่การนำผลงานวิจัยและ/หรือ ทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิง พาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายตาม เป้าหมาย ได้มาก โดยประมาณการ จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้นจาก มาตรการส่งเสริมการนำผลงานวิจัย และพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ จะ เป็นตามเป้าหมาย คิดเป็น 24 IP คิดเป็นมูลค่า Benefit ขององค์กร ที่ เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 20 ประมาณ การ 2.57 ล้านบาท	- สามารถส่งเสริมการนำ ผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อ ยอดเชิงพาณิชย์ได้ โดยมี จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ เป็นไป ตามเป้าหมาย - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด สะท้อน การดำเนินงานที่มีคุณภาพ อย่างเป็นระบบขององค์กร	✓
<u>ถ่ายโอนความเสี่ยง</u> โดยการจ้างบริษัท จัดทำตลาด และดำเนินการ ถ่ายทอดผลงานวิจัย	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความ เสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของ งบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วน ของการจ้างบริษัทจัดทำตลาด และ	- การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการ ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและ พัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ ที่ สอดคล้องและสนับสนุนการ	สรุป Benefit Level: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ	- สามารถส่งเสริมการนำ ผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อ ยอดเชิงพาณิชย์ได้ โดยมี จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ	2.1 ไม่สามารถส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้มากเพียงพอ					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
และทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้ประโยชน์ เพื่อต่อยอดเชิงพาณิชย์		ดำเนินการถ่ายทอดผลงานวิจัย และทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้ประโยชน์ เพื่อต่อยอดเชิงพาณิชย์ โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 490,000 บาท <u>Man-month</u> : ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการอัตรากำลังเท่ากับ 4 คน <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตรากำลัง : 5x3 = 15 (สูง)	ดำเนินงานตามแผนด้านลูกค้าและตลาด - การศึกษาและรวบรวมข้อมูลบริษัทผู้รับจ้างจัดทำกรตลาด และดำเนินการถ่ายทอดผลงานวิจัย และทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้ประโยชน์ เพื่อต่อยอดเชิงพาณิชย์ - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	เสี่ยง ได้ระดับปานกลาง โดยประมาณการจำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้นจากการจ้างบริษัทจัดทำกรตลาด คิดเป็น 22 IP คิดเป็นมูลค่า Benefit ขององค์กร เท่ากับที่เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 10 ประมาณการ 1.29 ล้านบาท	ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ใกล้เคียงกับค่าเป้าหมาย - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สะท้อนการดำเนินงานที่มีคุณภาพอย่างเป็นระบบขององค์กร	
<u>ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u>	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และบันทึกข้อตกลงของ วว. ประจำปี 2567 เรื่อง จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ที่นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ จึงไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้				✘
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ		2.2 ขาดฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาดที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างครอบคลุม				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์เป็นตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ปี 2567 หากไม่สามารถส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้มากเพียงพอ จะทำให้ตัวชี้วัดนี้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยประมาณการร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนด้านลูกค้าและตลาด ที่ร้อยละ 80 จะได้จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ 20 IP ส่งผลให้ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง - เสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร จากการที่มีผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ โดยประมาณการคิดเป็น Cost จากงานสิทธิบัตร และอนุสิทธิบัตร ที่ วว. จะได้รับตามเป้าหมาย (24 IP) คิดเป็นร้อยละ 20 ประมาณการ 2.57 ล้านบาท - ส่งผลต่อการพิจารณาผลโบนัสประจำปีของบุคลากร โดยประมาณการ	- การขาดฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาดที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างครอบคลุม ทำให้เสียโอกาสในการส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้อย่างตอบโจทย์ ส่งผลให้ตัวชี้วัด PA เรื่องจำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ	2.2 ขาดฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาดที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างครอบคลุม					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		คิดเป็น Cost หรือโอกาสที่สูญเสียไป กับความเสี่ยง คิดเป็น ร้อยละ 30				
ลดความเสี่ยง โดยใช้ MP2: การพัฒนา ฐานข้อมูลสำคัญ ด้านการตลาด (สจท.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการ ความเสี่ยง ไม่เกินร้อยละ 10 ของ งบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วน ของการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อ พัฒนาฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาด โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 20,000 บาท Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากร ปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่ อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการ แต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการ ควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $3 \times 1 = 3$ (ปานกลาง)	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการพัฒนาฐานข้อมูล ทรัพย์สินทางปัญญา และการ กำหนดรูปแบบ/รายงานข้อมูล ที่จำเป็นต้องใช้ - การรวบรวมข้อมูลตามรายการที่ กำหนด - การทดสอบการใช้งานระบบ ฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา โดย นักวิจัย และผู้เกี่ยวข้อง	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ เสี่ยง ที่การนำผลงานวิจัยและ/หรือ ทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิง พาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายตาม เป้าหมาย ได้มาก โดยประมาณการ จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้นจาก มาตรการส่งเสริมการนำผลงานวิจัย และพัฒนาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ จะ เป็นตามเป้าหมาย คิดเป็น 24 IP คิดเป็นมูลค่า Benefit ขององค์กร ที่ เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 20 ประมาณ การ 2.57 ล้านบาท	- สามารถส่งเสริมการนำ ผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อ ยอดเชิงพาณิชย์ได้ โดยมี จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ เป็นไป ตามเป้าหมาย - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด สะท้อน การดำเนินงานที่มีคุณภาพ อย่างเป็นระบบขององค์กร	✓
ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการจ้างบริษัท จัดทำฐานข้อมูลที่ สำคัญด้านการตลาด	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความ เสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของ งบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วน	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล สำหรับการจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญ ด้านการตลาดที่มีการเชื่อมโยง ข้อมูลอย่างครอบคลุม	สรุป Benefit Level: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด	- สามารถส่งเสริมการนำ ผลงานวิจัยและพัฒนาไปต่อ ยอดเชิงพาณิชย์ได้ โดยมี จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 SR-02 : การนำผลงานวิจัยและ/หรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย							
สาเหตุ		2.2 ขาดฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาดที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างครอบคลุม					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม	
ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างครอบคลุม		ของการจ้างบริษัทจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญด้านการตลาดที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างครอบคลุม โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 100,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 3 คน สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 5x3 = 15 (สูง)	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูลบริษัทผู้รับจ้างที่จะมาดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญด้านการตลาดที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างครอบคลุมครบถ้วน - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ - การทดสอบการใช้งานระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา โดยนักวิจัย และผู้เกี่ยวข้อง	ความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย ได้ระดับปานกลาง โดยประมาณการจำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้นจากการจ้างบริษัทจัดทำตลาด คิดเป็น 22 IP คิดเป็นมูลค่า Benefit ขององค์กร ที่เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 10 ประมาณการ 1.29 ล้านบาท	ถ่ายทอดเชิงพาณิชย์ใกล้เคียงกับค่าเป้าหมาย - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สะท้อนการดำเนินงานที่มีคุณภาพอย่างเป็นระบบขององค์กร		
<u>ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u>	Terminate	<u>ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้</u> เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และบันทึกข้อตกลงของ วว. ประจำปี 2567 เรื่อง จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ที่นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ จึงไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้					x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการพัฒนาฐานข้อมูลสำคัญด้านการตลาด							

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 OR-01 : การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
สาเหตุ	3.1 แนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และแผนการใช้จ่าย ขาดความชัดเจน ทำให้ไม่สามารถกำกับติดตามให้เป็นไปตามระยะเวลาดังที่กำหนดได้					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- ร้อยละของโครงการ วรรณ. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ วรรณ. ทั้งหมด มากกว่าร้อยละ 15 - ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย วรรณ. ประจำปี ลดลงเหลือที่ร้อยละ 70 - ร้อยละการเบิกจ่ายงบ วรรณ. ตามแผนงานโครงการ ลดลงเหลือที่ร้อยละ 60	- ไม่สามารถวางแผนกำกับติดตามเพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้าให้เป็นไปตามระยะเวลาดังที่กำหนดได้ - เสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร จากการที่ไม่สามารถดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) ได้ตามระยะเวลาดังที่กำหนด - ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่ขาดประสิทธิภาพ	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 OR-01 : การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
สาเหตุ	3.1 แนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และแผนการใช้จ่าย ขาดความชัดเจน ทำให้ไม่สามารถกำกับติดตามให้เป็นไปตามระยะเวลาดที่กำหนดได้					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
ลดความเสี่ยง โดยใช้ MP1: กำหนด แนวทาง/หลักเกณฑ์ เพื่อรองรับกรณีเงิน เข้าล่าช้า และต้องใช้ ต่อเนื่องข้าม ปีงบประมาณ และ แผนการใช้จ่าย งบ วรรณ. รายโครงการ เพื่อกำกับติดตาม ราย ไตรมาส (สยศ. ,สกก.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดทำงบประมาณเพิ่มเติม ในส่วนของการกำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์ เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และต้อง ใช้ต่อเนื่องข้ามปีงบประมาณ และ แผนการใช้จ่าย งบ วรรณ. รายโครงการ เพื่อกำกับติดตามรายไตรมาส Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากร ปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่ อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการ แต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการ ควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว โดย หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบ คือ สยศ. ,สกก. สามารถดำเนินการได้ สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 1x1 = 1 (ต่ำ)	- การศึกษาข้อมูล เพื่อประกอบการ กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อ รองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า - การวิเคราะห์และการจัดทำ แผนการใช้จ่าย งบ วรรณ. ราย โครงการเพื่อกำกับติดตาม - การกำกับติดตามโครงการโดย หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบ คือ สยศ. ,สกก.	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ เสี่ยง ที่การดำเนินงาน โครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่ เป็นไปตามระยะเวลาดที่กำหนด ได้มาก โดยประมาณการร้อยละของ โครงการ วรรณ. ที่ขอขยายเวลา เมื่อ เทียบกับโครงการ วรรณ. ทั้งหมด ไม่ เกินร้อยละ 10 ตามเป้าหมาย โดยประมาณการ ร้อยละ ความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย วรรณ. ประจำปี และการเบิกจ่ายงบ วรรณ. ตามแผนงานโครงการ ร้อยละ 80	- สามารถวางแผนกำกับ ติดตามเพื่อรองรับกรณีเงิน เข้าล่าช้าให้เป็นไปตาม ระยะเวลาดที่กำหนดได้ - การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) เป็นไปตาม ระยะเวลาดที่กำหนด	✓
ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการจ้างบริษัท กำหนดแนวทาง/ หลักเกณฑ์เพื่อ รองรับกรณีเงินเข้า ล่าช้า และ ดำเนินการจัดทำ	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความ เสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของ งบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วน ของการจ้างบริษัทกำหนดแนวทาง/ หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และจัดทำแผนการใช้จ่าย งบ วรรณ. ราย	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์อย่าง ครอบคลุม - การศึกษาและรวบรวมข้อมูล บริษัทผู้รับจ้างที่จะมาดำเนินการจัด ข้อมูลที่สำคัญที่เหมาะสม	สรุป Benefit Level: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ เสี่ยง ได้ระดับปานกลาง โดยประมาณการร้อยละของ	- สามารถวางแผนกำกับ ติดตามเพื่อรองรับกรณีเงิน เข้าล่าช้าให้เป็นไปตาม ระยะเวลาดที่กำหนดได้ - การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) เป็นไปตาม ระยะเวลาดที่กำหนด	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 OR-01 : การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด							
สาเหตุ	3.1 แนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และแผนการใช้จ่าย ขาดความชัดเจน ทำให้ไม่สามารถกำกับติดตามให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดได้						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม	
แผนการใช้จ่าย งบ ววน. รายโครงการ และกำกับติดตาม เป็นรายไตรมาส		โครงการ ตลอดจนกำกับติดตามเป็นรายไตรมาส โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 85,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับผู้รับผิดชอบโครงการ โดยประมาณการอัตรากำลัง เท่ากับ 20 คน และผู้รับผิดชอบส่วนกลางของ วว. เพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการอัตรากำลัง เท่ากับ 3 คน สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตรากำลัง : 5x3 = 15 (สูง)	- การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณามอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ - ประเมินประสิทธิผลหลังการใช้แนวทางและหลักเกณฑ์ตาม ที่บริษัทผู้รับจ้างกำหนด โดยผู้บริหาร นักวิจัยผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้เกี่ยวข้อง	โครงการ ววน. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ ววน. ทั้งหมด ไม่เกินร้อยละ 15 (เป้าหมายไม่เกินร้อยละ 10) โดยประมาณการ ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย ววน. ประจำปี และการเบิกจ่ายงบ ววน. ตามแผนงานโครงการ ร้อยละ 70			
<u>ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u>	Terminate	<u>ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้</u> เนื่องจากโครงการวิจัยงบ ววน. หากมีการขยายระยะเวลา อาจส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณจาก สกสว. ในแต่ละปี					x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการกำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และแผนการใช้จ่าย งบ ววน. รายโครงการเพื่อกำกับติดตาม							

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 OR-01 : การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
สาเหตุ		3.2 ขาดระบบการกำกับติดตามการดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) ที่มีประสิทธิภาพ				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- ร้อยละของโครงการ วรรณ. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ วรรณ. ทั้งหมด มากกว่าร้อยละ 15 - ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย วรรณ. ประจำปี ลดลงเหลือที่ร้อยละ 70 - ร้อยละการเบิกจ่ายงบ วรรณ. ตามแผนงานโครงการ ลดลงเหลือที่ร้อยละ 60	- ข้อมูลการใช้จ่ายไม่ทันกาล ทำให้ทบทวนปรับแผน หรือเร่งรัดการใช้แผนได้ยาก - เสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร จากการที่ไม่สามารถดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด - ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่ขาดประสิทธิภาพ	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 OR-01 : การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
สาเหตุ	3.2 ขาดระบบการกำกับติดตามการดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วน.) ที่มีประสิทธิภาพ					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
ลดความเสี่ยง โดยใช้ MP2: พัฒนาระบบ ตรวจสอบและ ยกเลิก PR และการ จ่ายเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม (สกค.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการกำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และต้องใช้ต่อเนื่องข้ามปีงบประมาณ และแผนการใช้จ่าย งบ วน. รายโครงการเพื่อกำกับติดตามรายไตรมาส Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการพัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการจ่ายเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอซื้อสังเกตและข้อเสนอแนะ - การทดสอบการใช้งานระบบ โดยผู้ที่เกี่ยวข้อง	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง ที่การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดได้มาก โดยประมาณการร้อยละของโครงการ วน. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ วน. ทั้งหมด ไม่เกินร้อยละ 10 ตามเป้าหมาย โดยประมาณการ ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย วน. ประจำปี และการเบิกจ่ายงบ วน. ตามแผนงานโครงการ ร้อยละ 80	- ข้อมูลการใช้จ่ายมีความทันกาล สามารถเป็นข้อมูลนำเข้าให้บทวนปรับแผนหรือเร่งรัดการใช้แผนได้ทันตามกรอบเวลา - การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วน.) เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	✓
ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการจ้างบริษัท พัฒนาระบบ ตรวจสอบและ ยกเลิก PR และการ จ่ายเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจ้างบริษัทพัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการจ่ายเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 97,000 บาท	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการพัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการจ่ายเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม - การศึกษาและรวบรวมข้อมูลบริษัทผู้รับจ้างที่จะมาดำเนินการพัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการจ่ายเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม	สรุป Benefit Level: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง ได้ระดับปานกลาง โดยประมาณการร้อยละของโครงการ วน. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ วน. ทั้งหมด ไม่	- ข้อมูลการใช้จ่ายมีความทันกาล สามารถเป็นข้อมูลนำเข้าให้บทวนปรับแผนหรือเร่งรัดการใช้แผนได้ทันตามกรอบเวลา - การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วน.) เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 OR-01 : การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด							
สาเหตุ		3.2 ขาดระบบการกำกับติดตามการดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ วรรณ.) ที่มีประสิทธิภาพ					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม	
		Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการอัตรากำลัง เท่ากับ 3 คน สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตรากำลัง : 5x3 = 15 (สูง)	- การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณาขอซื้อสังเกตและข้อเสนอแนะ - การทดสอบการใช้งานระบบ โดยผู้ที่เกี่ยวข้อง	เกินร้อยละ 15 ตามเป้าหมาย	โดยประมาณการ ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย วรรณ. ประจำปี และการเบิกจ่ายงบ วรรณ. ตามแผนงานโครงการ ร้อยละ 70		
ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากโครงการวิจัยงบ วรรณ. หากมีการขยายระยะเวลา อาจส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณจาก สกสว. ในแต่ละปี					x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการพัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการแจ้งเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม							

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 OR-02 : การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
สาเหตุ		4.1 การพัฒนาระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผน Digital Transformation ยังไม่เพียงพอ				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- ร้อยละการดำเนินงานตามแผน EA ปี 2567 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ร้อยละ 100 โดยอาจลดลงเหลือเพียงร้อยละ 80 และร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบ คิดเป็นร้อยละ 80	- การปรับปรุงระบบสารสนเทศล่าช้ากว่าแผน ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบได้อย่างมีคุณภาพ - การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 OR-02 : การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
สาเหตุ 4.1 การพัฒนาระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผน Digital Transformation ยังไม่เพียงพอ						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
ลดความเสี่ยง โดยใช้ MP1: การพัฒนา ระบบตาม EA องค์กร (สทส./กพท)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง ไม่เกินร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของ การพัฒนาระบบตาม EA องค์กร โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 45,000 บาท Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $3 \times 1 = 3$ (ต่ำ)	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการพัฒนาระบบตาม EA องค์กร - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอซื้อสังเกตและข้อเสนอแนะ - การทดสอบการใช้งานระบบ โดยผู้ที่เกี่ยวข้อง	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงาน และความสำเร็จของการพัฒนาระบบ และพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 100	- การปรับปรุงพัฒนาระบบสารสนเทศตามแผน ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากระบบได้อย่างมีคุณภาพ - การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	✓
ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการจ้างบริษัท พัฒนาระบบตาม EA องค์กร	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของ การจ้างบริษัทการพัฒนาระบบตาม EA องค์กร โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 870,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติม	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล สำหรับการพัฒนาระบบตาม EA องค์กรอย่างครอบคลุม - การศึกษาและรวบรวมข้อมูล บริษัทผู้รับจ้างที่จะมาดำเนินการพัฒนาระบบตาม EA องค์กร - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าในการดำเนินงานตาม	- การปรับปรุงพัฒนาระบบสารสนเทศตามแผน ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากระบบได้อย่างมีคุณภาพ - การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation in เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 OR-02 : การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
สาเหตุ	4.1 การพัฒนาระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผน Digital Transformation ยังไม่เพียงพอ					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		ให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการ อัตราค่าจ้าง เท่ากับ 2 คน <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 5x3 = 15 (สูง)	พิจารณามอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ - การทดสอบการใช้งานระบบตาม EA องค์กร โดยผู้ที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน และความสำเร็จของการพัฒนาระบบ และพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 100		
<u>ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u>	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากการดำเนินงานตามแผน Digital Transformation มีการดำเนินงานทั้งในการพัฒนาระบบ และพัฒนาบุคลากร หากดำเนินงานล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อในการปรับเข้าสู่ระยะ Growth (2568-2569) เป็นช่วงเวลาที่ วว. การสร้างการเติบโตให้แก่องค์กรและเศรษฐกิจ ตามที่กำหนดไว้ในตำแหน่งยุทธศาสตร์ และการดำเนินกิจการในอนาคต				x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการการพัฒนาระบบตาม EA องค์กร						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 OR-02 : การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
สาเหตุ		4.2 การพัฒนาบุคลากรอาจไม่สอดคล้องกับ การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- ร้อยละการดำเนินงานตามแผน EA ปี 2567 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ร้อยละ 100 โดยอาจลดลงเหลือเพียงร้อยละ 80 และร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 80	- บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาระบบ ไม่เกิดการการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร - การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 OR-02 : การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
สาเหตุ		4.2 การพัฒนาบุคลากรอาจไม่สอดคล้องกับ การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
<u>ลดความเสี่ยง</u> โดยใช้ MP2.1: จัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร และวิเคราะห์ผล (สทบ./กพค.) MP2.2 ประเมิน Digital Competency Gap และวางแผนการพัฒนาปิด Gap บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง (สทบ./กพค.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง ไม่เกินร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร และวิเคราะห์ผล และประเมิน Digital Competency Gap และวางแผนการพัฒนาปิด Gap บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง งบประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 35,000 บาท Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $3 \times 1 = 3$ (ต่ำ)	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อจัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร และวิเคราะห์ผล - ประเมิน Digital Competency Gap และวางแผนการพัฒนาปิด Gap บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณามอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงาน และความสำเร็จของการพัฒนาระบบ ร้อยละ 100	- บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาระบบ มีทักษะดิจิทัลที่ดี เกิดการการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร - ทราบข้อมูล Digital Competency Gap และวางแผนการพัฒนาปิด Gap บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องได้ - การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	✓
<u>ถ่ายโอนความเสี่ยง</u> โดยการจ้างที่ปรึกษาจัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจ้างที่ปรึกษาจัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เบื้องต้น เพื่อประสานข้อมูลให้แก่ที่ปรึกษา สำหรับจัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัล และประเมิน Digital Competency Gap	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย การดำเนินงานตามแผน	- บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาระบบ มีทักษะดิจิทัลที่ดี เกิดการการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติ	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 OR-02 : การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
สาเหตุ		4.2 การพัฒนาบุคลากรอาจไม่สอดคล้องกับ การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
ผู้บริหาร และประเมิน Digital Competency Gap ตลอดจนวางแผนการพัฒนาปิด Gap		พัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร และประเมิน Digital Competency Gap ตลอดจนวางแผนการพัฒนาปิด Gap โดยประมาณการใช้งบประมาณเท่ากับ 76,000 บาท <u>Man-month</u> : ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 5 คน <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 5x3 = 15 (สูง)	ตลอดจนวางแผนการพัฒนาปิด Gap บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอซื้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงาน และความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 100	เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร - ทราบข้อมูล Digital Competency Gap และวางแผนการพัฒนาปิด Gap บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องได้ - การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	
ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากการดำเนินงานตามแผน Digital Transformation มีการดำเนินงานทั้งในการพัฒนาระบบ และพัฒนาบุคลากร หากดำเนินงานล่าช้าอาจส่งผลกระทบในการปรับเข้าสู่ระยะ Growth (2568-2569) เป็นช่วงเวลาที่ วว. การสร้างการเติบโตให้แก่องค์กรและเศรษฐกิจ ตามที่กำหนดไว้ในตำแหน่งยุทธศาสตร์ และการดำเนินกิจการในอนาคต				x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการจัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร และประเมิน Digital Competency Gap และวางแผนการพัฒนาปิด Gap บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

สาเหตุ		5.1 ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น ค่าไฟ ค่าน้ำมัน ค่าเบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายจากเงินสมทบ				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- มีรายจ่ายที่เพิ่มขึ้น จากค่าไฟ ค่าน้ำมัน ค่าเบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายจากเงินสมทบ ในปริมาณที่สูง - ส่งผลต่อความสมดุลทางการเงินขององค์กร ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อรายได้สูงขึ้น โดยประมาณ ร้อยละ 106 - ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานลดค่าใช้จ่าย ดำเนินการได้เพียงร้อยละ 70	ผลการประเมินองค์กร (PA) ประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	None	None	×
(เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)		(เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.1 ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น ค่าไฟ ค่าน้ำมัน ค่าเบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายจากเงินสมทบ						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
ลดความเสี่ยงโดยใช้ MP1: จัดทำแผน ประหยัดค่าใช้จ่าย ระดับศูนย์/สำนัก กำหนดวงเงินที่ สามารถลดค่าใช้จ่าย กลุ่มค่าใช้จ่าย วัสดุ สาธารณูปโภค เงิน ในงบประมาณที่เป็น เงินทุนสมทบ วว.	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดทำงบประมาณเพิ่มเติม ในส่วนของการจัดทำแผนประหยัด ค่าใช้จ่ายระดับศูนย์/สำนัก กำหนด วงเงินที่สามารถลดค่าใช้จ่ายกลุ่มค่าใช้จ่าย วัสดุ สาธารณูปโภค เงินใน งบประมาณที่เป็นเงินทุนสมทบ วว. Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากร ปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่ อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการ แต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการ ควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 1x1 = 1 (ต่ำ)	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการจัดทำแผนประหยัด ค่าใช้จ่ายระดับศูนย์/สำนัก - กำหนดวงเงินที่สามารถลด ค่าใช้จ่ายกลุ่มค่าใช้จ่าย วัสดุ สาธารณูปโภค เงินในงบประมาณที่เป็น เงินทุนสมทบ วว. - การติดตามและสรุปผลการ ดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณาขอขอสั่งเกิดและ ข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ เสี่ยง ที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น จนสัดส่วน ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด ได้มาก โดยประมาณการสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อ รายได้ (ร้อยละ) 104 ซึ่งเป็นไปตาม เป้าหมายที่คาดหวัง	- สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ เป็นไปตามเป้าหมาย - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด สะท้อน การดำเนินงานที่มีคุณภาพ อย่างเป็นระบบขององค์กร	✓
ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการจ้างที่ ปรึกษาจัดทำแผน ประหยัดค่าใช้จ่าย ระดับศูนย์/สำนัก กำหนดวงเงินที่ สามารถลดค่าใช้จ่าย กลุ่มค่าใช้จ่าย วัสดุ สาธารณูปโภค เงิน	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความ เสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของ งบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วน ของการจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผน ประหยัดค่าใช้จ่ายระดับศูนย์/สำนัก กำหนดวงเงินที่สามารถลดค่าใช้จ่าย กลุ่มค่าใช้จ่าย วัสดุ สาธารณูปโภค เงิน ในงบประมาณที่เป็นเงินทุนสมทบ วว.	- การรวบรวมข้อมูลสำหรับการ จัดทำแผนประหยัดค่าใช้จ่ายระดับ ศูนย์/สำนัก สำหรับประสานส่ง ข้อมูลให้แก่ที่ปรึกษา - การติดตามและสรุปผลการ ดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณาขอขอสั่งเกิดและ ข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ เสี่ยง ที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น จนสัดส่วน ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด ได้มาก โดยประมาณการสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อ	- สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ เป็นไปตามเป้าหมาย - ผลการประเมินองค์กร (PA) ภาพรวมประจำปี เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด สะท้อน การดำเนินงานที่มีคุณภาพ อย่างเป็นระบบขององค์กร	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

สาเหตุ	5.1 ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น ค่าไฟ ค่าน้ำมัน ค่าเบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายจากเงินสมทบ					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
ในงบประมาณที่เป็น เงินทุนสมทบ วว.		โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 130,000 บาท <u>Man-month</u> : ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติม ให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนัก เพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของ บริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการ อัตรากำลัง เท่ากับ 5 คน <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตรากำลัง : 5x3 = 15 (สูง)		รายได้ (ร้อยละ) 104 ซึ่งเป็นไปตาม เป้าหมายที่คาดหวัง		
<u>ยกเลิก/หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง</u>	Terminate	<u>ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้</u> เนื่องจากค่าใช้จ่ายมากกว่ารายได้ ส่งผลให้สถานะเงินทุน วว. ลดลง อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่อง และสถานะทางการเงินของ วว. ในอนาคต อีกทั้งเป็น ตัวชี้วัดผลการประเมินองค์กร (PA) ประจำปี				x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการจัดทำแผนประหยัดค่าใช้จ่ายระดับศูนย์/สำนัก กำหนดวงเงินที่สามารถลดค่าใช้จ่ายกลุ่มค่าใช้จ่ายวัสดุ สาธารณูปโภค เงินในงบประมาณ ที่เป็นเงินทุนสมทบ วว.						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.2 รายได้จากโครงการนอกงบประมาณลดลง (โครงการ ววน.) เนื่องจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- รายได้จากโครงการนอกงบประมาณลดลง (โครงการ ววน.) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้สูงขึ้น โดยประมาณการ ร้อยละ 106	ผลการประเมินองค์กร (PA) ประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	✗
<u>ลดความเสี่ยง</u> <i>*โดยใช้แผนเดียวกับปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : OR-01</i> MP1: กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และต้องใช้ต่อเนื่องข้ามปีงบประมาณ และ	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการกำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และต้องใช้ต่อเนื่องข้ามปีงบประมาณ และแผนการใช้จ่าย งบ ววน. รายโครงการเพื่อกำกับติดตามรายไตรมาส Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่	- การศึกษาข้อมูล เพื่อประกอบการกำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า - การวิเคราะห์และการจัดทำแผนการใช้จ่าย งบ ววน. รายโครงการเพื่อกำกับติดตาม - การกำกับติดตามโครงการโดยหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบ คือ สยศ. สกโดยหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบ คือ สยศ.,สกค.	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง ที่การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ได้มาก โดยประมาณการร้อยละของโครงการ ววน. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ ววน. ทั้งหมด ไม่	- สามารถวางแผนกำกับติดตามเพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้าให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดได้ - การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.2 รายได้จากโครงการนอกงบประมาณลดลง (โครงการ ววน.) เนื่องจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
แผนการใช้จ่าย งบ ววน. รายโครงการ เพื่อกำกับติดตาม ราย ไตรมาส (สยศ.,สกก.)		อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการ แต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการ ควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว โดย หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบ คือ สยศ.,สกก. สามารถดำเนินการได้ สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 1x1 = 1 (ต่ำ)		เกินร้อยละ 10 ตามเป้าหมาย โดยประมาณการ ร้อยละ ความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย ววน. ประจำปี และการเบิกจ่ายงบ ววน. ตามแผนงานโครงการ ร้อยละ 80		
ลดความเสี่ยง <i>*โดยใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : OR-01</i> MP2: พัฒนาระบบ ตรวจสอบและ ยกเลิก PR และการ แจกแจงเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม (สกก.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติม ในส่วนของกำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์ เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และต้อง ใช้ต่อเนื่องข้ามปีงบประมาณ และ แผนการใช้จ่าย งบ ววน. รายโครงการ เพื่อกำกับติดตามรายไตรมาส Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากร ปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่ อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการ แต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการ ควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 1x1 = 1 (ต่ำ)	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อ ประกอบการพัฒนาแบบตรวจสอบ และยกเลิก PR และการแจกแจงเงิน คงเหลือจาก PR และเงินยืม - การติดตามและสรุปผลการ ดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณามอบข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะ - การทดสอบการใช้งานระบบ โดย ผู้ที่เกี่ยวข้อง	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ เสี่ยง ที่การดำเนินงาน โครงการวิจัย (งบ ววน.) อาจไม่ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ได้มาก โดยประมาณการร้อยละของ โครงการ ววน. ที่ขอขยายเวลา เมื่อ เทียบกับโครงการ ววน. ทั้งหมด ไม่ เกินร้อยละ 10 ตามเป้าหมาย โดยประมาณการ ร้อยละ ความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย ววน. ประจำปี และการเบิกจ่ายงบ ววน. ตามแผนงานโครงการ ร้อยละ 80	- ข้อมูลการใช้จ่ายมีความทัน กาล สามารถเป็นข้อมูล นำเข้าให้ทบทวนปรับแผน หรือเร่งรัดการใช้แผนได้ทัน ตามกรอบเวลา - การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) เป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนด	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.2 รายได้จากโครงการนอกงบประมาณลดลง (โครงการ ววน.) เนื่องจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
ถ่ายโอนความเสี่ยง <i>เช่นเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 3: OR-01</i> โดยการจ้างบริษัทกำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และดำเนินการจัดทำแผนการใช้จ่าย งบ ววน. รายโครงการ และกำกับติดตามเป็นรายไตรมาส	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจ้างบริษัทกำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และจัดทำแผนการใช้จ่าย งบ ววน. รายโครงการ ตลอดจนกำกับติดตามเป็นรายไตรมาส โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 85,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับผู้รับผิดชอบโครงการ โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 20 คน และผู้รับผิดชอบส่วนกลางของ วว. เพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 3 คน สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $5 \times 3 = 15$ (สูง)	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์อย่างครอบคลุม - การศึกษาและรวบรวมข้อมูล บริษัทผู้รับจ้างที่จะมาดำเนินการจัดซื้อวัสดุที่สำคัญที่เหมาะสม - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอขอสั่งเกิดและขอเสนอแนะ - ประเมินประสิทธิผลหลังการใช้แนวทางและหลักเกณฑ์ตามที่บริษัทผู้รับจ้างกำหนด โดยผู้บริหาร นักวิจัยผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้เกี่ยวข้อง	สรุป Benefit Level: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย ได้ระดับปานกลาง โดยประมาณการร้อยละของโครงการ ววน. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ ววน. ทั้งหมด ไม่เกินร้อยละ 15 (เป้าหมายไม่เกินร้อยละ 10) โดยประมาณการ ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย ววน. ประจำปี และการเบิกจ่าย งบ ววน. ตามแผนงานโครงการ ร้อยละ 70	- สามารถวางแผนกำกับติดตามเพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้าให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดได้ - การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.2 รายได้จากโครงการนอกงบประมาณลดลง (โครงการ ววน.) เนื่องจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
ถ่ายโอนความเสี่ยง <i>เช่นเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 3: OR-01</i> โดยการจ้างบริษัทพัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการแจ้งเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจ้างบริษัทพัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการแจ้งเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 97,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 3 คน สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $5 \times 3 = 15$ (สูง)	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการพัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการแจ้งเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม - การศึกษาและรวบรวมข้อมูลบริษัทผู้รับจ้างที่จะมาดำเนินการพัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการแจ้งเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอส่งเอกสารและข้อเสนอแนะ - การทดสอบการใช้งานระบบ โดยผู้ที่เกี่ยวข้อง	สรุป Benefit Level: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย ได้ระดับปานกลาง โดยประมาณการร้อยละของโครงการ ววน. ที่ขอขยายเวลา เมื่อเทียบกับโครงการ ววน. ทั้งหมด ไม่เกินร้อยละ 15 ตามเป้าหมาย โดยประมาณการ ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนงานวิจัย ววน. ประจำปี และการเบิกจ่ายงบ ววน. ตามแผนงานโครงการ ร้อยละ 70	- ข้อมูลการใช้จ่ายมีความทันกาล สามารถเป็นข้อมูลนำเข้าให้บทวนปรับแผนหรือเร่งรัดการใช้จ่ายได้ทันตามกรอบเวลา - การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

สาเหตุ		5.2 รายได้จากโครงการนอกงบประมาณลดลง (โครงการ ววน.) เนื่องจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากค่าใช้จ่ายมากกว่ารายได้ ส่งผลให้สถานะเงินทุน วว. ลดลง อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่อง และสถานะทางการเงินของ วว. ในอนาคต อีกทั้งเป็นตัวชี้วัดผลการประเมินองค์กร (PA) ประจำปี				✘
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการกำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์เพื่อรองรับกรณีเงินเข้าล่าช้า และพัฒนาระบบตรวจสอบและยกเลิก PR และการแจ้งเงินคงเหลือจาก PR และเงินยืม						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

สาเหตุ		5.3 รายได้งานบริการวิจัย (ที่ปรึกษา รับจ้างวิจัย) บริการวิเคราะห์/ทดสอบลดลง				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
ยอมรับความเสี่ยง โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- รายได้นอกงบประมาณลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 80 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 333 ล้านบาท (จากเป้าหมาย 340 ล้านบาท) - ส่งผลให้สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้สูงขึ้น โดยประมาณการ ร้อยละ 106	- ผลการประเมินองค์กร (PA) ประจำปีลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลสะท้อนในด้านของการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพลดลง	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	x
ลดความเสี่ยง *โดยใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : FR-02 MP1: กิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม (สจท.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง ไม่เกินร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 140,000 บาท Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ)	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม โดยกำหนดให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณามอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการ ร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณ	- สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ โดยองค์กรและงานขององค์กรเป็นที่รู้จักตรงตามกลุ่มเป้าหมาย - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.3 รายได้งานบริการวิจัย (ที่ปรึกษา รับจ้างวิจัย) บริการวิเคราะห์/ทดสอบทดลอง						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $3 \times 1 = 3$ (ต่ำ)		การรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีค่าคาดหวัง		
ลดความเสี่ยง *โดยใช้แผน เดียวกับ ปัจจัย เสี่ยงที่ 6 : FR-02 MP2: บริการงานวิจัยเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (สจท.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการบริการงานวิจัยเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ให้ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย <u>Man-month:</u> ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อส่งมอบงานบริการงานวิจัยแบบเจาะกลุ่มตรงตามเป้าหมาย - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอซื้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	<u>สรุป Benefit Level:</u> ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง งานบริการ/วิจัย ไม่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีค่าคาดหวัง	- สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากงานบริการ/วิจัย ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.3 รายได้งานบริการวิจัย (ที่ปรึกษา รับจ้างวิจัย) บริการวิเคราะห์/ทดสอบลดลง						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
<u>ลดความเสี่ยง</u> *โดยใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : FR-02 MP3: การพัฒนาข้อเสนอโครงการและบริหารจัดการงบประมาณโครงการบริการวิจัย (อช., พย., บอ.)	Treat	<u>ด้านงบประมาณ</u>: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดทำงบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการพัฒนาข้อเสนอโครงการและบริหารจัดการงบประมาณโครงการบริการวิจัย <u>Man-month</u>: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 1x1 = 1 (ต่ำ)	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับแหล่งทุนต่างๆ เพื่อให้สามารถจัดทำข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพ สอดรับตามความต้องการและเข้าถึงแหล่งทุนต่างๆ ได้ - การศึกษาและรวบรวมข้อมูลบริษัทผู้รับจ้างที่จะมาดำเนินการที่เหมาะสม - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอส่งเอกสารและข้อเสนอแนะ	<u>สรุป Benefit Level</u>: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง ข้อเสนอโครงการยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของแหล่งทุนต่างๆ ทำให้รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีค่าคาดหวัง	- สามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากงานบริการ/วิจัย ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	✓
<u>ลดความเสี่ยง</u> *โดยใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : FR-02 MP4: ขยายงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตาม	Treat	<u>ด้านงบประมาณ</u>: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดทำงบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการบริการงานวิจัยเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ให้ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย <u>Man-month</u>: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากล - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอส่งเอกสารและข้อเสนอแนะ	<u>สรุป Benefit Level</u>: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง การขยายงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก	- สามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากการขยายงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากลที่เพิ่มขึ้น - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.3 รายได้งานบริการวิจัย (ที่ปรึกษา รับจ้างวิจัย) บริการวิเคราะห์/ทดสอบทดลอง						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
มาตรฐานสากล (อช., พย., บอ.)		อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 1x1 = 1 (ต่ำ)		โดยประมาณการร้อยละ ความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีคาดหวัง		
<u>ลดความเสี่ยง</u> <i>*โดยใช้แผนเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 6</i> : FR-02 MP5: แผนและกลยุทธ์การหารายได้ (บอ., พย.)	Treat	<u>ด้านงบประมาณ</u> : ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดทำงบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการจัดทำแผนและกลยุทธ์การหารายได้ <u>Man-month</u> : ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 1x1 = 1 (ต่ำ)	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแผนและกลยุทธ์ในการเร่งหารายได้ระหว่างปี ให้สามารถสร้างรายได้บริการวิจัยให้เป็นไปตามเป้าหมาย - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	<u>สรุป Benefit Level</u> : ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหายจากการกำหนดแผนและกลยุทธ์การหารายได้ที่ไม่เพียงพอ ทำให้รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีคาดหวัง	- สามารถปรับแผนการหารายได้อย่างทันกาล หากมีประเด็นปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่เข้ามากระทบต่อการดำเนินงาน ทำให้สามารถเร่งหารายได้ระหว่างปีได้อย่างเพียงพอ - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	✓
<u>ถ่ายโอนความเสี่ยง</u> <i>เช่นเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 6: FR-02</i> โดยการจ้างบริษัทจัดกิจกรรม	Transfer	<u>ด้านงบประมาณ</u> : 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจ้างบริษัทกิจกรรมการตลาด	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อประสานส่งให้บริษัทผู้รับจ้าง เป็นข้อมูลสำหรับจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม ที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย	<u>สรุป Benefit Level</u> : ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตาม	- สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ โดยองค์กรและงานขององค์กรเป็นที่รู้จักตรงตามกลุ่มเป้าหมาย	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.3 รายได้งานบริการวิจัย (ที่ปรึกษา รับจ้างวิจัย) บริการวิเคราะห์/ทดสอบทดลอง						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
การตลาดเพื่อหา รายได้เพิ่ม		เพื่อหารายได้เพิ่มโดยประมาณการใช้ งบประมาณ เท่ากับ 300,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติม ให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนัก เพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของ บริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการ อัตรากำลัง เท่ากับ 4 คน สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตรากำลัง : $5 \times 3 = 15$ (สูง)	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล บริษัทผู้รับจ้างที่จะมาดำเนินการที่ เหมาะสม - การติดตามและสรุปผลการ ดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณาขอซื้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะ	เป้าหมายได้มาก โดยประมาณการ ร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมาย รายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณ การรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีค่าคาดหวัง	- รายได้บริการวิจัยเป็นไป ตามเป้าหมาย	
ถ่ายโอนความเสี่ยง เช่นเดียวกับ ปัจจัย เสี่ยงที่ 6: FR-02 โดยการจ้างบริษัท ช่วยบริการงานวิจัย เจาะกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความ เสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของ งบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วน ของการจ้างบริษัทช่วยบริการงานวิจัย เจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยประมาณ การใช้งบประมาณ เท่ากับ 580,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติม ให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนัก	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อ ประสานส่งให้บริษัทผู้รับจ้าง เป็น ข้อมูลสำหรับประกอบการบริการ งานวิจัยเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ที่ ตรงกลุ่มเป้าหมาย - การศึกษาและรวบรวมข้อมูล บริษัทผู้รับจ้างที่จะมาดำเนินการที่ เหมาะสม - กำหนดกระบวนการดำเนินงาน หรือระบบที่ต้องดำเนินการร่วมกัน ตลอดจนการส่งต่อข้อมูลและ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ เสี่ยง งานบริการ/วิจัย ไม่ตอบสนอง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้รายได้ บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้มาก โดยประมาณการร้อยละ ความก้าวหน้าตามเป้าหมายราย เดือน ร้อยละ 100 และประมาณการ	- สามารถสร้างรายได้เพิ่ม ให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากงาน บริการ/วิจัย ตอบสนองกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย - รายได้บริการวิจัยเป็นไป ตามเป้าหมาย	x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.3 รายได้งานบริการวิจัย (ที่ปรึกษา รับจ้างวิจัย) บริการวิเคราะห์/ทดสอบทดลอง						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		เพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการ อัตราค่าจ้าง เท่ากับ 5 คน สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $5 \times 3 = 15$ (สูง)	ให้บริการ ระหว่างผู้รับจ้างและบุคลากร วว. - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอซื้อสิ่งเกิดและข้อเสนอแนะ	รายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีคาคัดหวัง		
ถ่ายโอนความเสี่ยง เช่นเดียวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ 6: FR-02 โดยการจ้างที่ปรึกษาพัฒนาข้อเสนอโครงการและบริหารจัดการงบประมาณโครงการบริการวิจัย	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจ้างที่ปรึกษาพัฒนาข้อเสนอโครงการ และบริหารจัดการงบประมาณโครงการบริการวิจัย โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 370,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของที่	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับแหล่งทุนต่างๆ เบื้องต้น เพื่อประสานส่งข้อมูลให้ที่ปรึกษาพัฒนาการจัดทำข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพ สอดรับตามความต้องการและเข้าถึงแหล่งทุนต่างๆ ได้ - การศึกษาและรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาที่จะมาดำเนินการที่เหมาะสม - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอซื้อสิ่งเกิดและข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง งานบริการ/วิจัย ไม่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีคาคัดหวัง	- สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากงานบริการ/วิจัย ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.3 รายได้งานบริการวิจัย (ที่ปรึกษา รับจ้างวิจัย) บริการวิเคราะห์/ทดสอบทดลอง						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		ปรึกษา โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 4 คน <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 5x3 = 15 (สูง)				
<u>ถ่ายโอนความเสี่ยง</u> <u>เช่นเดียวกับ ปัจจัย</u> <u>เสี่ยงที่ 6: FR-02</u>	Transfer	<u>ด้านงบประมาณ:</u> 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความ เสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของ งบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วน ของการจ้างที่ปรึกษาพัฒนาข้อเสนอ โครงการ และบริหารจัดการ งบประมาณโครงการบริการวิจัย โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 100,000 บาท <u>Man-month:</u> ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติม ให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนัก เพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของที่ ปรึกษา โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 3 คน <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล งานบริการใหม่และขอข่ายการ ทดสอบตามมาตรฐานสากล เบื้องต้นที่ต้องดำเนินการหารือกับที่ ปรึกษา - การศึกษาและรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาที่จะมาดำเนินการที่ เหมาะสม - การติดตามและสรุปผลการ ดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณาขอข่าส่งเขตและ ข้อเสนอแนะ	<u>สรุป Benefit Level:</u> ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ เสี่ยง การขยายงานบริการใหม่และ ขอข่ายการทดสอบตาม มาตรฐานสากลไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย ทำให้รายได้บริการวิจัยไม่ เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการร้อยละ ความก้าวหน้าตามเป้าหมายราย เดือน ร้อยละ 100 และประมาณการ รายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่ง เป็นไปตามเป้าหมายมีคาคัดหวัง	- สามารถสร้างรายได้เพิ่ม ให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากการ ขยายงานบริการใหม่และ ขอข่ายการทดสอบตาม มาตรฐานสากลที่เพิ่มขึ้น - รายได้บริการวิจัยเป็นไป ตามเป้าหมาย	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.3 รายได้งานบริการวิจัย (ที่ปรึกษา รับจ้างวิจัย) บริการวิเคราะห์/ทดสอบทดลอง						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		: $5 \times 3 = 15$ (สูง)				
ถ่ายโอนความเสี่ยง เช่นเดียวกับ ปัจจัย เสี่ยงที่ 6: FR-02 โดยการจ้างที่ ปรึกษาจัดทำแผน และกลยุทธ์การหา รายได้	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนและกลยุทธ์การหารายได้ โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 280,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของที่ปรึกษา โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 5 คน สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $5 \times 3 = 15$ (สูง)	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแผนและกลยุทธ์ในการเร่งหารายได้ระหว่างปี ให้สามารถสร้างรายได้บริการวิจัยให้เป็นไปตามเป้าหมาย - การศึกษาและรวบรวมข้อมูลของที่ปรึกษาที่จะมาดำเนินการที่เหมาะสม - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอขอสั่งเกิดและข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง จากการกำหนดแผนและกลยุทธ์การหารายได้ที่ไม่เพียงพอ ทำให้รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีคาดหวัง	- สามารถปรับแผนการหารายได้อย่างทันกาล หากมีประเด็นปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่เข้ามากระทบต่อการดำเนินงาน ทำให้สามารถเร่งหารายได้ระหว่างปีได้อย่างเพียงพอ - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	x
ยกเลิก/หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	Termination	<u>ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้</u> เนื่องจากค่าใช้จ่ายมากกว่ารายได้ ส่งผลให้สถานะเงินทุน วว. ลดลง อาจส่งผลต่อสภาพคล่อง และสถานะทางการเงินของ วว. ในอนาคต อีกทั้งเป็นตัวชี้วัดผลการประเมินองค์กร (PA) ประจำปี				x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

สาเหตุ	5.3 รายได้งานบริการวิจัย (ที่ปรึกษา รับจ้างวิจัย) บริการวิเคราะห์/ทดสอบลดลง					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการกิจกรรมการตลาด บริการงานวิจัยเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พัฒนาข้อเสนอโครงการ และบริหารจัดการงบประมาณ ขยายงานบริการใหม่และ ขอขยายการทดสอบ จัดทำแผนและกลยุทธ์การหารายได้						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

6.1 การตลาด/ประชาสัมพันธ์ของ วว. ยังไม่เพียงพอ/ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- รายได้นอกงบประมาณลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือนร้อยละ 80 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 333 ล้านบาท (จากเป้าหมาย 340 ล้านบาท)	- ไม่สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ โดยองค์กร และงานขององค์กรไม่เป็นที่รู้จัก/ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	✗
<u>ลดความเสี่ยง</u> โดยใช้ MP1: กิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม (สจท.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง ไม่เกินร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 140,000 บาท Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม โดยกำหนดให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณามอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีค่าคาดหวัง	- สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ โดยองค์กร และงานขององค์กรเป็นที่รู้จักตรงตามกลุ่มเป้าหมาย - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ	6.1 การตลาด/ประชาสัมพันธ์ของ วว. ยังไม่เพียงพอ/ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $3 \times 1 = 3$ (ต่ำ)				
ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการจ้างบริษัท จัดกิจกรรม การตลาดเพื่อหา รายได้เพิ่ม	Transfer	<u>ด้านงบประมาณ:</u> 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจ้างบริษัทกิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่มโดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 300,000 บาท <u>Man-month:</u> ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 4 คน <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อประสานส่งให้บริษัทผู้รับจ้าง เป็นข้อมูลสำหรับจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม ที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย - การศึกษาและรวบรวมข้อมูลบริษัทผู้รับจ้างที่จะมาดำเนินการที่เหมาะสม - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอส่งเอกสารและข้อเสนอแนะ	<u>สรุป Benefit Level:</u> ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีคาดหวัง	- สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ โดยองค์กรและงานขององค์กรเป็นที่รู้จักตรงตามกลุ่มเป้าหมาย - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ	6.1 การตลาด/ประชาสัมพันธ์ของ วว. ยังไม่เพียงพอ/ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		: 5x3 = 15 (สูง)				
ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากรายได้บริการวิจัย เป็นรายได้จากเงินอุดหนุนที่เป็นโครงการนอกงบ และรายได้จากการบริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ และรับรองระบบคุณภาพ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และบันทึกข้อตกลงของ วว. ประจำปี 2567				x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อหารายได้เพิ่ม						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

6.2 งานบริการ/วิจัย ไม่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการ ควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จาก ระดับความเสี่ยง โดยถือเป็น ต้นทุนทางด้าน ความเสี่ยงที่องค์กร ยอมรับว่าจะ ก่อให้เกิดความเสียหาย ต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ ดำเนินการให้เกิดการ ลดความเสี่ยง	Take	- รายได้นอกงบประมาณลดลง ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็น ความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 80 และประมาณการรายได้ สะสม อยู่ที่ 333 ล้านบาท (จาก เป้าหมาย 340 ล้านบาท)	- ไม่สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่ องค์กรได้ โดยองค์กร และงานของ องค์กรไม่เป็นที่รู้จัก/ไม่ตรง กลุ่มเป้าหมาย	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการ ลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้ เกิดการลดความเสี่ยง)	✗
<u>ลดความเสี่ยง</u> โดยใช้ MP2: บริการ งานวิจัยเจาะกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย (สจท.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติม ในส่วนของการบริการงานวิจัยเจาะ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ให้ตอบสนองกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากร ปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อส่งมอบ งานบริการงานวิจัยแบบเจาะกลุ่ม ตรงตามเป้าหมาย - การติดตามและสรุปผลการ ดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณาขอข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ เสี่ยง งานบริการ/วิจัย ไม่ตอบสนอง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้รายได้ บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้มาก โดยประมาณการร้อยละ ความก้าวหน้าตามเป้าหมายราย เดือน ร้อยละ 100 และประมาณการ	- สามารถสร้างรายได้เพิ่ม ให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากงาน บริการ/วิจัย ตอบสนองกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย - รายได้บริการวิจัยเป็นไป ตามเป้าหมาย	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ	6.2 งานบริการ/วิจัย ไม่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการ แต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการ ควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 1x1 = 1 (ต่ำ)		รายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่ง เป็นไปตามเป้าหมายมีคาคัดหวัง		
ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการจ้างบริษัท ช่วยบริการงานวิจัย เจาะกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความ เสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของ งบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วน ของการจ้างบริษัทช่วยบริการงานวิจัย เจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยประมาณ การใช้งบประมาณ เท่ากับ 580,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติม ให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนัก เพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของ บริษัทผู้รับจ้าง โดยประมาณการ อัตราค่าจ้าง เท่ากับ 5 คน	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อ ประสานส่งให้บริษัทผู้รับจ้าง เป็น ข้อมูลสำหรับประกอบการบริการ งานวิจัยเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ที่ ตรงกลุ่มเป้าหมาย - การศึกษาและรวบรวมข้อมูล บริษัทผู้รับจ้างที่จะมาดำเนินการที่ เหมาะสม - กำหนดกระบวนการดำเนินงาน หรือระบบที่ต้องดำเนินการร่วมกัน ตลอดจนการส่งต่อข้อมูลและ ให้บริการ ระหว่างผู้รับจ้างและ บุคลากร วว. - การติดตามและสรุปผลการ ดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณาขอข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ เสี่ยง งานบริการ/วิจัย ไม่ตอบสนอง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้รายได้ บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้มาก โดยประมาณการร้อยละ ความก้าวหน้าตามเป้าหมายราย เดือน ร้อยละ 100 และประมาณการ รายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่ง เป็นไปตามเป้าหมายมีคาคัดหวัง	- สามารถสร้างรายได้เพิ่ม ให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากงาน บริการ/วิจัย ตอบสนองกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย - รายได้บริการวิจัยเป็นไป ตามเป้าหมาย	x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ		6.2 งานบริการ/วิจัย ไม่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		<u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 5x3 = 15 (สูง)				
<u>ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u>	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากรายได้บริการวิจัย เป็นรายได้จากเงินอุดหนุนที่เป็นโครงการนอกงบ และรายได้จากการบริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ และรับรองระบบคุณภาพ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และบันทึกข้อตกลงของ วว. ประจำปี 2567				x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการบริการงานวิจัยเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

6.3 ข้อเสนอโครงการยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของแหล่งทุนต่างๆ						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- รายได้นอกงบประมาณลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือนร้อยละ 80 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 333 ล้านบาท (จากเป้าหมาย 340 ล้านบาท)	- ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนต่างๆ ได้ เนื่องจากข้อเสนอโครงการที่ได้ สอดรับ สะท้อนถึงคุณภาพการจัดทำข้อเสนอโครงการ และการดำเนินงานขององค์กร	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	✗
<u>ลดความเสี่ยง</u> โดยใช้ MP3: การพัฒนาข้อเสนอโครงการและบริหารจัดการงบประมาณโครงการบริการวิจัย (อช., พย., บอ.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการพัฒนาข้อเสนอโครงการและบริหารจัดการงบประมาณโครงการบริการวิจัย Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับแหล่งทุนต่างๆ เพื่อให้สามารถจัดทำข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพ สอดรับตามความต้องการ และเข้าถึงแหล่งทุนต่างๆ ได้ - การศึกษาและรวบรวมข้อมูลบริษัทผู้รับจ้างที่จะมาดำเนินการที่เหมาะสม	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง ข้อเสนอโครงการยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของแหล่งทุนต่างๆ ทำให้รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมาย	- สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากงานบริการ/วิจัย ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

6.3 ข้อเสนอโครงการยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของแหล่งทุนต่างๆ						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 1x1 = 1 (ต่ำ)	- การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอขอสั่งเกตและข้อเสนอแนะ	รายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีค่าคาดหวัง		
ถ่ายโอนความเสี่ยงโดยการจ้างที่ปรึกษาพัฒนาข้อเสนอโครงการและบริหารจัดการงบประมาณโครงการบริการวิจัย	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจ้างที่ปรึกษาพัฒนาข้อเสนอโครงการ และบริหารจัดการงบประมาณโครงการบริการวิจัย โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 370,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้	- การศึกษาและรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับแหล่งทุนต่างๆ เบื้องต้นเพื่อประสานส่งข้อมูลให้ที่ปรึกษาพัฒนาการจัดทำข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพ สอดรับตามความต้องการและเข้าถึงแหล่งทุนต่างๆ ได้ - การศึกษาและรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาที่จะมาดำเนินการที่เหมาะสม - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอขอสั่งเกตและข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง งานบริการ/วิจัย ไม่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้มาก โดยประมาณการร้อยละ ความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีค่าคาดหวัง	- สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากงานบริการ/วิจัย ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	✗

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ	6.3 ข้อเสนอโครงการยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของแหล่งทุนต่างๆ					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานและกำกับติดตามการดำเนินงานของที่ปรึกษา โดยประมาณการอัตรากำลังเท่ากับ 4 คน <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตรากำลัง : 5x3 = 15 (สูง)				
<u>ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u>	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากรายได้บริการวิจัย เป็นรายได้จากเงินอุดหนุนที่เป็นโครงการนอกงบ และรายได้จากการบริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ และรับรองระบบคุณภาพ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และบันทึกข้อตกลงของ วว. ประจำปี 2567				x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการพัฒนาข้อเสนอโครงการ และบริหารจัดการงบประมาณโครงการบริการวิจัย						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

6.4 การขยายงานบริการใหม่และขอข่ายการทดสอบตามมาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	การขยายตัวของรายได้เพิ่มขึ้นล่าช้า และรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 80 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 333 ล้านบาท (จากเป้าหมาย 340 ล้านบาท)	ไม่สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากการขยายงานบริการใหม่และขอข่ายการทดสอบตามมาตรฐานสากลไม่เพิ่มขึ้น	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	✗
<u>ลดความเสี่ยง</u> โดยใช้ MP4: ขยายงานบริการใหม่และขอข่ายการทดสอบตามมาตรฐานสากล (อช., พย., บอ.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการบริการงานวิจัยเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ให้ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลงานบริการใหม่และขอข่ายการทดสอบตามมาตรฐานสากล - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอซื้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง การขยายงานบริการใหม่และขอข่ายการทดสอบตามมาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการร้อยละ	- สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากการขยายงานบริการใหม่และขอข่ายการทดสอบตามมาตรฐานสากลที่เพิ่มขึ้น - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ		6.4 การขยายงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว <u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 1x1 = 1 (ต่ำ)		ความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีค่างวด		
ถ่ายโอนความเสี่ยงโดยการจ้างที่ปรึกษาช่วยในการขยายงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากล	Transfer	<u>ด้านงบประมาณ</u> : 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจ้างที่ปรึกษาพัฒนาข้อเสนอโครงการ และบริหารจัดการงบประมาณโครงการบริการวิจัย โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 100,000 บาท <u>Man-month</u> : ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของที่ปรึกษา โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 3 คน	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากล เบื้องต้นที่ต้องดำเนินการหารือกับที่ปรึกษา - การศึกษาและรวบรวมข้อมูลของที่ปรึกษาที่จะมาดำเนินการที่เหมาะสม - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	<u>สรุป Benefit Level</u> : ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง การขยายงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีค่างวด	- สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ เนื่องจากการขยายงานบริการใหม่และขอขยายการทดสอบตามมาตรฐานสากลที่เพิ่มขึ้น - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ		6.4 การขยายงานบริการใหม่และขอข่วยการทดสอบตามมาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		<u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 5x3 = 15 (สูง)				
<u>ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u>	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากรายได้บริการวิจัย เป็นรายได้จากเงินอุดหนุนที่เป็นโครงการนอกงบ และรายได้จากการบริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ และรับรองระบบคุณภาพ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และบันทึกข้อตกลงของ วว. ประจำปี 2567				x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการขยายงานบริการใหม่และขอข่วยการทดสอบตามมาตรฐานสากล						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

6.5 การกำหนดแผนและกลยุทธ์ในการเร่งหารายได้ระหว่างปี ไม่เพียงพอ						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- รายได้นอกงบประมาณลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือนร้อยละ 80 และประมาณการรายได้สะสม อยู่ที่ 333 ล้านบาท (จากเป้าหมาย 340 ล้านบาท)	ไม่สามารถปรับแผนการหารายได้อย่างทันกาล หากมีประเด็นปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เข้ามากระทบต่อการดำเนินงาน ไม่สามารถเร่งหารายได้ระหว่างปีได้เพียงพอ	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	✗
<u>ลดความเสี่ยง</u> โดยใช้ MP5: แผนและกลยุทธ์การหารายได้ (บอ., พย.)	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการจัดทำแผนและกลยุทธ์การหารายได้ Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแผนและกลยุทธ์ในการเร่งหารายได้ระหว่างปี ให้สามารถสร้างรายได้บริการวิจัยให้เป็นไปตามเป้าหมาย - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอขอสั่งเกิดและขอเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง จากการกำหนดแผนและกลยุทธ์การหารายได้ที่ไม่เพียงพอ ทำให้รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มาก โดยประมาณการร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมายรายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณ	- สามารถปรับแผนการหารายได้อย่างทันกาล หากมีประเด็นปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่เข้ามากระทบต่อการดำเนินงาน ทำให้สามารถเร่งหารายได้ระหว่างปีได้อย่างเพียงพอ - รายได้บริการวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

6.5 การกำหนดแผนและกลยุทธ์ในการหารายได้ระหว่างปี ไม่เพียงพอ						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)		การรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีค่าคาดหวัง		
ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการจ้างที่ ปรึกษาจัดทำแผน และกลยุทธ์การหา รายได้	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความ เสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของ งบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วน ของการจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนและกล ยุทธ์การหารายได้ โดยประมาณการใช้ งบประมาณ เท่ากับ 280,000 บาท <u>Man-month</u> : ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติม ให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนัก เพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของที่ ปรึกษา โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 5 คน สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : $5 \times 3 = 15$ (สูง)	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดแผนและกลยุทธ์ในการ หารายได้ระหว่างปี ให้สามารถ สร้างรายได้บริการวิจัยให้เป็นไป ตามเป้าหมาย - การศึกษาและรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาที่จะมาดำเนินการที่ เหมาะสม - การติดตามและสรุปผลการ ดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร พิจารณาขอข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความ เสี่ยง จากการกำหนดแผนและกล ยุทธ์การหารายได้ที่ไม่เพียงพอ ทำให้ รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตาม เป้าหมายได้มาก โดยประมาณการ ร้อยละความก้าวหน้าตามเป้าหมาย รายเดือน ร้อยละ 100 และประมาณ การรายได้สะสม อยู่ที่ 340 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายมีค่าคาดหวัง	- สามารถปรับแผนการหา รายได้อย่างทันกาล หากมี ประเด็นปัญหา อุปสรรค ต่างๆ ที่เข้ามากระทบต่อการ ดำเนินงาน ทำให้สามารถเร่ง หารายได้ระหว่างปีได้อย่าง เพียงพอ - รายได้บริการวิจัยเป็นไป ตามเป้าหมาย	x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 FR-02 รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
สาเหตุ	6.5 การกำหนดแผนและกลยุทธ์ในการหารายได้ระหว่างปี ไม่เพียงพอ					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
ยกเลิก/หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากรายได้บริการวิจัย เป็นรายได้จากเงินอุดหนุนที่เป็นโครงการนอกงบ และรายได้จากการบริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ และรับรองระบบ คุณภาพ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และบันทึกข้อตกลงของ วว. ประจำปี 2567				x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการจัดทำแผนและกลยุทธ์การหารายได้						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : CR-01 ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่						
สาเหตุ		7.1 การพัฒนาระบบการทำงานใหม่/ระบบสารสนเทศ อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- การพัฒนาระบบการทำงานใหม่/ระบบสารสนเทศ ที่อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จะมีผลกระทบเป็นมูลค่าที่สูงมาก จึงยากที่จะประมาณการได้ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหาย ทั้งในเชิงมูลค่า (ถูกปรับ หรือ ยึดทรัพย์สิน) - ประมาณการร้อยละของการดำเนินการตามแผน Compliance ร้อยละ 80	ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่ จึงอาจเกิดการถูกฟ้องร้อง หรือกระทบต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์องค์กร จากการถูกตัดสินจากภายนอก	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	✗
<u>ลดความเสี่ยง</u> โดยใช้ MP1.1: จัดทำแบบประเมินเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการจัดทำแบบประเมินเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการจัดทำแบบประเมินเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย จากการพัฒนาระบบการทำงานใหม่/ระบบสารสนเทศ อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้มาก โดยประมาณการร้อยละของการดำเนินการตามแผน	- ไม่พบการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย - ระบบการทำงานใหม่ของ วว. สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : CR-01 ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่						
สาเหตุ 7.1 การพัฒนาระบบการทำงานใหม่/ระบบสารสนเทศ อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง						
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 1x1 = 1 (ต่ำ)		Compliance ร้อยละ 100 ตามเป้าหมายที่คาดหวัง		
ถ่ายโอนความเสี่ยงโดยการจ้างที่ปรึกษาจัดทำแบบประเมินเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจ้างที่ปรึกษาจัดทำแบบประเมินเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 40,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของที่ปรึกษา โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 3 คน	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการจัดทำแบบประเมินเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย - การศึกษาและรวบรวมข้อมูลของที่ปรึกษาที่จะมาดำเนินการที่เหมาะสม - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย จากการพัฒนาระบบการทำงานใหม่/ระบบสารสนเทศ อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้มาก โดยประมาณการร้อยละของการดำเนินการตามแผน Compliance ร้อยละ 100 ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	- ไม่พบการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย - ระบบการทำงานใหม่ของ วว. สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : CR-01 ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่						
สาเหตุ	7.1 การพัฒนาระบบการทำงานใหม่/ระบบสารสนเทศ อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง					
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		<u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 5x3 = 15 (สูง)				
<u>ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u>	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากวว. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งระบบต่างๆ ที่ถูกพัฒนา มีความเสี่ยงที่อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน อาจส่งผลให้เกิดความเสียหาย ทั้งในเชิงมูลค่า (ถูกปรับ หรือ ยึดทรัพย์สิน) หรือกระทบต่อชื่อเสียงจากการถูกตัดสิน				x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการจัดทำแบบประเมินเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย						

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : CR-01 ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่						
สาเหตุ		7.2 ขาดการจัดทำความเชื่อมโยงกฎหมายของแต่ละส่วนงาน				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
<u>ยอมรับความเสี่ยง</u> โดยใช้มาตรการควบคุมเดิม หมายเหตุ: - พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต - พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง	Take	- ไม่ทราบจำนวนข้อมูลกฎหมายของแต่ละส่วนงานว่ามีเท่าใด อะไรบ้าง เพื่อนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยง - ประมาณการร้อยละของการดำเนินการตามแผน Compliance ร้อยละ 80	หากไม่มีการเชื่อมโยงกฎหมายของแต่ละส่วนงาน จะไม่สามารถวิเคราะห์และสรุปประเมินได้ว่าระบบการทำงานใหม่ของ วว. ในส่วนงานใดบ้างที่อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	None (เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยง)	✗
<u>ลดความเสี่ยง</u> โดยใช้ MP1.2: จัดทำผังความเชื่อมโยง ผู้ใช้ ผู้รวบรวม/Update กฎหมายของแต่ละส่วนงาน โดย กกม. เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงข้อมูลของ วว.	Treat	ด้านงบประมาณ: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการจัดทำผังความเชื่อมโยง ผู้ใช้ ผู้รวบรวม/Update กฎหมายของแต่ละส่วนงาน Man-month: ระดับ 1 (ต่ำ) คือ ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการ	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการจัดทำผังความเชื่อมโยง ผู้ใช้ ผู้รวบรวม/Update กฎหมายของแต่ละส่วนงาน - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง จากการขาดการทำ ความเชื่อมโยงกฎหมายของแต่ละส่วนงาน ทำให้ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่ได้มาก โดยประมาณการร้อยละของการดำเนินการตามแผน	- มีการเชื่อมโยงกฎหมายของแต่ละส่วนงาน สามารถวิเคราะห์และสรุปประเมินได้ - ระบบการทำงานใหม่ของ วว. สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	✓

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : CR-01 ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่						
สาเหตุ		7.2 ขาดการจัดทำความเชื่อมโยงกฎหมายของแต่ละส่วนงาน				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		ควบคุมจัดการความเสี่ยงอยู่แล้ว โดย กกม. เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงข้อมูลของ วว. สรุป Cost Level : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 1x1 = 1 (ต่ำ)		Compliance ร้อยละ 100 ตามเป้าหมายที่คาดหวัง		
ถ่ายโอนความเสี่ยงโดยการจ้างที่ปรึกษาจัดทำผังความเชื่อมโยง ผู้ใช้ผู้รวบรวม/Update กฎหมายของแต่ละส่วนงาน	Transfer	ด้านงบประมาณ: 5 (สูง) ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม โดยใช้ในส่วนของการจ้างที่ปรึกษาจัดทำผังความเชื่อมโยง ผู้ใช้ ผู้รวบรวม/Update กฎหมายของแต่ละส่วนงาน โดยประมาณการใช้งบประมาณ เท่ากับ 60,000 บาท Man-month: ระดับ 3 (ปานกลาง) คือ มีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงาน ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และกำกับติดตามการดำเนินงานของที่ปรึกษา โดยประมาณการอัตราค่าจ้าง เท่ากับ 3 คน	- การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการจัดทำผังความเชื่อมโยง ผู้ใช้ ผู้รวบรวม/Update กฎหมายของแต่ละส่วนงาน - การศึกษาและรวบรวมข้อมูลของที่ปรึกษาที่จะมาดำเนินการที่เหมาะสม - การติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาขอข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	สรุป Benefit Level: ระดับ 5 (สูง) คือ มาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย จากการพัฒนาระบบการทำงานใหม่/ระบบสารสนเทศ อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้มาก โดยประมาณการร้อยละของการดำเนินการตามแผน Compliance ร้อยละ 100 ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	- ไม่พบการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย - ระบบการทำงานใหม่ของ วว. สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่	x

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : CR-01 ระบบการทำงานใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่						
สาเหตุ		7.2 ขาดการจัดทำความเชื่อมโยงกฎหมายของแต่ละส่วนงาน				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		ต้นทุน (Cost)		ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)		ทางเลือกที่
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เหมาะสม
		<u>สรุป Cost Level</u> : งบประมาณ x อัตราค่าจ้าง : 5x3 = 15 (สูง)				
<u>ยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง</u>	Terminate	ไม่สามารถยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากวว. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งระบบต่างๆ ที่ถูกพัฒนา มีความเสี่ยงที่อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน อาจส่งผลให้เกิดความเสียหาย ทั้งในเชิงมูลค่า (ถูกปรับ หรือ ยึดทรัพย์สิน) หรือกระทบต่อชื่อเสียงจากการถูกตัดสิน				x
สรุป : เลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการจัดทำผังความเชื่อมโยง ผู้ใช้ ผู้รวบรวม/Update กฎหมายของแต่ละส่วนงาน โดย กกม. เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงข้อมูลของ วว.						