

แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ปีงบประมาณ 2568



แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ 2568

เสนอ กวท. อนุมัติ (เดือนกันยายน 2567)

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง นโยบายการกำกับดูแล และวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง	1
1.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	1
1.2 นโยบายบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	2
1.3 บรรยาภาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	6
1.4 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	6
บทที่ 2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	10
2.1 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	10
2.2 การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance	11
2.3 กระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement	13
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	17
3.1 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factor)	17
3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม	26
3.3 การประเมินความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	27
3.4 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้	27
3.5 สรุปแผนบริหารความเสี่ยง จำแนกตามปัจจัยเสี่ยงที่ต้องจัดการ ปี 2567	29
3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map	39
บทที่ 4 การติดตาม การรายงานผล การทบทวน และการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง	41
4.1 กระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง	41
4.2 การทบทวน ประเมินผลและการปรับปรุง	42

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) : ความเสี่ยงที่จะเกิดจากการไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนวิสาหกิจที่กำหนดไว้ได้ อาจเกิดจากการกำหนดยุทธกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) : ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายต่างๆ อันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอ หรือความบกพร่องของกระบวนการภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือจากเหตุการณ์ภายนอก แต่ไม่รวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) : ความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบด้านการเงิน การบริหารงบประมาณ รายได้ ค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินของ วว.

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) : การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดจากภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายเมื่อดำเนินการตามระเบียบอย่างไม่รัดกุม รอบคอบ บกพร่อง หรืออาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

1.2 นโยบายบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

1. หลักการ

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ได้มีส่วนร่วมในการนำหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปเชื่อมโยง กับการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง 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

3.2 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 และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก 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

๔.๖ ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยกำกับดูแลการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและมีธรรมาภิบาล ทั้งการรักษาความลับ ความครบถ้วนถูกต้อง ความพร้อมใช้ และความเชื่อถือได้

5. การทบทวนนโยบาย GRC

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จะดำเนินการทบทวนนโยบาย GRC เสนอ กวท. รับทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ของ วว.

การเผยแพร่นโยบาย

วว. ได้จัดทำนโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติ ตามกฎเกณฑ์ (Governance, Risk Management and Compliance Policy : GRC) เริ่มในปี 2563 โดยมีการ ทบทวนอย่างสม่ำเสมอผ่านคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องได้กลั่นกรอง จากนั้นจึงเสนอให้คณะกรรมการสถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (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 และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลกระทบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC
คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี	- มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึงกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่
คณะกรรมการตรวจสอบ	- กำกับดูแลความเพียงพอของระบบการตรวจสอบภายใน - กำกับดูแลการบูรณาการ GRC
ผู้ว่าการ	- รับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบูรณาการ GRC
สำนักตรวจสอบภายใน	- วางแผนการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร - ปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการเพิ่มคุณค่าและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์กร - ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อช่วยป้องกัน ลดความเสี่ยง และปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ - วิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบและการให้คำปรึกษา ในประเด็นที่สำคัญ นำเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	- กำหนดรูปแบบ แนวทางการดำเนินงาน GRC ที่เป็นรูปธรรม โดยการวางแผนงาน ติดตามประเมินผล ประสานงานและรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ GRC
สำนักบริหารการคลัง (สกค.) กองพัฒนาระบบงาน (กพร.) กองพัสดุและคลังพัสดุ (กพด.)	เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ของ วว. โดย กพร.ดูงานด้านการบริหารความเสี่ยง กพด. ดูงานด้านการควบคุมภายใน
สำนักผู้ว่าการ (สมว.) สำนักทรัพยากรบุคคล (สทบ.) กองกฎหมาย (กกม.)	เลขานุการคณะอนุกรรมการกำกับกิจการที่ดี 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) พูดคุย แบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่องความเสี่ยง ด้วยความสนใจ
- 5) เรียนรู้ ทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง

1.4 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กทว.)

มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายบริหารงานและควบคุมดูแลโดยทั่วไปและรับผิดชอบซึ่งกิจการของ วว. ตามมาตรา 6 ของพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายที่บูรณาการเรื่องการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง ทั้งในกรณีปกติและกรณีพิเศษ และควบคุมภายใน (GRC) เสนอ กทว. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุม

ภายใน วว. เพื่อให้ วว. มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ กำกับดูแล ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ รายงานผลต่อ กวท. อย่างน้อยรายไตรมาส พิจารณาทบทวนการดำเนินงาน กฎบัตรคณะอนุกรรมการ ข้อบังคับ ที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน วว. เสนอต่อ กวท. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ กวท. มอบหมาย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

มีอำนาจหน้าที่พัฒนากระบวนการ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และแผนบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งในกรณีปกติและกรณีพิเศษ เสนอคณะกรรมการการดำเนินงาน คณะอนุกรรมการ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ความเห็นชอบ ถ่ายทอดกระบวนการ ติดตามความก้าวหน้า และประเมิน ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ จัดทำรายงาน ผลการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เสนอคณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างน้อยรายไตรมาส ประสานงานกับหน่วยงาน คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ด้านอื่น ๆ ของ วว. เพื่อสื่อสารนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอก วว. ตลอดจนบูรณาการการดำเนินงานเพื่อให้ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM ที่กำหนดไว้

ผู้ว่าการ

มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของ วว. ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับและนโยบายที่ กวท. กำหนด บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างทุกตำแหน่ง รวมทั้งรับผิดชอบในการจัดการและดำเนินการตามที่คณะกรรมการ มอบหมาย รวมทั้งอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ตามมาตรา 26 ของพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522

รองผู้ว่าการ

มีภารกิจหลักในการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ร่วมกับผู้ว่าการ เพื่อบริหารและพัฒนาองค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่ได้รับ รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดและปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบอำนาจหรือได้รับมอบหมายจากผู้ว่าการและ กวท. 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

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในสอบทานและติดตามการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มี

ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และรายงานต่อ กวท. เกี่ยวกับความเหมาะสม ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สำนักตรวจสอบภายใน (สตส.)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในการนำข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มาใช้ประกอบการวางแผนการตรวจสอบ สอบทานและประเมินความเพียงพอของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบการกับบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนสื่อสารกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการกับบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อทำความเข้าใจและตรวจสอบภายใน

สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหาร สื่อสารบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ตลอดจนมีส่วนร่วมและส่งเสริมให้มีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมความเสี่ยงและพฤติกรรมความเสี่ยงอันพึงประสงค์

บุคลากรของ วว.

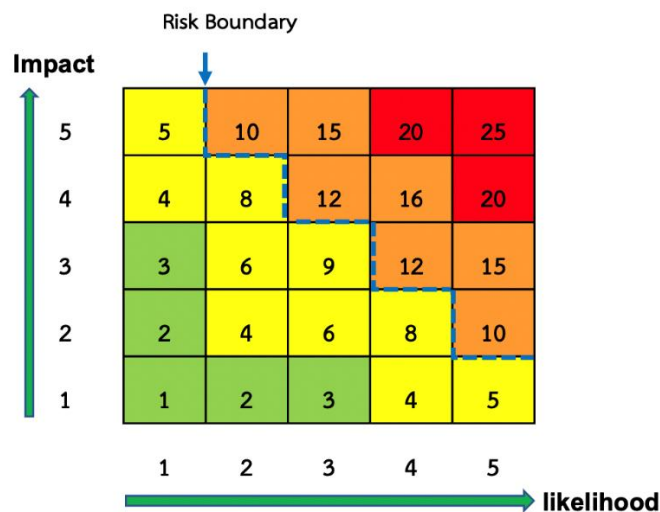
มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยให้ข้อมูลของหน่วยงาน/โครงการ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายในขององค์กร

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 และจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอเพื่อให้ลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้
สูง	ต้องมีการจัดทำแผนลดความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม ไม่กระทบต่อทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
ปานกลาง	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการกำหนดแผนการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบสูงเกินระดับนี้ ตลอดจนมีการทบทวนและปรับปรุงมาตรการควบคุมภายในว่าเหมาะสมและเพียงพอในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงลงได้
ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง โดยถือว่ากลไกในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถดูแลระดับความเสี่ยงนี้ได้

2.2 การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance



Strategic Map

แผนวิสาหกิจ วว. 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 2568	RT ² 2568	S-O-F-C
SO1.เพื่อยกระดับเศรษฐกิจมูลค่าสูงด้วยการขับเคลื่อนด้วยโมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG	KR 1.1 มูลค่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม BCG KR 1.3 จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ที่นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์	507.66 ล้านบาท 26 ผลิตภัณฑ์	- -	S
SO2.เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน SMEs และอุตสาหกรรมเป้าหมาย ด้วยบริการ	KR 2.1 ผู้ประกอบการ ที่ได้รับการฟื้นฟูและลดต้นทุนการผลิต KR 2.2 บริการวิเคราะห์ทดสอบที่ให้บริการแก่ผู้ประกอบการ เป็นไปตามมาตรฐานของประเทศและมาตรฐานสากล	70 ราย 25,000 รายการ	- -	S

SO	KR	RA ¹ 2568	RT ² 2568	S-O-F-C
ที่ได้มาตรฐานระดับสากล	KR 2.3 สร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการธุรกิจ ผู้ประกอบการที่เกิดจากการนำ วทน. ของ วว. ไปใช้ประโยชน์	10,000 ล้านบาท		
SO3.ขับเคลื่อน Green Transformation	KR 3.1 นวัตกรรมพลังงานสะอาดและบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ และ Net Zero emission KR 3.2 มูลค่าผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมของการดำเนินงานด้าน Green Transformation	16 เรื่อง	-	S
SO4.พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน	KR 4.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ DT KR 4.2 ค่า factor ของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) KR 4.3 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อรายได้ที่อยู่ในระดับที่เหมาะสม KR 4.4 ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้า		- -	O

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

- 1.RA ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
- 2.RT ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มี ต้องระบุเป็นค่า ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ รส. หรือผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า

2.3 กระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement

ผลการวิเคราะห์ SWOT	
จุดแข็ง (S: Strength) S-1 มีศักยภาพในการพัฒนาผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ S-2 มีความสามารถในการให้บริการ วิเคราะห์ทดสอบ สอบเทียบ ที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล S-3 ศักยภาพในการยกระดับการผลิตสู่ระดับอุตสาหกรรม (Scale up Plant) ในสาขาอาหารแห่งอนาคต และผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ผ่านโครงสร้างพื้นฐานและความเชี่ยวชาญของบุคลากรวิจัย S-4 การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริการภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ	โอกาส (O: Opportunities) O-1 รัฐบาลไทยและประชาคมโลกให้ความสำคัญกับนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ และความเป็นกลางทางคาร์บอน ทำให้เกิดความต้องการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการให้บริการด้านคาร์บอนฟุตพริ้นต์ O-2 รัฐบาลและกระทรวง อว. ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนนโยบาย BCG โดยเฉพาะการนำวทน.มาประยุกต์ใช้ O-3 กระแสโลกและสังคมไทยให้ความสำคัญกับสุขภาพ และการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ จึงทำให้เกิดความต้องการสินค้าและบริการด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้สูงอายุ O-4 แผนยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ให้ครอบคลุมทั่วทั้งภูมิภาค เป็นการสนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนาระบบวิเคราะห์ทดสอบขั้นสูง เพื่อรองรับอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ O-5 พรบ. ส่งเสริมประโยชน์งานวิจัยและนวัตกรรม เปิดโอกาสให้นักวิจัยสามารถเป็นเจ้าของผลงานวิจัยที่ได้รับทุนจากหน่วยงานของรัฐ เพื่อนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ O-6 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดโอกาสในการนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
จุดอ่อน (W: Weaknesses) RM W-1 ผลการดำเนินงานทางการเงินขาดทุน W-2 งานวิจัยและนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์มีอยู่อย่างจำกัด W-3 ความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการบริหารจัดการภายในองค์กร W-4 โครงสร้างองค์กรไม่สามารถรองรับการดำเนินงานในบางภารกิจได้	อุปสรรค (T: Threats) RM T-1 การจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐมีแนวโน้มลดลง T-2 การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งที่ทำวิจัยและพัฒนาในประเทศไทย T-3 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ส่งผลให้องค์กรองค์กรต้องทบทวนโครงสร้างบุคลากร รวมทั้งต้องลงทุนด้านเครื่องมือ/ครุภัณฑ์วิทยาศาสตร์มูลค่าสูงขึ้น

กระบวนการวิเคราะห์ Value Enhancement และ Value Creation ของ วว.

☐ **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:** เน้นการจับคู่จุดแข็งกับโอกาส

- 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

- **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 พร้อมกับการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายอย่างมี

ประสิทธิภาพ จะช่วยแก้ไขปัญหาการขาดทุน ซึ่งตรงตามนิยามของ Value Enhancement ใน SE-AM ข้อ 2.4 ระดับ 2 ที่มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน

- **W2 (งานวิจัยไม่สามารถใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์) + O5 (พรบ. ส่งเสริมงานวิจัยฯ):** วว. ควรใช้ประโยชน์จาก พรบ. ส่งเสริมงานวิจัยฯ เพื่อผลักดันให้เกิดการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้มีรายได้ 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

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง

3.1.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร

จากการวิเคราะห์แผนวิสาหกิจ วว. ปี 2566-2570 พบว่ามีการระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและความสำเร็จของแผนดังต่อไปนี้

ปัจจัยเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risks)

- การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ: อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ วว.
- งบประมาณที่อาจเพิ่มเติมจากการปรับระบบงาน: การปรับระบบงานอาจทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินขององค์กร
- Marketing Risk ความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป: ความต้องการของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคอาจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของ วว. ไม่เป็นที่ต้องการ
- การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย มาตรฐาน หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง: การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและการปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ
- โครงสร้าง วว. อาจไม่รองรับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ใน พรบ. ใหม่: การปรับปรุง พรบ. อาจทำให้โครงสร้างองค์กรปัจจุบันไม่เหมาะสมและต้องมีการปรับเปลี่ยน
- ยังไม่มี คณะทำงาน/ผู้รับผิดชอบ เข้ามาดำเนินการหลัก: การขาดผู้รับผิดชอบหลักอาจทำให้เกิดความล่าช้าหรือความไม่แน่นอนในการดำเนินงานตามแผน

ปัจจัยเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risks)

- การดำเนินงาน ERP ไม่ทันตามกำหนดเวลา: อาจทำให้ต้องใช้ระบบเดิมต่อไปหรือต้องเสียค่าใช้จ่ายในการต่ออายุระบบเดิม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- ระบบ ERP ใหม่ไม่สามารถเชื่อมต่อกับระบบอื่นๆ ของ วว. ได้: อาจทำให้เกิดปัญหาในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการทำงานร่วมกันระหว่างระบบต่างๆ

- บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ และมีหน้าที่เฉพาะในการศึกษาเรื่องเกณฑ์: อาจทำให้เกิดความล่าช้าหรือความไม่ถูกต้องในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ต่างๆ

ปัจจัยเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risks)

- งานบริการ/วิจัย อาจไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า: อาจส่งผลให้จำนวนลูกค้าลดลงและรายได้ลดลง
- จำนวนลูกค้าลดลง เนื่องจากประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจ: ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของลูกค้าในการใช้บริการของ วว.
- แผนงานลดค่าใช้จ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย: อาจส่งผลให้ค่าใช้จ่ายสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้ และส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินขององค์กร

ภัยคุกคามอื่นๆ (Threats)

- การจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐมีแนวโน้มลดลง: อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและโครงการต่างๆ ของ วว.
- การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งที่ทำการวิจัยและพัฒนาในประเทศไทย: อาจทำให้ วว. ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่สูงขึ้นและต้องปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี: อาจทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างบุคลากร และลงทุนในเครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3.1.2 ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญ

จากข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ วว. ได้ดังนี้:

ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks)

- ความล่าช้าในการดำเนินงานและการส่งมอบงาน: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม เช่น หน่วยงานกำกับดูแล, ลูกค้า, และคู่ค้า ต่างคาดหวังให้ วว. ดำเนินงานและส่งมอบงานตรงตามเวลา หาก วว. ไม่สามารถทำได้ อาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้

- **คุณภาพของงานและบริการไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง:** ลูกค้าและคู่ค้าคาดหวังผลงานที่มีคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ หาก วว. ไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังนี้ได้ อาจส่งผลให้ลูกค้าลดลง สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ หรือเกิดความเสียหายต่อชื่อเสียง
- **ขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่ไม่สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส:** ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มต้องการให้ วว. มีขั้นตอนการทำงานที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส หากกระบวนการทำงานของ วว. ยังคงล่าช้า ยุ่งยาก หรือไม่โปร่งใส อาจสร้างความไม่พอใจและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร
- **การสื่อสารและการให้ข้อมูลที่ไม่เพียงพอหรือไม่ทันเวลา:** ลูกค้า พันธมิตร และชุมชนต้องการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย หาก วว. ไม่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด ขาดความร่วมมือ หรือสูญเสียโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
- **การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ:** ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการให้เจ้าหน้าที่ของ วว. มีความรู้ ความสามารถ และสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ หาก วว. ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานและบริการ รวมถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เพียงพอ:** การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานและการให้บริการเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มคาดหวัง หากระบบเทคโนโลยีของ วว. ล้าสมัยหรือไม่เพียงพอ อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและการให้บริการ

ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks)

- **ค่าธรรมเนียมบริการที่ไม่เหมาะสม:** ลูกค้าคาดหวังว่าค่าธรรมเนียมบริการจะเหมาะสมกับคุณภาพของงานที่ได้รับ หาก วว. กำหนดราคาที่สูงเกินไป อาจทำให้ลูกค้าลดลง ในขณะที่หากราคาต่ำเกินไป อาจส่งผลกระทบต่อรายได้และความสามารถในการทำกำไร
- **ความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงิน:** คู่ค้าคาดหวังการเบิกจ่ายเงินที่ตรงเวลาและรวดเร็ว หาก วว. มีปัญหาในการเบิกจ่ายเงิน อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับคู่ค้า และทำให้คู่ค้าไม่ต้องการร่วมงานกับ วว. ในอนาคต

ปัจจัยเสี่ยงด้านกฎระเบียบและการปฏิบัติตาม (Compliance Risks)

- **การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดในการจัดซื้อจัดจ้าง:** คู่ค้าคาดหวังให้ วว. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม หาก วว. ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ อาจส่งผลให้เกิดข้อพิพาททางกฎหมาย หรือถูกตัดสิทธิ์ในการเข้าร่วมโครงการจัดซื้อจัดจ้างต่างๆ

- การไม่เปิดเผยข้อมูลและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการความโปร่งใสในการดำเนินงาน หาก วว. ไม่เปิดเผยข้อมูลหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน อาจทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจและส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risks)

- การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน: ชุมชนคาดหวังให้ วว. สนับสนุนองค์ความรู้และจัดกิจกรรมที่ตรงตามความต้องการและบริบทของพื้นที่ หาก วว. ไม่สามารถดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนได้ อาจส่งผลกระทบต่อการยอมรับและความร่วมมือจากชุมชน

3.1.3 ปัจจัยภายนอก

ด้านเศรษฐกิจ:

- **สถานะเศรษฐกิจชะลอตัว:** อาจส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้บริการของ วว., ลดความสามารถในการลงทุนของลูกค้า, และอาจทำให้เกิดปัญหาหนี้เสียได้
- **คู่แข่งเพิ่มขึ้น:** การแข่งขันที่สูงขึ้นอาจบีบให้ วว. ต้องลดราคาหรือปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด

ด้านเทคโนโลยี:

- **การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว:** หาก วว. ไม่สามารถปรับตัวและพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง อาจทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขันและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
- **การเข้าสู่ยุคดิจิทัล:** การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลอาจทำให้เกิดความต้องการทักษะและความเชี่ยวชาญใหม่ๆ ที่ วว. อาจยังไม่พร้อม

ด้านกฎหมายและข้อบังคับ:

- **การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและมาตรฐาน:** การเปลี่ยนแปลงกฎหมายหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ วว. อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน หรือลงทุนเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่

ด้านสิ่งแวดล้อม:

- **ความตระหนักเรื่องของ Carbon:** การเพิ่มขึ้นของความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมและการลดคาร์บอน อาจส่งผลให้ วว. ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตและบริการ เพื่อให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

ด้านสังคม:

- **ความกังวลด้านจริยธรรม:** ประเด็นด้านจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยและพัฒนา อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของ วว.

ด้านการเมือง:

- **การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล:** การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลอาจส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ วว.

อื่นๆ:

- **ความร่วมมือกับต่างประเทศ:** การดำเนินงานร่วมกับต่างประเทศอาจมีความเสี่ยงด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม กฎหมาย และข้อบังคับ
- **การดำเนินงาน/กิจกรรมภายใต้ MOU:** การดำเนินงานภายใต้บันทึกความเข้าใจ (MOU) อาจมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามข้อตกลงและความคาดหวังของคู่สัญญา

3.1.4 ปัจจัยเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

1. **ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (แผนวิสาหกิจ/PA):** หาก วว. ไม่สามารถบรรลุตัวชี้วัดที่สำคัญตามแผนวิสาหกิจหรือ PA อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและความน่าเชื่อถือขององค์กร

2. การเตรียมความพร้อมรองรับ พรบ. ว. ใหม่: หาก ว. ไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับ พรบ. ใหม่ได้ทันเวลา อาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับใหม่

3.1.4 จุดอ่อน

W1: ผลการดำเนินงานทางการเงินขาดทุน

- ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น:
 - ขาดสภาพคล่องทางการเงินในการดำเนินงานและลงทุนในโครงการใหม่ๆ
 - สูญเสียความน่าเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น นักลงทุน พันธมิตร และพนักงาน
 - ความยากลำบากในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนหรือการขอสินเชื่อ

W2: งานวิจัยและนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์มีอยู่อย่างจำกัด

- ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น:
 - รายได้ที่ไม่แน่นอนและพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐเป็นหลัก
 - การสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้และผลกระทบทางเศรษฐกิจจากผลงานวิจัย
 - ขาดแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์ในหมู่นักวิจัย

W3: ความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการบริหารจัดการภายในองค์กร

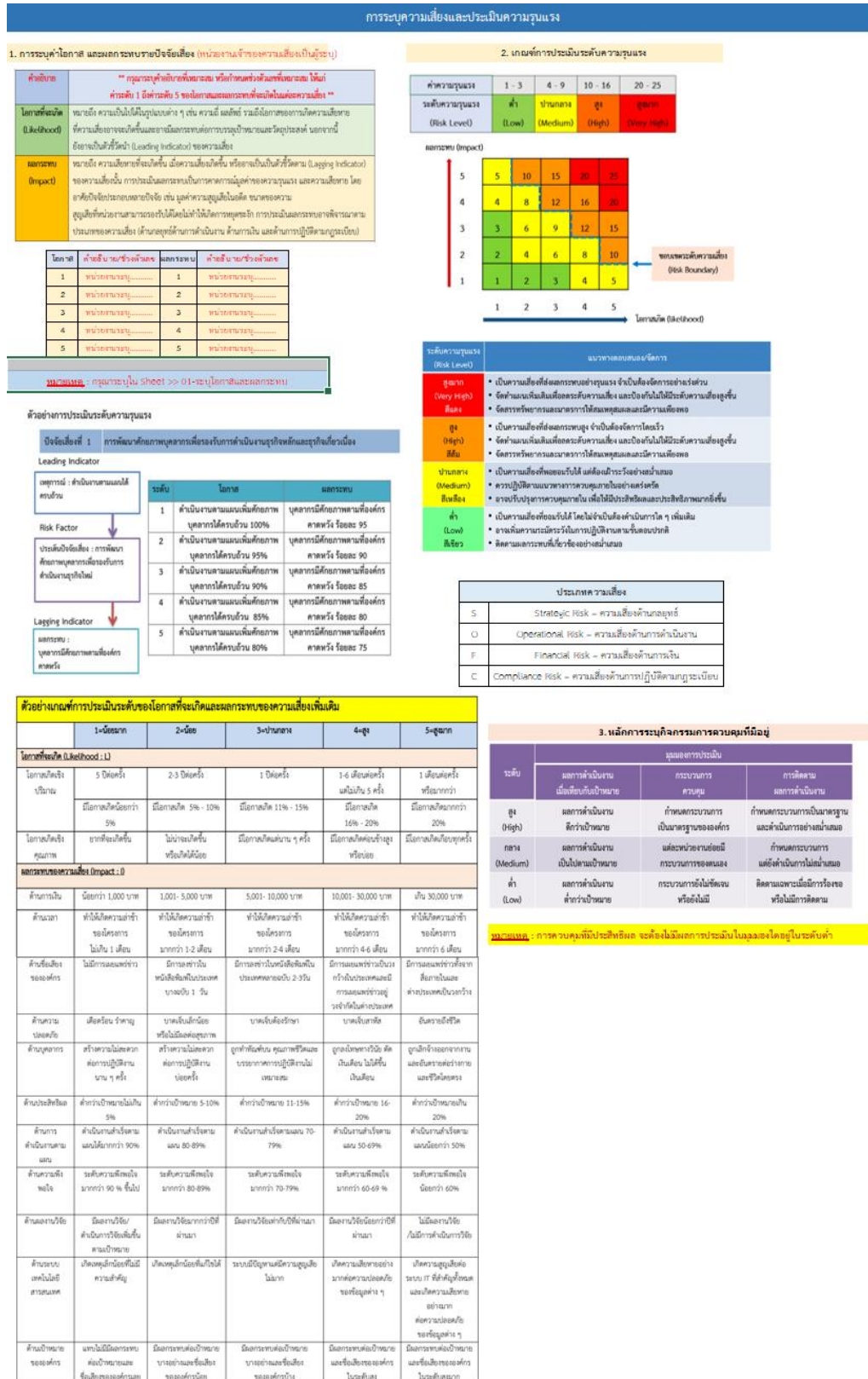
- ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น:
 - ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการให้บริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง
 - ความล่าช้าในการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลและการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้
 - ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และการสูญหายของข้อมูล

W4: โครงสร้างองค์กรไม่สามารถรองรับการดำเนินงานในบางภารกิจได้

- ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น:
 - ความไม่คล่องตัวในการดำเนินงานและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
 - ความซ้ำซ้อนของงานและการขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
 - การสูญเสียโอกาสในการขยายงานหรือรับภารกิจใหม่ๆ

3.1.5 กระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับกลุ่ม/ศูนย์/สำนัก

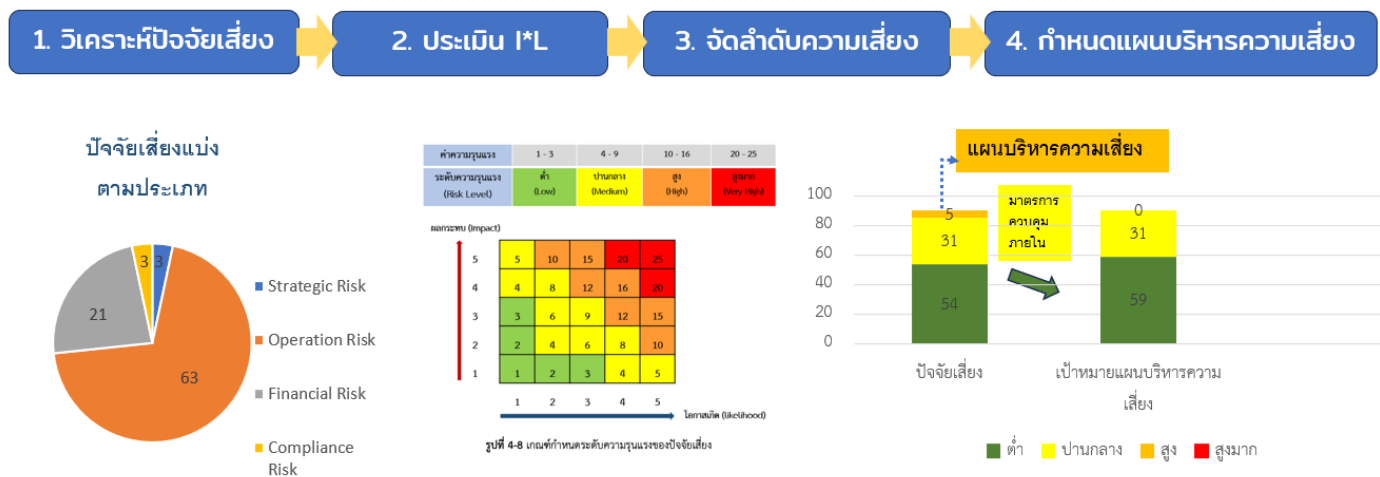




3.1.6 ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่จากปี 2567 (ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ ไตรมาส 3/2567)

SR-01 : ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามเกณฑ์ Core Business Enabler		ก่อนบริหาร	เข้าหมาย	ผล Q3
RM 068		RT	ผลสะสม Q3/2567	4x4 = 16 สูง	2x3 = 6 ปานกลาง	3x2 = 5 = 7.5 ปานกลาง
IC 068		2.6697	ประเมินไตรมาส 4			
SR-02 : การนำผลงานวิจัยและหรือทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ที่นำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์		2x5 = 10 สูง	1x1 = 1 ต่ำ	1x2 = 2 ต่ำ
IC 068		RT	ผลสะสม Q3/2567			
OR-01 : การดำเนินงานโครงการวิจัย (งบ ววน.) อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด		ร้อยละของโครงการ ววน. ที่ขอขยายเวลาเมื่อเทียบกับโครงการ ววน. ทั้งหมด		3x4 = 12 สูง	2x2 = 4 ปานกลาง	3x3 = 9 ปานกลาง
IC 068		RT	ผลสะสม Q3/2567			
OR-02 : การดำเนินงานตามแผน Digital Transformation อาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด		ดำเนินงานตามแผน EA ปี 2567 (หน่วยนับ : ร้อยละ)		3x3 = 9 ปานกลาง	1x1 = 1 ต่ำ	3x1 = 3 ต่ำ
IC 068		RT	ผลสะสม Q3/2567			
FR-01 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด		สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (ร้อยละ)		3x3 = 9 ปานกลาง	2x1 = 2 ต่ำ	3x1 = 3 ต่ำ
RM 068		RT	ผลสะสม Q3/2567			
FR-02 : รายได้บริการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		รายได้บริการวิจัย (ล้านบาท)		3x3 = 9 ปานกลาง	1x1 = 1 ต่ำ	3x1 = 3 ปานกลาง
IC 068		RT	ผลสะสม Q3/2567			
CR-01 : ระบบการทางใหม่ของ วว. อาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่		ไม่พบการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย		3x3 = 9 ปานกลาง	1x1 = 1 ต่ำ	1x1 = 1 ต่ำ
IC 068		RT	ผลสะสม Q3/2567			
หมายเหตุ ความเสี่ยงเดิม ปี 2567 ที่ยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ส่งผลกระทบต่อแผนปี 2568 ได้แก่		SR-01 (ตัวบ่งชี้เสี่ยง ปี 2568 : OR-02 ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)		ปัจจัยเสี่ยงเดิม ปี 2567 เข้าไปถึงกำหนดควบคุมภายใน ปี 2568 ได้แก่ SR-02, OR-01, OR-02, CR-01		
FR-01 และ FR-02 (ตัวบ่งชี้เสี่ยง ปี 2568 : FR-01 สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด)						

สรุปการกำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2568



3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม

การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาใน 3 มุมมอง ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) กระบวนการควบคุม และ (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

3.3 การประเมินความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

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

ลำดับที่	ชื่อความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
1	SR-01 นวัตกรรมสำคัญตามตำแหน่งยุทธศาสตร์สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	Strategic Risk
2	SR-02 การดำเนินงานขององค์กรอาจยังไม่รองรับ พรบ. ใหม่	Strategic Risk
3	OR-01 ระบบ ERP ใหม่พร้อมใช้ตามกำหนดเวลา	Operation Risk
4	OR-02 ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	Operation Risk
5	FR-01 สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	Financial Risk

ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			ค่าความรุนแรง
	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	คะแนน	
SR-01 นวัตกรรมสำคัญตามตำแหน่งยุทธศาสตร์สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	2	5	10	สูง
SR-02 การดำเนินงานขององค์กรอาจยังไม่รองรับ พรบ. ใหม่	3	4	12	สูง
OR-01 ระบบ ERP ใหม่พร้อมใช้ตามกำหนดเวลา	4	4	16	สูง
OR-02 ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	5	10	สูง
FR-01 สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1	4	16	สูง

3.4 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้

การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก จะพิจารณา 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

การวิเคราะห์ Cost แบ่งการพิจารณาเป็น ด้านงบประมาณ และ อัตรากำลัง 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

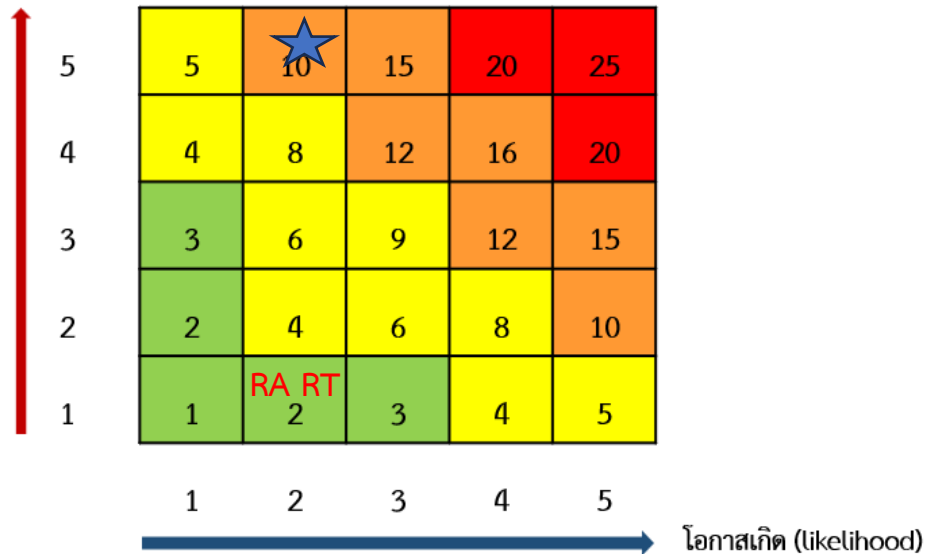
Na = Risk Owner เสนอคณะทำงานและอนุกรรมการฯ พิจารณาความเหมาะสม 3.5 สรุปแผนบริหารความเสี่ยง
จำแนกตามปัจจัยเสี่ยงที่ต้องจัดการ ปี 2568

ปัจจัยเสี่ยง : SR-01 นวัตกรรมสำคัญตามตำแหน่งยุทธศาสตร์สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

ประเภทความเสี่ยง : Strategic Risk

ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
	ร้อยละความก้าวหน้าของโครงการตามแผนงานประจำปี	ร้อยละการบรรลุเป้าหมายของโครงการ
5	60%	60%
4	70%	70%
3	80%	80%
2	90%	90%
1	100%	100%

ผลกระทบ (Impact)



Risk Cause	มาตรการควบคุมภายใน
การลงทุนบก่อสร้างและครุภัณฑ์มูลค่าสูงไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	ตรวจสอบกระบวนการจัดทำ TOR ให้มีความพร้อม และสามารถลงนามในสัญญาได้ตามกำหนดเวลา
การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย มาตรฐาน หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	ติดตามการเปลี่ยนแปลงของ และ Update ตามระบบ Compliance

Risk Cause	Mitigation Plan	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ	MP1.1 จัดทำ Competencies/ความเชี่ยวชาญ และแผนอัตรากำลังของบุคลากรและวางแผนสรรหาที่สอดคล้องกับแผนดำเนินโครงการ	กำหนด Competencies/ความเชี่ยวชาญ	กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร รวมถึงการพิจารณาเรื่องอัตรากำลัง วิธีการจ้าง เป็นต้น	จัดแผนความสามารถและอัตรากำลัง	แผนความสามารถและอัตรากำลังแล้วเสร็จ

ความต้องการทางตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป	MP1.2 พัฒนา Marketing tool เพื่อให้ได้จำนวนผู้ใช้บริการตามเป้าหมาย	กำหนด Marketing Tool	ดำเนินการพัฒนา Marketing Tool	นำ Marketing Tool ไปใช้	จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายโครงการ
------------------------------------	--	----------------------	-------------------------------	-------------------------	--

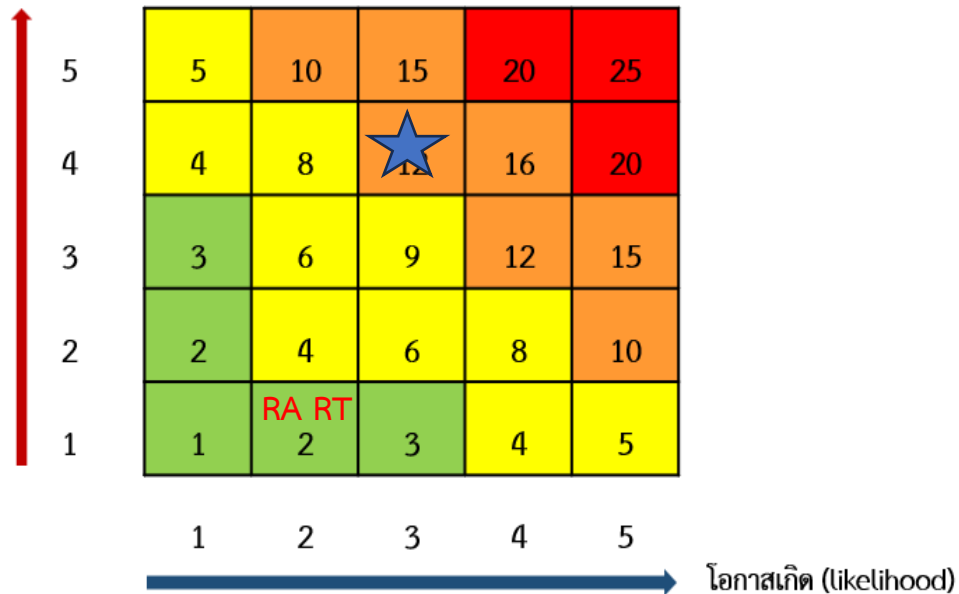
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : กลุ่ม อช./สทบ/กกม.

ปัจจัยเสี่ยง : SR-02 การดำเนินงานขององค์กรอาจยังไม่รองรับ พรบ. ใหม่

ประเภทความเสี่ยง : Strategic Risk

ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
	ร้อยละความก้าวหน้าของแผนงานศึกษาการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วว. ให้สอดคล้องกับ พรบ. ที่ปรับปรุง	ร้อยละความสอดคล้องของระบบงานตาม พรบ. ใหม่
5	60%	60%
4	70%	70%
3	80%	80%
2	90%	90%
1	100%	100%

ผลกระทบ (Impact)



Risk Cause	มาตรการควบคุมภายใน
กำหนดระยะเวลาปรับ พบ.แล้วเสร็จไม่แน่นอน	การติดตามความก้าวหน้าการปรับ พบ.

Risk Cause	Mitigation Plan	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
โครงสร้าง วว. อาจไม่รองรับ การดำเนินงาน ตาม วัตถุประสงค์ใน พบ ใหม่ รวมถึง สมรรถนะ บุคลากรไม่ รองรับ การ ปฏิบัติงานตาม	MP2.1 จัดทำแผนการศึกษาเพื่อ รองรับการเปลี่ยนโครงสร้าง อัตรากำลัง และสมรรถนะของ บุคลากร รองรับ พบ. ใหม่ (เช่น การบริหารทางธุรกิจ การ วิเคราะห์ Feasibility การ บริหารความเสี่ยง)	กำหนด เป้าหมายการ ปรับโครงสร้าง ศึกษา รวบรวม ข้อมูล	พัฒนาแผนงาน ศึกษาการปรับ โครงสร้าง	ดำเนินการตาม แผนงาน	แผนงานปรับ โครงสร้าง อัตรากำลัง และ สมรรถนะของ บุคลากร รองรับ พบ. วว. ใหม่แล้ว เสร็จ
	MP2.2 ทบทวนระเบียบ ข้อบังคับ และปรับปรุงเพื่อ รองรับการทำงานตาม พบ.	จัดทำบัญชี รายการระเบียบ ข้อบังคับ ปัจจุบันที่ เกี่ยวข้อง	ประเมินความ สอดคล้องของ ระเบียบ ข้อบังคับ ปัจจุบันกับ พบ. ใหม่	จัดทำรายงาน ระเบียบ ข้อบังคับที่ควร ปรับปรุง	จัดทำ(ร่าง) ระเบียบ ข้อบังคับ ให้สอดคล้องกับ พบ. ใหม่

Risk Cause	Mitigation Plan	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
พรบ. ที่เปลี่ยนแปลง	MP2.3 การเตรียมการที่เกี่ยวข้องกับการร่วมทุนการศึกษา Model การร่วมทุน	รวบรวมและศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการร่วมทุน	ประเมินความเป็นไปได้และความเสี่ยงของการร่วมทุนในแต่ละรูปแบบ	พัฒนากรอบแนวทางและกระบวนการสำหรับการร่วมทุน	สรุปผลกรอบการร่วมทุนที่เหมาะสมกับ วว.

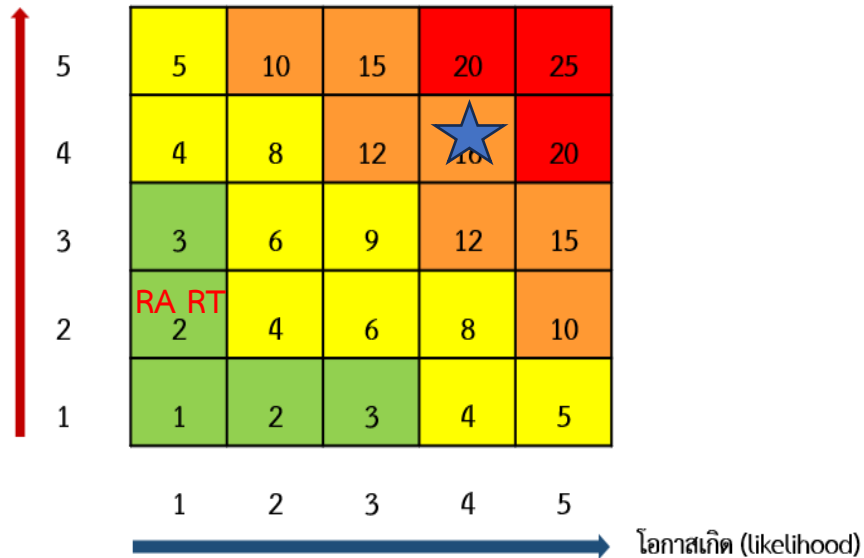
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : สยศ. กกม.

ปัจจัยเสี่ยง : OR-01 ระบบ ERP ใหม่พร้อมใช้ตามกำหนดเวลา

ประเภทความเสี่ยง : Operation Risk

ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
	ร้อยละความก้าวหน้าตามแผนจัดซื้อจัดจ้างโครงการประจำปี	ร้อยละความก้าวหน้าของแผนงานประจำปี
5	60%	60%
4	70%	70%
3	80%	80%
2	90%	90%
1	100%	100%

ผลกระทบ (Impact)



Risk Cause	มาตรการควบคุมภายใน
- การเลือกระบบที่เหมาะสมกับองค์กร (Open source หรือ Close) - ระบบ ERP ใหม่ไม่สามารถเชื่อมต่อกับระบบอื่นๆ ของ วว. ได้ (Migrate) - การปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับระบบ	ประเมินความพร้อมระบบ ERP ใหม่ รายไตรมาส (หากไตรมาส 2 ประเมินแล้วไม่พร้อม ให้กำหนดแผนสำรองการใช้ระบบต่อเนื่อง)

Risk Cause	Mitigation Plan	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
การจัดซื้อจัดไม่ เป็นไปตามเวลาที่ กำหนด	MP3.1 จัดทำแผนซื้อ/จ้าง ล่วงหน้า การพัฒนาระบบ เพื่อเตรียมความพร้อม โครงสร้างพื้นฐาน Hardware/software	วางแผนการจัดซื้อ/ จ้างERP ให้ สอดคล้องกับ แผนพัฒนาระบบ	ดำเนินการตาม แผน 50%	ดำเนินการตาม แผน 75%	ดำเนินการ ตามแผน 100%
ผู้ใช้งานไม่เข้าใจ ระบบ ERP ใหม่อาจ ส่งผลให้เกิดความ ล่าช้าในการนำระบบ ไปใช้งานจริง	MP3.2 ฝึกอบรมและการ สื่อสารให้กับผู้ใช้งานให้เข้าใจ ระบบ	กำหนดแนวทาง การสื่อสารและ หลักสูตร	ดำเนินการสื่อสาร ฝึกอบรมตามแผน	ดำเนินการ สื่อสาร ฝึกอบรม ตามแผน	สำรวจความรู้ ความเข้าใจ และ ประเมินผล

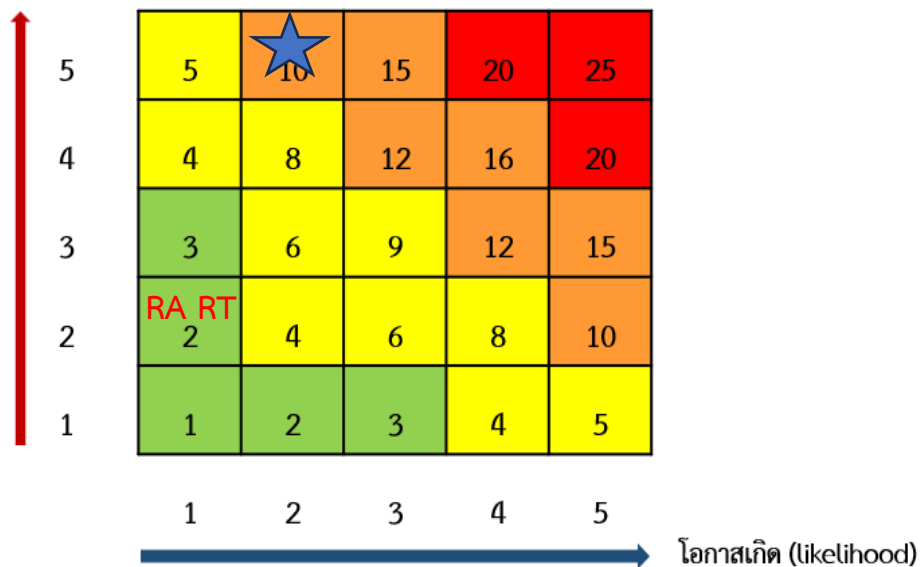
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : สทส.

ปัจจัยเสี่ยง : OR-02 ผลการประเมินตาม Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : Operation Risk

ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
	ร้อยละแผนปิด GAP ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ	ผลคะแนน Enablers ประจำปี
5	60%	ผลคะแนน Enabler น้อยกว่า 2.5
4	70%	ผลคะแนน Enabler คะแนนอยู่ในช่วง 2.5-3
3	80%	ผลคะแนน Enabler คะแนนอยู่ในช่วง 3-3.5
2	90%	ผลคะแนน Enabler คะแนนอยู่ในช่วง 3.5-4
1	100%	ผลคะแนน Enabler คะแนนมากกว่า 4

ผลกระทบ (Impact)



Risk Cause	มาตรการควบคุมภายใน
ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของแต่ละ Enablers	- การติดตามความก้าวหน้าตามแผนปิด GAP - ตรวจประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Enablers ของ วว.

Risk Cause	Mitigation Plan	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
ขาดการบูรณาการเพื่อขยับยกระดับคะแนนในประเด็นใหญ่ที่ต้องดำเนินการร่วมกัน	MP4.1 ออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อปิด GAP ที่เป็นประเด็นใหญ่ครอบคลุมหลายหมวด	วิเคราะห์/กำหนดประเด็นใหญ่จาก OFI ที่ต้องพัฒนา และแนวทางบูรณาการการดำเนินการร่วมกัน	จัดกิจกรรมส่งเสริม/ Workshop เพื่อขับเคลื่อน 1 กิจกรรม	จัดกิจกรรมส่งเสริม/ Workshop เพื่อขับเคลื่อน 1 กิจกรรม	สรุปและประเมินผลลัพธ์ตามเป้าหมาย
ไม่มีระบบสารสนเทศรองรับการดำเนินงานทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการติดตามและรายงานผล	MP4.2 พัฒนาและใช้ระบบ Digital สำหรับการวางแผนงาน ติดตามความก้าวหน้า และ Self-Assessment ในการดำเนินงาน	รวบรวม Requirement การรายงานความก้าวหน้า และการตรวจประเมินในระบบ	พัฒนา/ปรับปรุงระบบ	เริ่มใช้ระบบ	ประเมินผลการใช้ระบบ
การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ	MP 4.3 พัฒนาทีม Internal Audit	ยกย่องหลักสูตร/การฝึกอบรม	ดำเนินการตามหลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย 30 คน เข้าใจและสามารถเป็น Internal Audit ตามเกณฑ์ Enablers ได้	ประเมินผลการดำเนินงาน

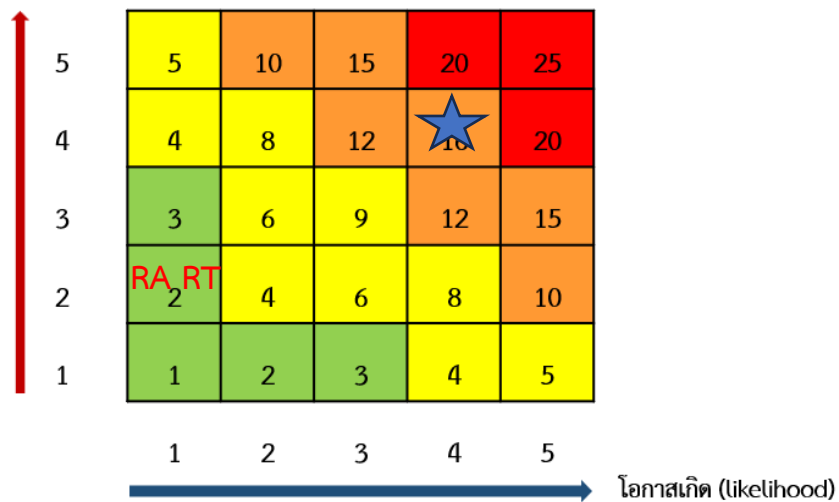
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง Process owner/กพร./กพท.

ปัจจัยเสี่ยง : FR-01 สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ประเภทความเสี่ยง : Financial Risk

ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
	ร้อยละของรายได้เทียบกับเป้าหมายประจำปี	ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อรายได้
5	50%	115
4	60%	112.5
3	70%	110
2	80%	107.5
1	90%	105

ผลกระทบ (Impact)



มาตรการควบคุมภายใน

- ติดตามผลรายได้และค่าใช้จ่ายรายเดือน

Risk Cause	Mitigation Plan	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
งานบริการ/วิจัย อาจไม่ตอบสนอง ต่อความต้องการ ของลูกค้า ความต้องการตลาด เปลี่ยนแปลงไว	MP5.1 จัดทำ Package โครงการวิจัยขนาดใหญ่ และบริการ วิเคราะห์ทดสอบ ที่ใช้ ความเชี่ยวชาญ และ เทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อ หารายได้	เข้าพบ/รวบรวม ข้อมูลความต้องการ ของแหล่งทุน และ ลูกค้าเป้าหมาย	พัฒนาข้อเสนอ โครงการที่ สอดคล้องกับ จัดการด้าน ทรัพยากรบุคคล และเครื่องมือ	มูลค่าการลงทุน ในสัญญาและการ บริการใหม่ รวม 60 ลบ.	มูลค่าการลงทุนใน สัญญาและการ บริการใหม่ รวม 80 ลบ.
มีคู่แข่งที่มีศักยภาพ มีความคล่องตัว	MP5.2 ทำการตลาด เชิงรุก กลุ่ม อุตสาหกรรมใหญ่ และทำงานวิจัยขั้นสูง/ ดีพิมพ์ Impact factor สูง	กำหนดเป้าหมายการ สนับสนุนการทำงาน วิจัยที่มีคุณภาพสูง	สร้างความร่วมมือ กับภาคเอกชนใน กลุ่มอุตสาหกรรม เป้าหมาย	ดำเนินกิจกรรม การตลาดเชิงรุก และติดตามผล	ประเมินผลและ ปรับปรุง กระบวนการ
การลดค่าใช้จ่าย ไม่ เป็นไปตาม เป้าหมาย	MP5.3 แผนบริหาร ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ระดับกลุ่ม	วิเคราะห์และประเมิน โครงสร้างค่าใช้จ่าย ต่อรายได้ระดับกลุ่ม (ค่าใช้จ่ายและค่าจ้าง เหมาะดำเนินการ)	พัฒนานโยบาย และแนวทางการ บริหารจัดการ ค่าใช้จ่าย จัดทำแผนงานลด ค่าใช้จ่าย	ติดตามและ ประเมินผลการลด ค่าใช้จ่าย	ประเมินผลโดยรวม และปรับปรุงแผน
	MP5.5 แผนงานลด ค่าใช้จ่ายOutsource และ/หรือค่า สาธารณูปโภค	จัดซื้อจัดจ้าง/ ดำเนินการลดค่าจ้าง รปภ. โดยการเพิ่มการ ติดตั้งกล้องวงจรปิด /Solar cell	ติดตั้งได้ตามแผน 50%	ติดตั้งได้ตามแผน 75%	ติดตั้งได้ตามแผน 100% วัดผลการลด Outsource และ/ หรือค่า สาธารณูปโภคลง 5- 10 %

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : กลุ่ม อช./พย./บอ. สจท. สกค./สบก.

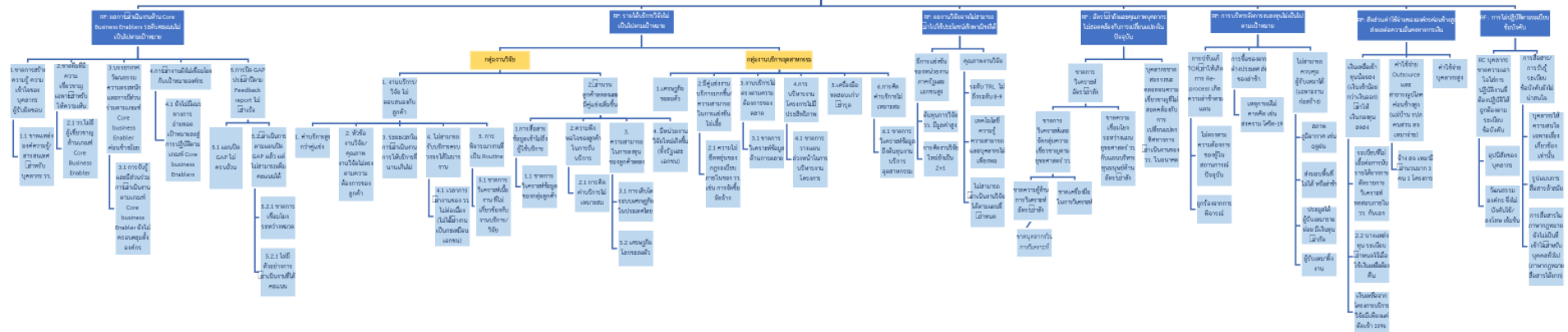
3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map

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 ได้ดังนี้ และ Portfolio View of Risk ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2567



ที่มา : การประชุมหารือผู้บริหารกลุ่มงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เมื่อวันที่ 31/05/67

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) ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน 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	ผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความ	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดให้วิเคราะห์หา	สยศ./สทบ.	รายปี

กระบวนการ	การประเมินผล	การปรับปรุง	หน่วยงานหลัก	ความถี่
	ตระหนัก (เป้าหมาย ร้อยละ 80)	ประเด็นที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย และพิจารณาแนวทางการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงผลงาน		
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร (เป้าหมาย ร้อยละ 80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดให้วิเคราะห์หาประเด็นที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย และพิจารณาแนวทางการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงผลงาน	สยศ./สทบ.	รายปี
ช่องทางการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง	ความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสาร (เป้าหมาย ร้อยละ 80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดให้ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารที่ผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย	สยศ./สทบ.	รายปี
การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายใน	การดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และกรอบเวลาที่กำหนด	หากไม่เป็นไปตามกรอบเวลา ให้วิเคราะห์หาขั้นตอนที่มีความล่าช้า และปรับปรุงขั้นตอนดังกล่าว	สยศ./สทบ.	รายปี

