



TED FUND

Technology and Innovation-Based
Enterprise Development Fund
กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

แผนบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการ

เทคโนโลยีและนวัตกรรม

ประจำปี 2566

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 เหตุผลและความจำเป็น	1
1.2 เกี่ยวกับกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม	2
บทที่ 2 ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง	9
2.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	9
2.2 กรอบการบริหารความเสี่ยง	11
2.3 ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	11
2.4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง	12
2.5 ประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk)	12
บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม	15
3.1 แนวทางการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม	15
3.2 องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี	15
3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนฯ	15
3.4 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	21
3.5 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	21
3.6 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามบริหารความเสี่ยงมาตรฐานของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ COSO	22
3.7 การประเมินความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่และผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ในปีที่ผ่านมา	23
3.8 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	31
3.9 การจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก	42
บทที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566	50
4.1 แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566	50
4.2 การติดตามและการรายงานผล	56
บรรณานุกรม	58
ภาคผนวก	59

บทที่ 1

บทนำ

1.1 เหตุผลและความจำเป็น

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation-Based Enterprise Development Fund หรือ TED Fund) ในสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2559 มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนทุนในการดำเนินธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อช่วยลดภาระความเสี่ยงด้านการลงทุนของผู้ที่ต้องการประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของเทคโนโลยีและนวัตกรรม สำหรับนักศึกษา หรือผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาไม่เกิน 7 ปี หรือ บุคลากรในสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิจัย หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) หรือวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) เพื่อให้ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถดำเนินธุรกิจบนฐานขององค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม และเป็นตัวเร่งสำคัญในการเพิ่มปริมาณการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุน และก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจที่มีความก้าวหน้าและยั่งยืน

การบริหารงานขององค์กรทุกประเภทต่างมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและมุ่งหวังที่จะทำงานให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างดีที่สุด สูญเสียทรัพยากรให้น้อยที่สุด แต่การดำเนินการใดๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มักจะประสบกับความไม่แน่นอนตามสภาวะแวดล้อมที่มีอยู่ ดังนั้น ความเสี่ยงจึงเป็นภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค และการสูญเสียโอกาสที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากองค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงและควบคุมการบริหารงานภายในได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม จะเป็นการสนับสนุน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ได้อย่างดี อีกทั้งภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรคทั้งหลายที่คาดไว้จากก่อให้เกิดโอกาสและนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้ดำเนินนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO'S ERM (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission's Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกับความเสี่ยงจากกระบวนการดำเนินการของกองทุนฯ โดยตระหนักถึงการปฏิบัติงานที่ต้องมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Risk and Opportunities) และกำหนดวิธีการในการตอบสนอง หรือควบคุมความเสี่ยงตามความเหมาะสม

1.2 เกี่ยวกับกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

วิสัยทัศน์ (Vision)

“แหล่งเงินทุนและองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้เติบโตอย่างยั่งยืน ยกระดับความสามารถในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศ”

พันธกิจ (Mission)

1. สนับสนุนทางการเงิน องค์ความรู้ และการสร้างศักยภาพในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจแก่ผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้เติบโตอย่างยั่งยืน
2. สร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนการลงทุน
3. สนับสนุนเครือข่ายบ่มเพาะ และเครือข่ายผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม
4. ยกระดับความสามารถในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศ ผ่านการส่งเสริมผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ (Strategic)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมผู้ประกอบการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เป้าประสงค์

ผู้ประกอบการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีศักยภาพและความยั่งยืนในการทำธุรกิจ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนเงินทุนให้ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพและถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้แก่ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มและกระจายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้แก่ผู้ประกอบการ

ผลผลิต

1. ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพได้รับการสนับสนุนทางการเงิน
2. ผู้ประกอบการได้รับการตรวจติดตามความก้าวหน้าและให้คำปรึกษา
3. กิจกรรมอบรมที่จัดให้ผู้ประกอบการ ได้ตรงกลุ่มเป้าหมายและตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการ

4. จัดกิจกรรมให้กับเพื่อสร้างการรับรู้ให้แก่ผู้ประกอบการ

ตัวชี้วัด

1. จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการจัดสรรเงินสนับสนุนจากกองทุน
2. ร้อยละของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จหลังการเข้าร่วมโครงการ
3. จำนวนกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ
4. ร้อยละของผู้ประกอบการที่ผ่านการพัฒนาศักยภาพ
5. จำนวนกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างการรับรู้ให้แก่ผู้ประกอบการ
6. จำนวนผู้ประกอบการที่เข้าร่วมกิจกรรม หรือเกิดการรับรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างและบูรณาการหน่วยงานเครือข่ายให้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เป้าประสงค์

หน่วยงานเครือข่ายร่วมดำเนินงานกับกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างและขยายเครือข่ายพันธมิตรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนฯ

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับศักยภาพของเครือข่ายให้สามารถสรรหา บ่มเพาะและพัฒนาต่อยอดผู้ประกอบการ

ผลผลิต

1. เครือข่ายได้รับการแต่งตั้งจากกองทุน
2. กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อยกระดับศักยภาพของเครือข่าย

ตัวชี้วัด

1. จำนวนเครือข่ายฯ ใหม่ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยกองทุนฯ
2. จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่กองทุนฯ จัดขึ้นเพื่อพัฒนาระดับศักยภาพของเครือข่ายเพื่อต่อยอดและส่งเสริมผู้ประกอบการ
3. ร้อยละของเครือข่ายฯ ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

องค์กรมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับการให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนฯ
 กลยุทธ์ที่ 2 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรให้เข้าถึงได้ง่ายและชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 3 มีระบบสารสนเทศที่รองรับการดำเนินงานและการบริหารจัดการของกองทุนฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการดำเนินงานของกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลผลิต

1. รายงานสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปีงบประมาณ 2566
2. รายงานศึกษาผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมประจำปีงบประมาณ 2566
3. แผนระยะยาวที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
4. กองทุนมีแผนบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพ
5. รายงานข้อร้องเรียนสรุปประจำปีเดือน
6. กองทุนดำเนินงานได้ครบถ้วนตามแผนที่กำหนดไว้
7. กิจกรรมผลิตสื่อประชาสัมพันธ์
8. แผนบริหารจัดการระบบสารสนเทศ
9. แผนงานแผนพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ

รูปแบบการสนับสนุนเงินทุนของกองทุนฯ

กองทุนฯ มีการสนับสนุนเงินทุนใน 2 รูปแบบทุนคือ 1) อุดหนุนสมทบบางส่วน (Matching Grant) และ 2) อุดหนุนสมทบกำหนดเงื่อนไขส่งคืน (Recoverable Grant)

ลักษณะสำคัญของโครงการที่ขอรับการสนับสนุนทุนจากกองทุนฯ

1. มีการพัฒนาธุรกิจบนฐานเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีศักยภาพทางการตลาด สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์และสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
2. มีความต้องการพัฒนา ปรับปรุง หรือขยายผลด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
3. มีผลลัพธ์ หรือผลผลิตที่ชัดเจนภายในระยะเวลาที่รับการสนับสนุนทุน

4. มีความพร้อมในการร่วมลงทุนในลักษณะที่เป็นงบประมาณ (In Cash) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของมูลค่าโครงการ

5. มีความร่วมมือด้านการพัฒนานวัตกรรม หรือการพัฒนาศักยภาพร่วมกับสถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิจัย

6. มีความพร้อมและแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานโครงการ และมีแนวโน้มที่จะประกอบธุรกิจต่อเนื่อง

7. ไม่เป็นผู้ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นในโครงการเดียวกันระหว่างยื่นข้อเสนอโครงการ จนถึงพิจารณาโครงการ เว้นแต่ทุนนั้นเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ซ้ำซ้อนกับค่าใช้จ่ายที่ขอรับการสนับสนุนจากกองทุนฯ

แนวทางสรรหาผู้ประกอบการ

กองทุนฯ มีแนวทางในการสรรหาผู้ประกอบการเพื่อให้ทุนสนับสนุน 3 แนวทาง คือ สรรหาโดยเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ สรรหาโดยการเปิดรับสมัครตรงผ่านกองทุนฯ และสรรหาในกิจกรรมประกวดเวทีต่าง ๆ หลักเกณฑ์การคัดกรองและคัดเลือกโครงการ

กลุ่มเป้าหมายของกองทุนฯ

กลุ่มเป้าหมายในการสนับสนุนทุนอุดหนุนจากกองทุนฯ คือ นักศึกษา หรือผู้ที่จบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาไม่เกิน 7 ปี หรือบุคลากรในสถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิจัย หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หรือวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) โดยโครงการที่ขอรับการสนับสนุนทุนอุดหนุนจากกองทุนฯ ต้องมีการพัฒนาธุรกิจบนฐานเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีศักยภาพทางการตลาด สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์ และสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ มีความต้องการพัฒนา ปรับปรุง หรือขยายผลด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีผลลัพธ์หรือผลผลิตที่ชัดเจน ภายในระยะเวลาที่รับการสนับสนุนทุน มีความพร้อมในการร่วม โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งถือเป็นปีแรกในการดำเนินการสนับสนุนทุนอุดหนุนผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม กองทุนฯ มีแนวทางการสรรหาผู้ประกอบการเพื่อขอรับทุนอุดหนุน 3 แนวทาง คือสรรหาโดยเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ สรรหาโดยการเปิดรับสมัครตรงผ่านกองทุนฯ และสรรหาในกิจกรรมประกวดเวทีต่าง ๆ หลักเกณฑ์การคัดกรองและคัดเลือกโครงการ

หลักเกณฑ์การคัดกรองและคัดเลือกโครงการ

1. มีแผนธุรกิจที่มีองค์ประกอบสำคัญ เช่น ตลาด ช่องทาง การจัดจำหน่าย ผู้ซื้อ คู่แข่ง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. รูปแบบผลิตภัณฑ์/บริการ มีความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม และสามารถต่อยอดทางธุรกิจได้

3. ไม่เป็นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนทุนในลักษณะเดียวกันจากหน่วยงานอื่นในระหว่างยื่นข้อเสนอโครงการจนถึงการพิจารณาอนุมัติโครงการ

4. มีวัตถุประสงค์การใช้เงินในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจ และเป็นผลงานที่สามารถตรวจสอบได้

5. หากเป็นการพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ ต้องมีความชัดเจนว่าส่วนต่อยอดคืออะไร และทำของเดิมให้ดีขึ้นอย่างไร

6. เป็นผลิตภัณฑ์/บริการที่มีคุณค่า สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และมีประโยชน์ต่อสังคม

7. ผู้ขอรับการสนับสนุนควรมีทีมหลักที่มีความพร้อมและความสามารถ ทั้งในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม และด้านธุรกิจ และพร้อมแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

บุคลากรภายใต้กองทุนฯ

โครงสร้างกองทุนมีบุคลากรทั้งหมด 30 คน ตามฝ่ายงาน ดังนี้

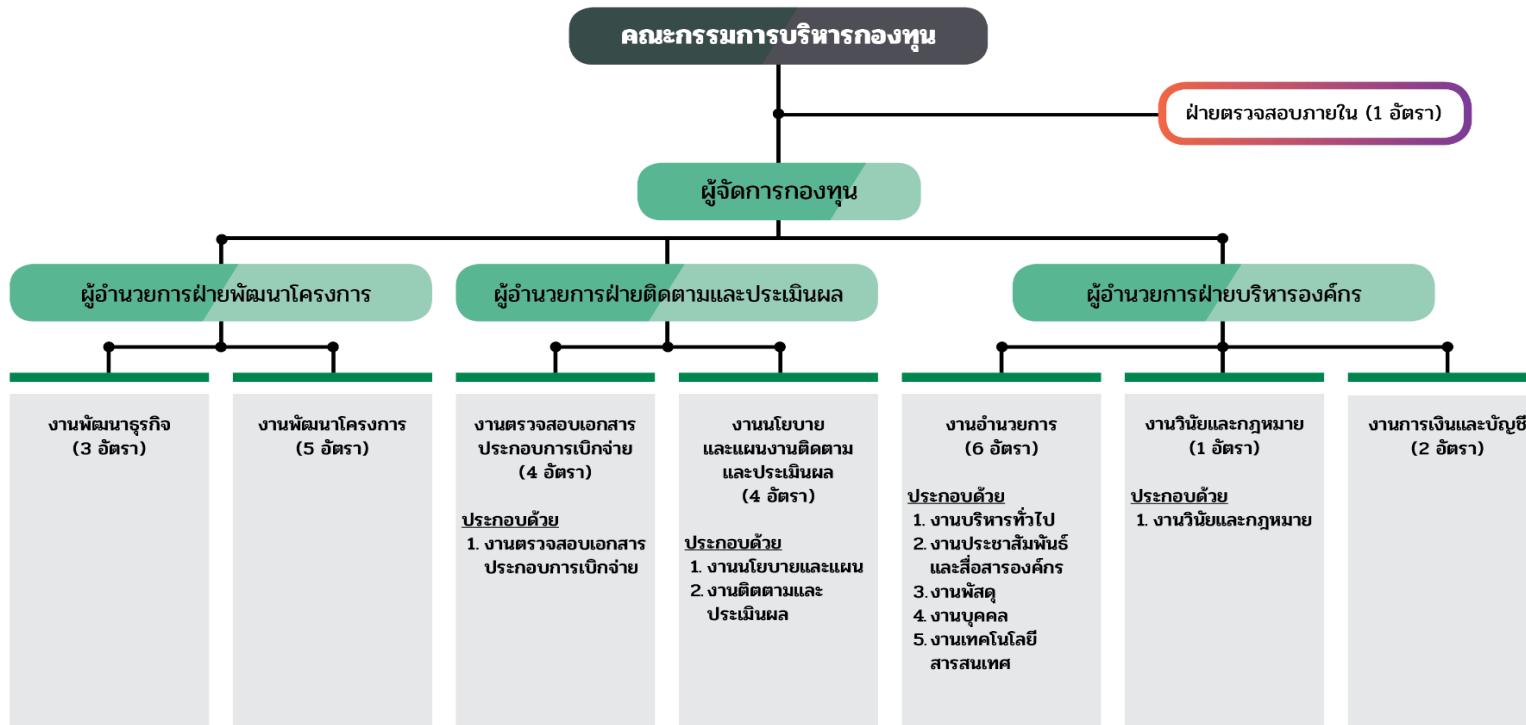
ตำแหน่ง (กรมบัญชีกลางเห็นชอบ)	ประเภท	กรอบอัตรากำลัง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เป็นต้นไป (อัตรา)
ผู้จัดการกองทุนฯ(ผู้บริหารกองทุนฯ)	ผู้บริหารทุนหมุนเวียน	1
ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาโครงการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
งานพัฒนาธุรกิจ		
หัวหน้างานพัฒนาธุรกิจ	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
พนักงานพัฒนาธุรกิจอาวุโส/พนักงานพัฒนาธุรกิจปฏิบัติการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	2
งานพัฒนาโครงการ		
หัวหน้างานพัฒนาโครงการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
พนักงานพัฒนาโครงการอาวุโส/พนักงานพัฒนาโครงการปฏิบัติการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	4
ผู้อำนวยการฝ่ายติดตามและประเมินผล	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
งานตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่าย งานเทคโนโลยีสารสนเทศ		
หัวหน้างานตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่าย	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
พนักงานตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่ายอาวุโส/ พนักงานตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่ายปฏิบัติการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	3

ตำแหน่ง (กรมบัญชีกลางเห็นชอบ)	ประเภท	กรอบอัตรากำลัง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เป็นต้นไป (อัตรา)
งานนโยบายและแผน งานติดตามและประเมินผล		
หัวหน้างานนโยบายและแผน ติดตามและประเมินผล	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
พนักงานติดตามและประเมินผลอาวุโส/ พนักงานติดตามและประเมินผลปฏิบัติการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	2
พนักงานนโยบายและแผนอาวุโส/พนักงานนโยบาย และแผนปฏิบัติการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารองค์กร	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
งานอำนวยการ		
หัวหน้างานอำนวยการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
พนักงานอำนวยการอาวุโส/พนักงานอำนวยการ ปฏิบัติการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
พนักงานพัสดุอาวุโส/พนักงานพัสดุปฏิบัติการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
พนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กรอาวุโส พนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กรปฏิบัติการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
พนักงานบริหารงานบุคคลอาวุโส/พนักงานบริหารงาน บุคคลปฏิบัติการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
พนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศอาวุโส/ พนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศปฏิบัติการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
งานวินัยและกฎหมาย		
หัวหน้างานวินัยและกฎหมาย	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
งานการเงินและบัญชี		
หัวหน้างานการเงินและบัญชี	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
พนักงานการบัญชีอาวุโส/พนักงานการบัญชีปฏิบัติการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
ฝ่ายตรวจสอบภายใน		
พนักงานตรวจสอบภายในอาวุโส/พนักงานตรวจสอบ ภายในปฏิบัติการ	พนักงานทุนหมุนเวียน	1
รวมทั้งสิ้น		30

โครงสร้างการบริหารและกรอบอัตรากำลัง
ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม



TED FUND
Technology and Innovation-Based
Enterprise Development Fund
กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม



บทที่ 2

ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรจะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผลมีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาจะน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้กองทุนฯ มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลและมีความครบถ้วนครอบคลุมในทุกกระบวนการ รวมทั้งสามารถติดตาม ควบคุม และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้กองทุนฯ สามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วัตถุประสงค์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงาน การบริหารโครงการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

2.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

1) ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

2) ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อหรือบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

1) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

2) ผลกระทบ หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

3) ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลางและความเสี่ยงต่ำ/น้อย ความเสี่ยงต่ำมาก/น้อยมาก

โดยทั่วไปการดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหารการบริหารงบประมาณ การบริหาร การเงิน การจัดการข้อมูลสารสนเทศ

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายหรือทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้ทั้งทางตรงและทางอ้อมนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะที่สำคัญ คือ

1. ลักษณะความเสี่ยงที่เป็นอันตราย (Hazard)

- การปฏิบัติงานที่ล่าช้ากว่าข้อกำหนดของระบบงาน/เป้าหมาย
- การปฏิบัติงานผิดพลาด
- การเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน

2. ลักษณะความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty)

- ความเสียหายต่อการดำเนินงานที่ทำให้ต้นทุนดำเนินงานสูงกว่างบประมาณที่กำหนด
- ความเสียหายจากการลงทุน หรือส่วนต่างของมูลค่าหรือเงินที่ได้รับที่ไม่เป็นไปตามจำนวนที่คาดหวังไว้ว่าจะได้รับการลงทุนหรือการดำเนินธุรกรรมด้านการเงิน เป็นต้น

3. ลักษณะความเสี่ยงที่ทำให้เสียโอกาส (Opportunity)

- ความเสียหายต่อการดำเนินงานที่ไม่สามารถคำนวณมูลค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น ภาพลักษณ์ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือความไว้วางใจ ความสูญเสียโอกาส เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดสาเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งเน้นในแผนงานสำคัญที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การติดตามประเมินผล หมายถึง การที่หน่วยงานมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบถามว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ซื่อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งเพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่ เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นรวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

2.2 กรอบการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission หรือ COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

2.3 ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน

2. การใช้คำเพื่อให้เข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน เหมาะสม

3. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การชี้แจงทำความเข้าใจต่อเจ้าหน้าที่ทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับ เข้าใจในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

2.4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง

1. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน โดยมีความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดในการบริหารงานขององค์กร จึงไม่คัดเลือกโครงการที่มีความสำคัญมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของโครงการมาไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

2. บุคลากรในองค์กรมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขององค์กรไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญและมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อ

3. ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการตามความเป็นจริงโดยมีความเห็นว่าโครงการที่รับผิดชอบไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้คะแนนอยู่ในระดับต่ำหรือปานกลางเพื่อมิให้ความเสี่ยงของโครงการต้องถูกนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

4. ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเลือกกลยุทธ์และ/หรือแนวทางการจัดการความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่สำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงและเป้าหมายของโครงการ

5. การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงว่ามีส่วนทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

6. นอกจากการตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยงตามข้อมูลที่มีแล้ว เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้หรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อนทำให้ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

2.5 ประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk)

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S):** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน หรือการร่วมมือกับองค์การอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O):** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์การ กระบวนการ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3. **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F):** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์การ เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

4. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C):** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุม การดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนอกจากการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว กองทุนฯ ได้นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย โดยการดำเนินแผนงาน/โครงการต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) 10 ประการ ประกอบด้วย

1 **หลักประสิทธิผล (Effectiveness):** ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2 **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency):** ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพ คุ่มค่าการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัย และไม่มีคามจำเป็น

3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness): ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

4 หลักการรับผิดชอบ (Accountability): ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5 หลักความโปร่งใส (Transparency): ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

6 หลักการมีส่วนร่วม (Participation): ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

7 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

8 หลักนิติธรรม (Rule of Law): ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

9 ความเสมอภาค (Equity): ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรมและอื่น ๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented): ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

บทที่ 3

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566

3.1 แนวทางการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ และเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับทราบแนวทางบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน และเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุนฯ สามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการกองทุนฯ รวมทั้ง บุคลากรของกองทุนฯ ได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงานที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในการป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำให้หน่วยงานเกิดความเสียหาย รวมไปถึงมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาตรฐานของ COSO

3.2 องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
2. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยง
4. การระบุถึงความเสี่ยงรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหาย
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
6. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนฯ

- | | |
|---------------------------------------------------------|----------------------|
| 1. ผู้จัดการกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม | ประธานคณะทำงาน |
| 2. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาโครงการ | คณะทำงาน |
| 3. ผู้อำนวยการฝ่ายติดตามและประเมินผล | คณะทำงาน |
| 4. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารองค์กร | คณะทำงาน |
| 5. พนักงานติดตามและประเมินผลอาวุโส | คณะทำงานและเลขานุการ |

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนฯ



2. หน้าที่ความรับผิดชอบ

2.1 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. กำหนดแนวทาง เสนอแนะแนวนโยบาย และพิจารณาให้ข้อเสนอแนะการจัดทำแผนและการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ และมอบข้อสั่งเกตหรือข้อเสนอแนะอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน เพื่อเพิ่มมาตรฐานและความเพียงพอ ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กองทุนฯ. ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการ กองทุนฯ. ให้ความเห็นชอบและอนุมัติ

2. พิจารณา และให้ความเห็นในการกำหนดแนวทางการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ที่กระทรวงการคลังกำหนด (แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน การติดตามประเมินผลแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน การจัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน การพิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน)

3. กำกับดูแลและให้ข้อเสนอแนะการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบการบริหารความเสี่ยง อันได้แก่ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมิน จัดทำแผนและติดตามและประเมินผลและควบคุมภายในและนำเสนอให้คณะกรรมการ กองทุนฯ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ รวมถึงการทบทวนแผนฯ ดังกล่าว และมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร

4. พิจารณา และให้ความเห็นในผลการประเมินความเสี่ยง แนวทาง และมาตรการจัดการความเสี่ยง และแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่

5. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง และประเมินผลการควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการ กองทุนฯ. อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

6. เรียกหรือเชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมเพื่อสอบถามแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลเอกสาร เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะอนุกรรมการ

7. ประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

8. เสนอแต่งตั้งคณะทำงานหรือที่ปรึกษาได้ตามความเหมาะสม

9. ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการ กองทุนฯ. มอบหมาย

10. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะอนุกรรมการ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ประธานอนุกรรมการ แต่งตั้งจากคณะกรรมการกองทุนฯ.

2. อนุกรรมการ แต่งตั้งจากคณะกรรมการ กองทุนฯ. ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ผู้บริหารและ/หรือพนักงานของ กองทุนฯ. โดยมีพิจารณาเจ้าหน้าที่หัวหน้างาน เป็นอนุกรรมการและเลขานุการหรือเลขานุการแล้วแต่ กรณี

2.2 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ร่างนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2. ดำเนินงานตามแนวทางการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร ให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนด

3. ติดตามกระบวนการประเมินและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รายงานต่อ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

4. บูรณาการและประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อติดตามประเมินผลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและร่วมกับหน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้ ลดลงในระดับที่ยอมรับได้

5. รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรต่อ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

6. ผลักดันให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งทัศนคติของพนักงานในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

7. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยแต่งตั้งจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ประธานคณะทำงาน (หัวหน้าหรือรองหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)
2. รองประธานคณะทำงาน (ผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ)
3. คณะทำงาน (ผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ)
4. คณะทำงานและเลขานุการ
5. คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (พนักงาน/ลูกจ้างภายใต้การกำกับดูแลที่แต่งตั้ง รับผิดชอบหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน”

2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการ ดังนี้

2.3.1 เลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีหน้าที่ ดังนี้

1. จัดการประชุมคณะอนุกรรมการฯ และผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. ดำเนินงานสอดคล้องตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ บริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 พร้อมทั้ง สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2563

3. จัดทำและจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้แก่ หนังสือ/ บันทึกรายงานการประชุม แบบฟอร์ม และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

4. จัดอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจกับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) ถึงพื้นฐานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และประเมินความรู้ความเข้าใจ

5. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะอนุกรรมการฯ มอบหมาย

2.3.2 เลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีหน้าที่ ดังนี้

1. จัดการประชุมคณะทำงานฯ กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. ดำเนินงานสอดคล้องตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 พร้อมทั้งสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2563

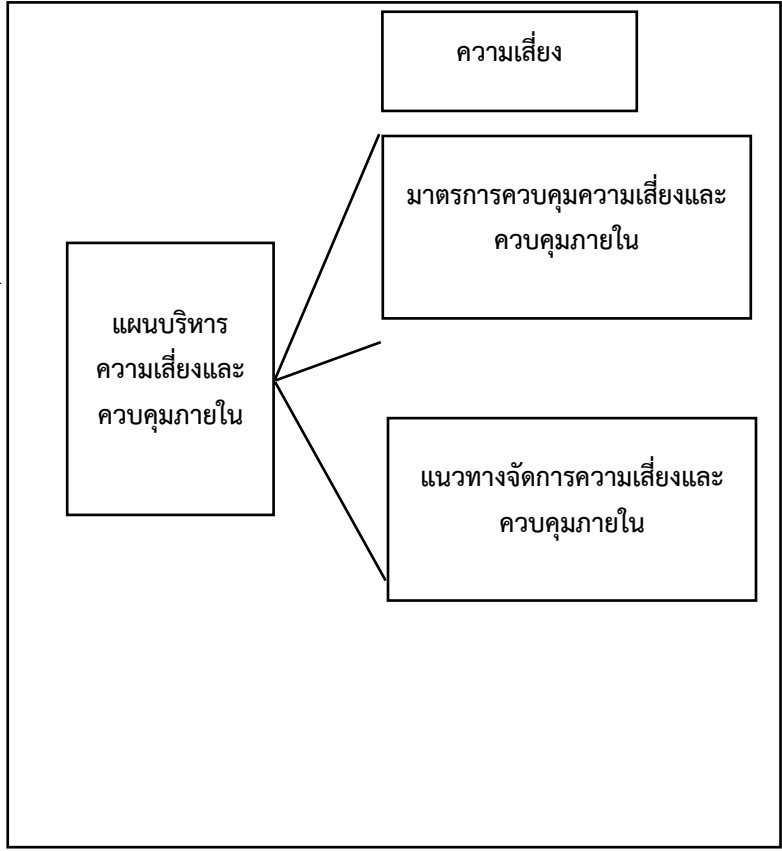
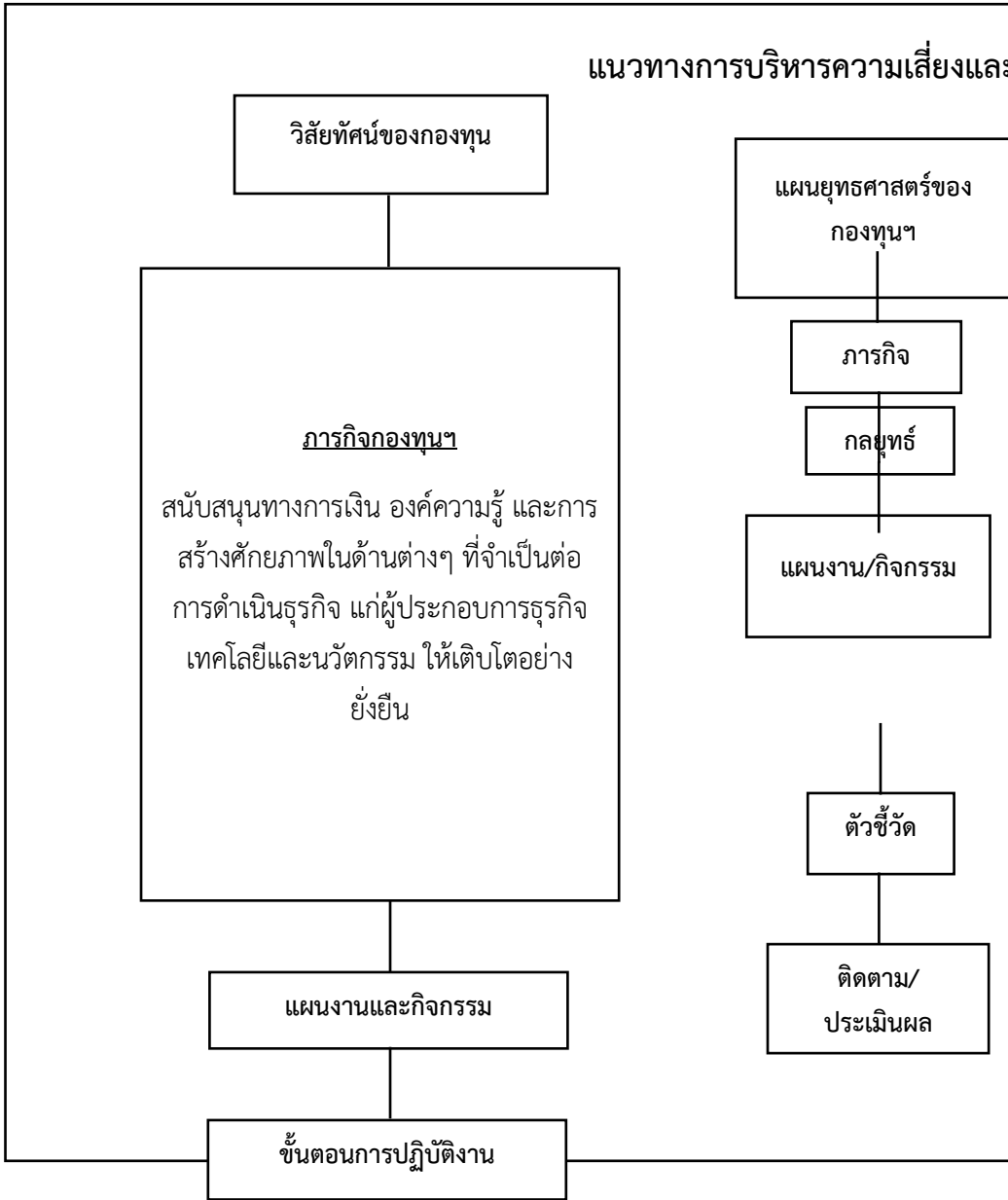
3. จัดทำและจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้แก่ หนังสือ/บันทึกข้อความ รายงานการประชุม แบบฟอร์ม และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

4. จัดอบรมให้ความรู้กับพนักงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และประเมินความรู้ความเข้าใจ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่พนักงานและลูกจ้าง กองทุนฯ. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามหัวข้อที่เหมาะสม

5. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะทำงานฯ มอบหมาย

แนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุน



3.4 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรดังนี้

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพตรงตามระเบียบ หลักเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและการดำเนินงานของกองทุนฯ ทบทวนและเสนอแนะมาตรการเพื่อลดความรุนแรงและผลกระทบต่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบของกองทุนฯ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องของระบบการดำเนินงานของกองทุนฯ คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกองทุนฯ
3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละส่วนงานภายในกองทุนฯ และเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์
4. เพื่อดำเนินการตามภารกิจ/แผนงาน/โครงการได้ตามเป้าหมายที่กองทุนฯ กำหนด

3.5 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

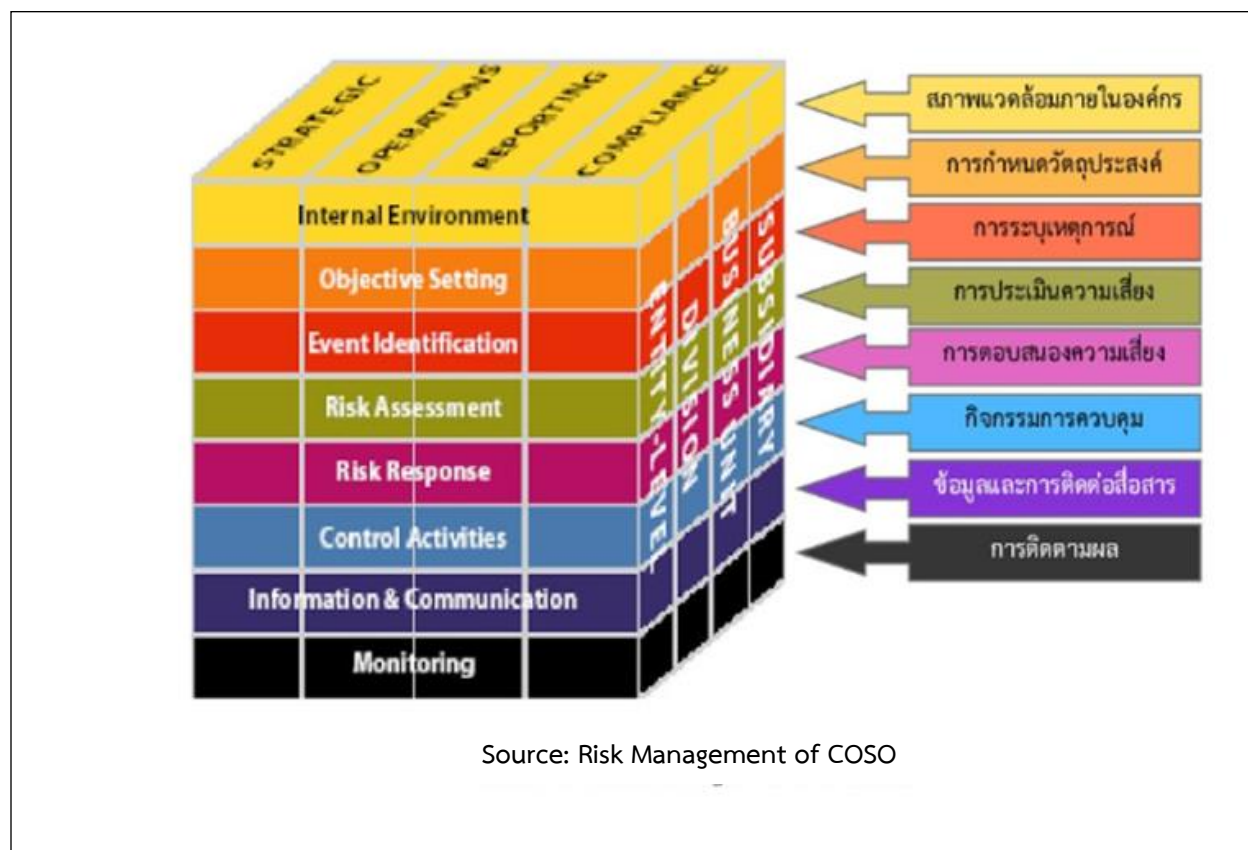
กองทุนฯ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของกองทุนฯ ดังนั้น จึงเห็นควรให้มีระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อลดสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย และเพื่อให้ระดับของความเสียหายหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของกองทุนตามยุทธศาสตร์ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานที่สำคัญ จึงได้กำหนดแนวทาง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากรกองทุนฯ ทุกคนและทุกระดับ
2. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งกองทุนฯ และครอบคลุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในทุกสายงานตามหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสามารถลดความเสี่ยงทุกภารกิจหรือกิจกรรมให้เหลือน้อยที่สุด
3. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมีการติดตาม ประเมินผล และสอบทาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
4. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี
5. ให้มีการส่งเสริมสนับสนุนและให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักถึงความสำคัญ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติและเป็นวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กองทุนฯ

3.6 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาตรฐานของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ COSO

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ เป็นการดำเนินงานในการประเมินผลวิเคราะห์ ความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดเพื่อให้บรรลุ

ตามเป้าหมาย โดยมีขั้นตอนดำเนินการตามหลักมาตรฐานของ COSO ซึ่ง COSO ได้ประกาศใช้กรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework: COSO-ERM) โดยมีขั้นตอนดำเนินการ 8 ขั้นตอนดังนี้



Source: Risk Management of COSO

ภาพที่ 1 แสดงการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนว COSO (COSO-ERM)
ที่มา : http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น
- ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและ เศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ซึ่งแผนงานที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะมุ่งเน้นไปที่แผนงานที่สำคัญ และมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ ตั้งไว้ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่ส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรด้วย เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน โดยมีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) มีดังนี้

- Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้
- Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าในเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ
- Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่
- Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

3.7 การระบุความเสี่ยง

กองทุนฯ ได้ระบุปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน ประจำปีบัญชี 2566 ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงในอดีต	ปัจจัยภายใน	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)		ความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมของกองทุนฯ ในแต่ละเครือข่ายฯ	การดำเนินงานของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow)
		ขาดการติดตามเครือข่ายอย่างใกล้ชิดในการยื่นสมัครโครงการ	จำนวนผู้ประกอบการที่ยื่นสมัครขอรับทุนไม่ได้จำนวนตามเป้าหมาย
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)		บุคลากรยังขาดการพัฒนาศักยภาพ และขาดการเพิ่มพูนประสบการณ์ และภารกิจงานค่อนข้างรัดตัว	พนักงานไม่สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ได้ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามีข้อจำกัด
	เกิดความล่าช้าในการตรวจสอบเอกสาร	จำนวนคนในการตรวจสอบเอกสารไม่เพียงพอต่อจำนวนโครงการที่ได้รับสนับสนุนทุน	ทำให้ผู้รับทุนได้เงินสนับสนุนล่าช้าเกินกำหนดระยะเวลาในสัญญา
	ผู้รับทุนขอยุติสัญญา	จำนวนพนักงานที่ติดตามความก้าวหน้าและให้คำปรึกษาไม่เพียงพอต่อจำนวนโครงการที่ได้รับสนับสนุนทุน	ทำให้เกิดภาระงานเพิ่มขึ้นและเกิดต้นทุนในการสรรหาผู้รับทุน และตัดโอกาสผู้รับทุนรายอื่น อาจทำให้กองทุนไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงในอดีต	ปัจจัยภายใน	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
		การพัฒนาความรู้ทางด้าน การใช้งานระบบในระบบ ออนไลน์ทำให้ผู้เข้าร่วม อบรมไม่ได้รับประสิทธิภาพ	การใช้ระบบสารสนเทศไม่มี ประสิทธิภาพ
		การแก้ไขระบบของผู้พัฒนา ทำให้การใช้งานยังไม่ สมบูรณ์ และFormat Data อยู่ระหว่างการนำเข้าระบบ ทำให้เกิดความซ้ำในการ ดำเนินงาน	การใช้ระบบสารสนเทศขาด ความเสถียร
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)		คาดการณ์งบประมาณรายปี ไว้ไม่เพียงพอ	วงเงินสนับสนุน ผู้ประกอบการไม่เพียงพอ/ เหลือ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมายระเบียบ (Compliance Risk : C)		ยังไม่ได้ดำเนินการเพื่อ รองรับกฎหมาย PDPA อย่างเต็มรูปแบบ	รูปแบบและขั้นตอนการ ทำงานไม่สอดคล้องกับ กฎหมาย PDPA

3.7.1 ระบุความเสี่ยงตามโครงและกิจกรรมของกองทุนฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เป้าประสงค์ : ผู้ประกอบการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีศักยภาพและความยั่งยืนในการทำธุรกิจ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
1. สนับสนุนเงินทุนให้ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม	โครงการที่ 1 โครงการจัดสรรเงินสนับสนุนผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มโครงการ TED Youth Startup โปรแกรม IDEA - กลุ่มโครงการ TED Youth Startup โปรแกรม POC - กลุ่มโครงการ TED Market Scaling Up - กลุ่มโครงการ TED Matching Fund - กลุ่มโครงการ Startup for Startup 	ฝ่ายพัฒนาโครงการ	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านงบประมาณ	1. จำนวนโครงการที่เข้ามาน้อยและคุณภาพต่ำ 2. การใช้เงินตามคุณภาพงานหากต่ำจะงบเหลือ 3. หากมีการอนุมัติเกินงบประมาณจะทำให้งบประมาณไม่เพียงพอ
	กิจกรรมที่ 1 กิจกรรมติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนทุนและให้คำปรึกษา (TED คลินิก)	ฝ่ายติดตามและประเมินผล	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	1. ผู้ประกอบการขอยุติหรือขยายระยะเวลาเป็นจำนวนมาก ทำให้พนักงานของกองทุนต้องเสียเวลาในการทำงานเพิ่มขึ้น 3 เท่า 2. กองทุนฯ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกองทุน

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ /กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
2. พัฒนาศักยภาพและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม	โครงการที่ 3 โครงการพัฒนาศักยภาพและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม	ฝ่ายพัฒนาโครงการ	-	-
3. เพิ่มและจ่ายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้แก่ผู้ประกอบการ	โครงการที่ 4 โครงการสร้างการรับรู้เพื่อเพิ่มและจ่ายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้แก่ผู้ประกอบการ	ฝ่ายพัฒนาโครงการ	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	1. ภารกิจขององค์กรยังไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในทุกกลุ่ม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างและบูรณาการหน่วยงานเครือข่ายให้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
เป้าประสงค์ : หน่วยงานเครือข่ายร่วมดำเนินงานกับกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ /กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
1. สร้างและขยายเครือข่ายพันธมิตรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนฯ	โครงการที่ 1 โครงการสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow)	ฝ่ายพัฒนาโครงการ	-	-
2. ยกระดับศักยภาพของเครือข่ายให้สามารถสรรหา บ่มเพาะและพัฒนาต่อยอดผู้ประกอบการ	โครงการที่ 2 ยกระดับศักยภาพของเครือข่ายให้สามารถสรรหา บ่มเพาะและพัฒนาต่อยอดผู้ประกอบการ	ฝ่ายพัฒนาโครงการ	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	1. ประสิทธิภาพการดูแลผู้ประกอบการของเครือข่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักองค์ธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ : องค์กรมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
2. ยกระดับการให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนฯ	โครงการที่ 1 โครงการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปีงบประมาณ 2566	ฝ่ายติดตามและประเมินผล	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	1. การให้บริการของกองทุนไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ให้ความร่วมมือ
	โครงการที่ 2 โครงการจัดจ้างศึกษาผลกระทบทาง เศรษฐกิจและสังคมของโครงการนวัตกรรมที่ได้รับการสนับสนุนทุน	ฝ่ายติดตามและประเมินผล	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3. ผู้รับทุนไม่ให้ความร่วมมือ 4. การติดต่อสื่อสารของผู้รับทุน
	โครงการที่ 3 โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว (3-5 ปี) แผนปฏิบัติการประจำปีและแผนบริหารความเสี่ยง	ฝ่ายติดตามและประเมินผล	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	1. บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน 2. การถ่ายทอดแผน ยังไม่สร้างความเข้าใจและการรับรู้ของคนในองค์กร
	กิจกรรมที่ 4 การจัดให้มีระบบข้อร้องเรียนช่องทางการร้องเรียนและการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร	ฝ่ายบริหารองค์กร	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	-
3. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรให้	โครงการที่ 5 โครงการประชาสัมพันธ์สื่อสารภาพลักษณ์	ฝ่ายบริหารองค์กร	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	1. ผู้ประกอบการรายใหม่ขาดโอกาสในการเข้าถึง

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ /กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยงที่ เกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
เข้าถึงได้ง่าย	องค์กร			
4. มีระบบสารสนเทศรองรับการดำเนินงานของกองทุนฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการที่ 6 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 1) จัดทำและทบทวนแผนพัฒนาระบบฐานข้อมูลดิจิทัลและแผนแม่บทดิจิทัลเทคโนโลยีสำหรับกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม 2) แผนพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลหลักสูตรและความเข้าใจในการบริหารจัดการและใช้งานระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ	ฝ่ายบริหาร องค์กร	-	-
5. พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการดำเนินงานของกองทุนฯอย่างมีประสิทธิภาพ	โครงการที่ 6 โครงการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการดำเนินงานของกองทุนฯ - พัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะ	ฝ่ายบริหาร องค์กร	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	1. ไม่สามารถดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคคลได้เนื่องด้วยภารกิจงานส่วนบุคคลทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองในทุกๆด้าน

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ /กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยงที่ เกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
	<p>การปฏิบัติงานของพนักงาน</p> <p>- จัดทำและทบทวนแผนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลสำหรับกองทุนฯ</p>			
	<p>แผนงานที่ 1</p> <p>งานสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ของกองทุนฯ</p>	<p>ฝ่ายบริหาร องค์กร</p>	<p>-</p>	<p>-</p>

3.8 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ได้ประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่เกิดปัจจัยเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับความเสี่ยงโดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ทั้ง 2 ด้าน (โอกาสและผลกระทบ) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว ให้ทำการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ ก่อนทำการควบคุมใด ๆ หลังจากนั้นจึงพิจารณาว่าการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้มีวิธีการอย่างไรในการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงการจัดการต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ กระบวนการดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน กระบวนการรายงาน การวัดผลการดำเนินงานและการติดตามผลของกิจกรรมต่าง ๆ วิธีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทศนคติของผู้บริหารต่อความเสี่ยงและวิธีการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติด้านบุคลากร การปฏิบัติต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น เมื่อได้มีการพิจารณาถึงการจัดการต่าง ๆ แล้ว จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอีกครั้งหนึ่งการประเมินความเสี่ยงทุกครั้งจะประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม 2 ประเด็น ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่มีต่อองค์กร หากเหตุการณ์นั้น เกิดขึ้นจริงผลกระทบอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูงปานกลาง น้อย และน้อยมาก รายละเอียดตามตารางดังต่อไปนี้

โอกาส (Likelihood) ในการเกิดความเสี่ยง

โอกาส (Likelihood)	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
1. โอกาสเกิดเชิงปริมาณ	1 ครั้งในรอบ 5 ปี	1 ครั้งในรอบ 3 ปี	1 ครั้งในรอบ 1 ปี	1 ครั้งในรอบ 6 เดือน	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
2. โอกาสเกิดเชิงปริมาณ	มีโอกาสน้อยกว่า 0 - 5%	มีโอกาสน้อยกว่า 5.1%- 20.0%	มีโอกาสน้อยกว่า 20.1%- 50.0%	มีโอกาสน้อยกว่า 50.1%- 80.0%	มีโอกาสน้อยกว่า มากกว่า 80%
3. โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	ยากที่จะเกิดขึ้น	มีโอกาสน้อย แต่นาน ๆ ครั้ง	มีโอกาสน้อย บางครั้ง	มีโอกาสน้อย ค่อนข้างสูง หรือ บ่อย ๆ	มีโอกาสน้อย เกิดเกือบ ทุกครั้ง

การประเมินผลกระทบ พิจารณาจากความเสียหายที่จะเกิดขึ้นใน 4 ประเภท โดยรายละเอียดความเสียหายที่จะเกิดดังนี้

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน - ความรุนแรงของผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ (Strategic)

ผลกระทบ	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
1. ด้านยุทธศาสตร์	สำเร็จตามแผน	สำเร็จตามแผน	สำเร็จตามแผน	สำเร็จตามแผน	สำเร็จตามแผน

	91-100%	81 - 90%	71 - 80%	61 - 70%	1 - 60%
2. ด้านเป้าหมายขององค์กร	แทบไม่มีผลกระทบต่อนโยบายและชื่อเสียงขององค์กรเลย	มีผลกระทบต่อนโยบายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรน้อย	มีผลกระทบต่อนโยบายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง	มีผลกระทบต่อนโยบายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	มีผลกระทบต่อนโยบายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน (Operation)

ผลกระทบ	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
1. ขอบเขตโครงการของผู้รับทุน	กองทุนฯ ไม่บรรลุตามเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปี มากกว่าร้อยละ 98	กองทุนฯ ไม่บรรลุตามเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปี มากกว่าร้อยละ 97	กองทุนฯ ไม่บรรลุตามเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปี มากกว่าร้อยละ 96	กองทุนฯ ไม่บรรลุตามเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปี มากกว่าร้อยละ 95	กองทุนฯ ไม่บรรลุตามเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปี น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 94
2. การร้องเรียน	โทรศัพท์สอบถาม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเดินทางมาสอบถามที่กองทุนฯ และให้ข้อเสนอแนะ	ร้องเรียนผู้จัดการกองทุนฯ	ร้องเรียนตามช่องทางการร้องเรียนของกองทุนฯ (เป็นลายลักษณ์อักษร)	ร้องเรียนถึงหน่วยงานต้นสังกัดขึ้นไป
3. ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 45 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 46 - 90 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 - 135 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 136 - 180 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 180 วัน
4. ความล่าช้าของโครงการสำคัญ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 90 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 - 180 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 181 - 270 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 271 - 360 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 360 วัน

ผลกระทบ	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
5. ความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 6 – 12 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 13 – 18 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 19 – 24 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานมากกว่า 24 วัน
6. ด้านชื่อเสียงขององค์กร	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะภายในสถาบันฯ	มีการพาดหัวข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศอย่างน้อย 1 วัน	มีการพาดหัวข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศไม่เกิน 2 วัน	มีการพาดหัวข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศมากกว่า 2 ช่องทาง เกิน 2 วัน	มีการพาดหัวข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศและต่างประเทศ
7. อัตราการลาออก	น้อยกว่า/เท่ากับ 6.99%	7.00%–7.90%	8.00%–8.99%	9.00%–9.99%	มากกว่าหรือเท่ากับ 10%
8. การพัฒนาบุคลากร	มีการคิดสร้างสรรค์งานได้บ้าง	สามารถแก้ไขเฉพาะหน้าได้บ้าง	ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน	ไม่สามารถแก้ไขเฉพาะหน้าได้	ไม่สามารถแก้ไขเฉพาะหน้าและไม่คิดสร้างสรรค์งาน
9. ด้านความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 80% ขึ้นไป	ระดับความพึงพอใจอยู่ระหว่าง 70-79%	ระดับความพึงพอใจอยู่ระหว่าง 60-69%	ระดับความพึงพอใจอยู่ระหว่าง 50-59% ขึ้นไป	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่า 50%
10. ด้านระบบเทคโนโลยีด้านความเสียหายของข้อมูล	ข้อมูลเสียหายเล็กน้อยไม่มีผลกระทบต่องาน	ข้อมูลเสียหายเล็กน้อยแก้ไขได้และสามารถกู้ข้อมูลกลับได้มากกว่า 90% ของฐานข้อมูลที่สมบูรณ์	ข้อมูลเสียหายบางส่วน ไม่ถูกต้อง / ไม่เป็นปัจจุบัน และสามารถกู้กลับมาได้ มากกว่า 80% ของฐานข้อมูลที่สมบูรณ์	ฐานข้อมูลเสียหายถาวรมากกว่า 50%	ฐานข้อมูลเสียหายถาวร 100%
11. ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบ	น้อยกว่า 1 ชั่วโมง	ระหว่าง 1 – 3 ชั่วโมง	ระหว่าง 3 - 12 ชั่วโมง	ระหว่าง 12 – 24 ชั่วโมง	มากกว่า 24 ชั่วโมง
12. ความเสถียรของระบบสารสนเทศ	พบข้อผิดพลาดของระบบน้อยกว่า 40 ครั้ง	พบข้อผิดพลาดของระบบ 40 – 59 ครั้ง	พบข้อผิดพลาดของระบบ 60 – 79 ครั้ง	พบข้อผิดพลาดของระบบ 80 – 99 ครั้ง	พบข้อผิดพลาดของระบบมากกว่าหรือเท่ากับ 100 ครั้ง

ผลกระทบ	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
13. สภาวะวิกฤต	ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	บุคลากรมากกว่าร้อยละ 20 ไม่สามารถเข้าปฏิบัติงาน ณ สถานที่ตั้งได้	บุคลากรมากกว่าร้อยละ 50 ไม่สามารถเข้าปฏิบัติงาน ณ สถานที่ตั้งได้	บุคลากรมากกว่าร้อยละ 80 ไม่สามารถเข้าปฏิบัติงาน ณ สถานที่ตั้งได้	บุคลากรทั้งหมดไม่สามารถปฏิบัติงาน ณ สถานที่ตั้งได้

หมายเหตุ : สภาวะวิกฤต หมายถึง เหตุการณ์อุทกภัย เหตุการณ์อัคคีภัย การชุมนุมประท้วง/จลาจล เหตุการณ์ โรคระบาด เหตุการณ์แผ่นดินไหว

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านงบประมาณ / การเบิกจ่าย (Finance)

ผลกระทบ	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
1. จำนวนเงินที่สูญเสีย	สูญเสียเงินไม่เกิน 10,000 บาท	สูญเสียเงิน 10,001 – 50,000 บาท	สูญเสียเงิน 50,001 – 250,000 บาท	สูญเสียเงิน 250,001 – 1,000,000 บาท	สูญเสียเงินมากกว่า 1,000,000 บาท
2. ความมั่นคงทางการเงิน	สูญเสียเงิน 0.1–0.99 % ของเงินทุนสะสม	สูญเสียเงิน 1.0–1.99 % ของเงินทุนสะสม	สูญเสียเงิน 2.0–4.99 % ของเงินทุนสะสม	สูญเสียเงิน 5.0–9.99 % ของเงินทุนสะสม	สูญเสียเงินมากกว่า 10% ของเงินทุนสะสม
3. การสูญเสียรายได้	น้อยกว่า 0.5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	สูญเสียระหว่าง 0.5 – 1.0 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	สูญเสียระหว่าง 1.01 – 3.00 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	สูญเสียระหว่าง 3.01 – 5.00 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	สูญเสียมากกว่า 5.00 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านความสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย (Compliance)

ผลกระทบ	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
1. ด้านกฎระเบียบ	การไม่ปฏิบัติตาม	การละเมิดข้อ	การฝ่าฝืนกฎข้อ	การละเมิดข้อ	การฟ้องร้อง

	กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มี นัยสำคัญ	กฎหมายที่ไม่มี นัยสำคัญ	กฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวน หรือรายงาน ไป ยังหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง รวมทั้ง การดำเนินคดี และ/หรือ เรียกร้อง ค่าเสียหายหาก เป็นไปได้	กฎหมายที่สำคัญ	ดำเนินคดี และ เรียกร้อง ค่าเสียหายที่ สำคัญ ซึ่งเป็นคดี ที่สำคัญมาก รวมถึงการ ฟ้องร้องที่เกิด จากการรวมตัว กันของผู้ที่ได้รับ ความเสียหาย
--	--------------------------------------------	----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2) การประเมินความเสี่ยง

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว จึงทำการประเมินความเสี่ยงของกองทุนยุติธรรม โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้ง ๒ ประการ มาพิจารณารวมกัน จะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความเสี่ยงนั้นว่าความเสี่ยงที่จะเกิดนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด ซึ่งการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ได้ทำการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม/เหตุการณ์	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนนความเสี่ยง (1X2)	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	1. จำนวนผู้ประกอบการที่ยื่นสมัครขอรับทุนไม่ได้ จำนวนตามเป้าหมาย	1. ขาดการติดตามเครือข่ายอย่างใกล้ชิดในการยื่นสมัครโครงการ	3	4	12	ปานกลาง	ต่ำ
	2. การดำเนินงานของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow)	1. ความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมของกองทุนฯ ในแต่ละเครือข่ายฯ	3	4	12	ปานกลาง	ต่ำ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	3. เกิดความล่าช้าในการตรวจสอบ(การเบิกจ่าย)	1. จำนวนคนในการตรวจสอบเอกสารไม่เพียงพอต่อจำนวนโครงการที่ได้รับสนับสนุนทุน	5	5	25	สูงมาก	ปานกลาง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม/เหตุการณ์	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนนความเสี่ยง (1X2)	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง
	4. ผู้รับทุนหยุดตีสัญญา	1. จำนวนพนักงานที่ติดตามความก้าวหน้าและให้คำปรึกษาไม่เพียงพอต่อจำนวนโครงการที่ได้รับสนับสนุนทุน	5	5	25	สูงมาก	สูง
	5. บุคลากรยังขาดการพัฒนาศักยภาพ และขาดการเพิ่มพูนประสบการณ์ และภารกิจงานค่อนข้างรัดตัว	1. ภาระงานประจำที่เต็มพิกัดเลยไม่สามารถพัฒนาตนเองได้	5	5	25	สูงมาก	ปานกลาง
	6. การใช้งานระบบสารสนเทศของกองทุนฯ	1. การพัฒนาความรู้ทางด้านการใช้งานระบบในระบบออนไลน์ทำให้ผู้เข้าร่วมอบรมไม่ได้รับประสิทธิภาพ 2. การแก้ไขระบบของผู้พัฒนาทำให้การใช้งานยังไม่สมบูรณ์ 3. Format Data อยู่ระหว่างการนำเข้ารระบบทำให้เกิดความซ้ำในการดำเนินงาน	3	4	12	ปานกลาง	ต่ำ

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม/เหตุการณ์	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนนความเสี่ยง (1X2)	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	7. วงเงินสนับสนุนผู้ประกอบการไม่เพียงพอ/เหลือ	1. ตั้งงบประมาณไว้ไม่เพียงพอ	1	5	5	ต่ำ	ต่ำ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	8. รูปแบบและขั้นตอนการทำงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย PDPA	1. ยังไม่ได้ดำเนินการเพื่อรองรับกฎหมาย PDPA อย่างเต็มรูปแบบ	5	5	25	สูงมาก	ต่ำ

3) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยง จึงนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก หรือสูง มาจัดทำแผนบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ประเภทความเสี่ยง	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับความเสี่ยง		ระดับที่ คาดหวัง	การ ตอบสนอง
			คะแนน	ระดับ		
1. รูปแบบและขั้นตอนการทำงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย PDPA	5	5	25	สูงมาก	ต่ำ	ควบคุม
2. บุคลากรยังขาดการพัฒนาศักยภาพ และขาดการเพิ่มพูนประสบการณ์ และภารกิจงานค่อนข้างรัดตัว	5	5	25	สูงมาก	ปานกลาง	ควบคุม
3. ผู้รับทุนขอยุติสัญญา	5	5	25	สูงมาก	สูง	ควบคุม
4. เกิดความล่าช้าในการตรวจสอบ	5	5	25	สูงมาก	ปานกลาง	ควบคุม
5. การใช้งานระบบสารสนเทศของกองทุน	3	4	12	ปานกลาง	ต่ำ	ควบคุม
6. การดำเนินงานของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow)	3	4	12	ปานกลาง	ต่ำ	ควบคุม
7. จำนวนผู้ประกอบการที่ยื่นสมัครขอรับทุนไม่ได้จำนวนตามเป้าหมาย	3	4	12	ปานกลาง	ต่ำ	ควบคุม
8. วงเงินสนับสนุนผู้ประกอบการไม่เพียงพอ/เหลือ	1	5	5	ต่ำ	ต่ำ	ควบคุม

ระดับความเสี่ยง






เมื่อให้คะแนนแต่ละความเสี่ยงแล้ว ให้จัดลำดับความเสี่ยงโดยคำนวณจากระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) ซึ่งเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงซึ่งจะทำให้สามารถลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและเพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของการกระจายตัวของความเสี่ยง






โดย $\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบ}$
 $\text{Risk Level} = O \times I$

แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

Risk Assessment Matrix		ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)							
		ต่ำมาก: นานๆ ครั้ง	ต่ำ: ไม่บ่อย	ปานกลาง	สูง: บ่อย	สูงมาก: บ่อยมาก			
		1	2	3	4	5			
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	5	10	15	20	25		
		5	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 2 = 10$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 4 = 20$	$5 \times 5 = 25$		
		8				1	2	3	4
	สูง	4	4	8	12	16	20		
		4	$4 \times 1 = 4$	$4 \times 2 = 12$	$4 \times 3 = 12$	$4 \times 4 = 16$	$4 \times 5 = 20$		
ปานกลาง	3	3	6	9	12	15			
	3	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 2 = 6$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 4 = 12$	$3 \times 5 = 15$			
	5	6	7						
ต่ำ: น้อย	2	2	4	6	8	10			
	2	$1 \times 2 = 2$	$2 \times 2 = 4$	$2 \times 3 = 6$	$2 \times 4 = 8$	$2 \times 5 = 10$			
น้อยมาก	1	1	2	3	4	5			
	1	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 2 = 2$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 4 = 4$	$1 \times 5 = 5$			

ลำดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
-----------------	------------	--------------	----------

ลำดับ ความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบ สี	ความหมาย
5 (สูงมาก)	20 - 25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
4 (สูง)	15 - 19		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
3 (ปานกลาง)	10 - 14		ระดับที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลด ความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
2 (น้อย)	5 - 9		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
1 (น้อยมาก)	1 - 4		ระดับที่พอยอมรับได้ ไม่ต้องแก้ไข

หมายเหตุ  = ต่ำมาก/น้อยมาก (คะแนน 1-4)  = ต่ำ/น้อย (คะแนน 4-9)
 = ปานกลาง (คะแนน 10-14)  = สูง (คะแนน 15-19)
 = สูงมาก (คะแนน 20-25)

จากแผนภูมิความเสี่ยงของกองทุนฯ พบว่า

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

อยู่ในระดับ สูง - ปานกลาง โดยมีคะแนนอยู่ในช่วง 12-20 คะแนน

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

อยู่ในระดับ สูงมาก - ปานกลาง โดยมีคะแนนอยู่ในช่วง 25-12 คะแนน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

อยู่ในระดับต่ำ โดยมีคะแนน 5 คะแนน

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

อยู่ในระดับ สูงมาก โดยมีคะแนน 25

โดยกิจกรรมที่มีความเสี่ยงระดับองค์กรอยู่ในระดับที่สูงมาก จะต้องรีบดำเนินการโดยคำนึงถึงการจัดการ
4 รูปแบบ 1) หลีกเลี่ยง 2)ยอมรับ 3)ควบคุม 4)ร่วมจัดการ โดยมีรายละเอียด ดังตารางต่อไปนี้

3.9 การจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก

การจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก						
ประเภทความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
1. ผู้รับทุนขอยุติสัญญา	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงกิจกรรมได้			<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input checked="" type="checkbox"/> ควบคุม <input type="checkbox"/> ร่วมจัดการ	ฝ่ายติดตามประเมินผล
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยง	-	1. ผู้รับทุนขอยุติสัญญา 2. กองทุนไม่บรรลุตามเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปี		
	ควบคุม	1. เพิ่มอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการจำนวนโครงการ 2. จัดทำแผนการติดตามผู้ขอรับทุนในแต่ละรอบการให้ทุนสนับสนุน	เพิ่มจำนวน 1 คน เกิดต้นทุน 300,000 บาท	1. กองทุนสามารถติดตามความก้าวหน้าและให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการได้อย่างทั่วถึง 2. กองทุนบรรลุตามเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปี		
	ร่วมจัดการ					
2. การพัฒนาตนเองของบุคลากรไม่สามารถดำเนินได้ตามแผน	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงกิจกรรมได้			<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input checked="" type="checkbox"/> ควบคุม	
	ยอมรับ	1. ติดตามและรายงานการพัฒนาบุคคล				

การจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก						
ประเภทความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
		คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง			<input type="checkbox"/> ร่วมจัดการ	
	ควบคุม	1. จัดทำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร เพื่อจูงใจและรักษาบุคลากร		1. บุคลากรในรับการพัฒนาด้านตนเองที่เหมาะสมกับสายงาน 2. สร้างความก้าวหน้าแก่บุคลากร		
	ร่วมจัดการ	1. จัดจ้างที่ปรึกษาในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในองค์กร		ลดภาระงานของฝ่ายอำนวยการในการจัดทำแผน การพัฒนาบุคลากร		
3. จำนวนผู้ประกอบการที่ยื่นสมัครขอรับทุนไม่ได้ จำนวนตามเป้าหมาย	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงกิจกรรมได้			<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input checked="" type="checkbox"/> ควบคุม <input type="checkbox"/> ร่วมจัดการ	
	ยอมรับ	1. ติดตามการดำเนินงานและรายงานผล				
	ควบคุม	1. จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ 2. ติดตามการทำงาน	งบประมาณ	กองทุนบรรลุปเป้าหมายตามแผนการรับสมัครผู้ประกอบการ		

การจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก						
ประเภทความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
	ร่วมจัดการ	1. ขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยหรือต้นสังกัดเครือข่ายในการประชาสัมพันธ์หาผู้มีความสนใจขอรับยืมทุนสนับสนุน	งบประมาณในการประชาสัมพันธ์	กองทุนฯสามารถกระจายข่าวสารและมีผู้สนใจเข้าร่วมยืมสนับสนุน		

การจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก						
ประเภทความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
4. รูปแบบและขั้นตอนการทำงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย PDPA	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงกิจกรรมได้			<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input checked="" type="checkbox"/> ควบคุม <input type="checkbox"/> ร่วมจัดการ	
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากมีข้อบังคับทางกฎหมายที่กองทุนฯ ต้องดำเนินการ				
	ควบคุม	1. จัดตั้งคณะทำงานในการดำเนินการพิจารณาแนวทางคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 2. จัดทำหลักเกณฑ์ในการดำเนินงานตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 3. จัดทำแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องในเรื่องการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 4. อบรมบุคลากรในหน่วยงานให้เข้าใจถึงการดำเนินงานภายใต้ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	งบประมาณกำลังคนเวลา	1. ทำให้องค์กรควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล		
	ร่วมจัดการ	1. ให้หน่วยงานผู้รับจ้างจัดเก็บข้อมูลและเป็นผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล		1. ข้อมูลได้รับการป้องกันที่เหมาะสมและปลอดภัยต่อการรั่วไหล		

การจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก						
ประเภทความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
		ภายใต้หลักการการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลตามพ.ร.บ.ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล				

การจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก						
ประเภทความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
5. การดำเนินงานของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow)	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้		-	<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input checked="" type="checkbox"/> ควบคุม <input type="checkbox"/> ร่วมจัดการ	
	ยอมรับ	1. ติดตามการดำเนินงานของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ		1. ทราบถึงการดำเนินงานของเครือข่ายในการพัฒนาผู้ประกอบการ		
	ควบคุม	1. ประชุมร่วมกับเครือข่ายเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมแต่ละเครือข่าย 2. กำหนดหลักเกณฑ์ให้มีความชัดเจนและครอบคลุมการดำเนินงานของเครือข่ายในการพัฒนาผู้ประกอบการ 3. สืบหาความพึงพอใจของเครือข่ายในการดำเนินงานพัฒนาผู้ประกอบการ		1. กรอบการทำงาน ของเครือข่ายที่ชัดเจน 2. การประเมินการดำเนินงานของเครือข่าย 3. ความเข้าใจในการดูแลและพัฒนาผู้ประกอบการของเครือข่าย		
	ร่วมจัดการ	-	-	-		
6. เกิดความล่าช้าในการตรวจสอบ	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากส่งผลต่อการ			<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง	

การจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก						
ประเภทความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
		ดำเนินงานตัวชี้วัดหลักของกองทุน			<input type="checkbox"/> ยอมรับ <input checked="" type="checkbox"/> ควบคุม <input type="checkbox"/> ร่วมจัดการ	
	ยอมรับ	1. กำหนดแนวทางในการติดตามการดำเนินงานตรวจสอบเอกสาร		1. ทราบถึงขั้นตอนในการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดจากการตรวจสอบเอกสาร		
	ควบคุม	1. มีระบบการติดตามการส่งงานล่วงหน้า 2. ประชุมชี้แจงการดำเนินงานตรวจสอบเอกสาร 3. เขียนแนวทางตรวจสอบเอกสาร 4. กำหนด KPI การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องและระยะเวลาในการดำเนินงาน		1. สามารถทราบถึงกระบวนการที่ติดปัญหาการตรวจสอบเอกสาร 1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรองรับทราบและดำเนินการได้ตามแผนการตรวจสอบเอกสาร 2. การตรวจสอบเอกสารมีระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินงาน 3. ผู้ขอรับทราบถึงขั้นตอนในการดำเนินงาน		
	ร่วมจัดการ	1. จัดจ้างบริษัทติดตามและตรวจเอกสารทางการเบิกจ่าย		1. ลดภาระหน้าที่ในบุคลากรของกองทุนฯ		

กองทุนฯ ได้ดำเนินการระบุความเสี่ยง ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอก โดยพิจารณาตามหลักมาตรฐาน COSO ความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ทั้งนี้ กองทุนฯ ได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลและได้วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และความเสียหายที่คงเหลือในปี 2565 โดย มี 4 ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและ 1 ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องดำเนินการควบคุมภายใน ดังนี้

บทที่ 4

แผนบริหารความเสี่ยงของกองฯ ประจำปี 2566

4.1 แผนบริหารความเสี่ยงของกองฯ ประจำปี 2566 (กิจกรรมควบคุมภายใน)

กิจกรรมการควบคุม เป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการจัดการความเสี่ยง ของ กองทุนฯ ได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม และทันเวลา โดยกิจกรรมการควบคุม เช่น การอนุมัติ การแบ่งแยกหน้าที่ การกำหนดขั้นตอนการตรวจสอบเพิ่มเติม เป็นต้น ทั้งนี้ แต่ละกิจกรรม แผนงานเพื่อ ตอบสนองความเสี่ยง อาจมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่แตกต่างกัน ซึ่ง กองทุนฯ จะต้องมีการกำหนด กิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสม ในการดำเนินการเพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยง นำไปสู่การปฏิบัติหนึ่ง กิจกรรมการควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง แม้การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงจะสามารถตอบสนองหรือจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม แต่หากขาดกิจกรรมการควบคุมที่ดี และเหมาะสม ก็อาจทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การกำหนดกิจกรรมการควบคุมของ กองทุนฯ ได้มีการแต่งตั้งให้คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามและควบคุมความเสี่ยงตามที่ผู้บริหารกำหนด โดยมุ่งเน้น การแก้ไข ปัญหาและป้องกันความเสี่ยงและเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งนี้ หากนำ โครงการและกิจกรรมการควบคุมไปสู่การปฏิบัติแล้ว และมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กร ได้ทราบเพื่อให้ ทุกคนได้เข้าใจ ตระหนักถึงความจำเป็นและยอมรับการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่ง ของการปฏิบัติงาน สำหรับอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติเป็นอำนาจของผู้อำนวยการสถาบันฯ ซึ่ง กองทุนฯ ได้ทำการปรับปรุง ระเบียบ

นอกจากนั้น กองทุนฯ มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สิน โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่ การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย นอกจากนั้น เพื่อแสดงถึงนโยบายด้านการบริหารจัดการ อย่างโปร่งใส

แผนบริหารความเสี่ยงของกองฯ ประจำปีบัญชี 2566

ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการจัดการความเสี่ยง	ปี 2566											ตัวชี้วัดดำเนินการตามแผน	ผู้รับผิดชอบ	
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.
1. รูปแบบและขั้นตอนการทำงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย PDPA	1. จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลข้อมูลส่วนบุคคล 2. จัดทำและเผยแพร่นโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 3. จัดทำและเผยแพร่คำประกาศเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัว (Privacy Notice - ผู้ใช้บริการ) และ (Privacy Notice - Employees) 4. เผยแพร่ให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบ	↔												1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลข้อมูลส่วนบุคคล 2. เผยแพร่นโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 3. เผยแพร่ (Privacy Notice - ผู้ใช้บริการ) และ (Privacy Notice - Employees) 4. การแจ้งเวียนผู้บริหารพนักงานรับทราบ	

แผนบริหารความเสี่ยงของกองฯ ประจำปี 2566

ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการจัดการความเสี่ยง	ปี 2566											ตัวชี้วัดดำเนินการตามแผน	ผู้รับผิดชอบ			
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค			ก.ย.		
2. บุคลากรยังขาดการพัฒนาศักยภาพ และขาดการเพิ่มพูนประสบการณ์ และภารกิจงานค่อนข้างรัดตัว	1. จัดทำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร 2. จัดกิจกรรมอบรมฯ 3. สรุปผลการอบรมฯ	←	→													1. ร้อยละการดำเนินงานตามแผน 2. รายงานการจัดทำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร	
3. ผู้รับทุนขอยุติสัญญา	1. เพิ่มอัตรากำลังพนักงานติดตามและประเมินผลโครงการให้สอดคล้องกับการจำนวนโครงการ		←	→												1. ได้อัตรากำลังที่สอดคล้องกับจำนวนโครงการ	
4. เกิดความล่าช้าในการตรวจสอบ	1. เพิ่มอัตรากำลังพนักงานตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่ายให้สอดคล้องกับการจำนวนโครงการ		←	→												1. ได้อัตรากำลังที่สอดคล้องกับจำนวนโครงการ	

แผนบริหารความเสี่ยงของกองฯ ประจำปี 2566

ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการจัดการความเสี่ยง	ปี 2566											ตัวชี้วัดดำเนินการตามแผน	ผู้รับผิดชอบ		
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค			ก.ย.	
5. การดำเนินงานของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. ประกาศข้อกำหนดขอบเขตการดำเนินกิจกรรมการสรรหาคัดกรองและบ่มเพาะผู้ประกอบการฯ ให้แก่เครือข่าย 2. อนุกรรมการพิจารณาข้อเสนอการดำเนินกิจกรรมฯ ของเครือข่ายฯ 3. จัดประชุมสร้างความเข้าใจขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมฯ ให้กับเครือข่ายฯ 4. จัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างศักยภาพให้กับเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (Train the trainer) 5. สำนวจความพึงพอใจในการใช้บริการของเครือข่ายในการดำเนินงานพัฒนาผู้ประกอบการ (กองทุนฯ และผู้ขอรับทุน)	↔	↔												1. รายงานการประชุม 2. กิจกรรมเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างศักยภาพให้กับเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (Train the trainer) 3. รายงานสรุปผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	

แผนบริหารความเสี่ยงของกองฯ ประจำปี 2566

ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการจัดการความเสี่ยง	ปี 2566											ตัวชี้วัดดำเนินการตามแผน	ผู้รับผิดชอบ		
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค			ก.ย.	
6. จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กองทุนไม่สามารถจัดสรรเงินสนับสนุนผู้ประกอบการได้เป็นไปตามแผน	1. จัดตั้งเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการเพิ่ม 2. เปิด ด รั บ ส ม ั ค ร โครงการรอบพิเศษในกลุ่มอุตสาหกรรมมุ่งเน้น 3. จัดกิจกรรมสร้างการรับรู้ และเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้แก่ผู้ประกอบการ	←	←	←	←	←									1. จำนวนกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ 2. แผนการประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม 3. รายงานแผนการเปิดรับสมัครรับทุน(เพิ่มเติม)	

4.2 การติดตามและการรายงานผล

การบริหารความเสี่ยงของ กองทุนฯ กำหนดให้ต้องได้รับการติดตามประเมินผล เนื่องจากความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดการความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพอาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การติดตามความเสี่ยงก็เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงที่ กองทุนฯ ได้ดำเนินการยังมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การติดตามประเมินผลโดยทั่วไปอาจจะดำเนินการโดยฝ่ายบริหารและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงหนึ่งการติดตามประเมินผล สามารถกำหนดตามความเหมาะสมกับภารกิจขององค์กร โดย กองทุนฯวางแผนดำเนินการ ดังนี้

1) การติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส: โดยกองทุนฯ สามารถนำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ไปใช้ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ โดยสรุปผลเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการกองทุนฯ ตามลำดับ เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ

2) การติดตามผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน: โดยผู้ตรวจสอบภายในสามารถทำงานร่วมกับคณะทำงานความเสี่ยง หรือคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลความเสี่ยงที่มีผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อองค์กร และนำเอาแนวทางความเสี่ยง (Risk Based Approach) ไปดำเนินการจัดทำแผนการตรวจสอบเพื่อให้ความสำคัญกับส่วนงานที่มีความเสี่ยงสูงอย่างเหมาะสมนอกจากนั้น ผู้ตรวจสอบภายในสามารถสอบทานและรายงานคณะกรรมการต่อประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารนั้นได้เช่นกัน

3) การติดตามควบคุมประเด็นความเสี่ยงที่มีผลการประเมินในระดับต่ำ : แม้ว่าผลการประเมินของประเด็นความเสี่ยงในครั้งนี้อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจาก กองทุนฯ มีกิจกรรมการควบคุมที่คาดว่าจะมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้เกิดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันต่ำ แต่หากในอนาคตภารกิจงานของ กองทุนฯ ออกสู่สาธารณชนอย่างกว้างขวาง มีการประชาสัมพันธ์งานตามภารกิจของ กองทุนฯ ที่หลากหลายอาจทำให้สถานการณ์เปลี่ยนไปกิจกรรมควบคุมที่เคยมีประสิทธิภาพก็อาจไม่ได้ผล หรืออาจมีสาเหตุอื่นๆ เพิ่มเติมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่ง กองทุนฯ ควรมีการติดตามและรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงต่อไป

นอกจากนั้น กองทุนฯ จัดให้มีการประชุมติดตามเฉพาะกิจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นกรณีที่คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/พนักงาน เห็นว่ามีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการปฏิบัติงานของ กองทุนฯ ก็สามารถรายงานความเสี่ยงได้ทันที เพื่อให้สามารถแก้ไขได้อย่างทันเวลาเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

1. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ โดย กองทุนฯ ต้องมีการตระหนักและดำเนินการโดยการกำหนดไว้ในนโยบายการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านความเสี่ยง

1) การจัดเก็บข้อมูลความเสียหายที่เกิดจริงเพื่อเป็นหลักฐานและใช้อ้างอิงในการประเมิน และ กำหนดระดับของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การประเมินความเสี่ยงมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้นกว่าการใช้ดุลย พินิจ ในการกำหนดระดับความเสี่ยง

2) มีการปรับปรุงข้อมูลความเสี่ยงจากการประเมินสิ่งที่เคยเกิดขึ้นแล้วมาเป็นการประมาณ การ การตั้งสมมติฐาน หรือพยากรณ์ข้อมูลความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตมากขึ้น เพื่อให้ข้อมูลความ เสี่ยง มีลักษณะเป็นแนวทางในการสร้างสัญญาณเตือนล่วงหน้า เพื่อใช้ป้องกันการเพิ่มขึ้นของสถานะความเสี่ยง เกิน กว่าระดับที่ยอมรับได้

3) ให้ความสำคัญกับข้อมูลความเสี่ยงที่ครบถ้วนทั้งปัจจัยภายในและภายนอกและเป็นข้อมูล ทั้ง ด้านลบและด้านบวก (Upside/Downside) โดยไม่ควรพิจารณาหรือให้ความสำคัญเฉพาะข้อมูลปัญหาหรือ อุปสรรคที่เป็นด้านลบอย่างเดียว แต่ควรให้ความสำคัญกับโอกาส หรือจุดแข็งขององค์กรที่เป็นด้านบวก เพื่อให้ ทราบว่าหากไม่ดำเนินการก็จะมีความเสี่ยงให้พลาดโอกาสไป

การสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง

การสื่อสารเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีประสิทธิภาพจะช่วย ป้องกันความเสี่ยง ต่างๆ ไม่ให้เกิดขึ้น หรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงต่างๆ ลงได้ โดยผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการกำหนด นโยบาย และผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมใน การนำแผน บริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดย กองทุนฯ ดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้บริหารประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบ

2) สื่อสารความรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวทางการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงผ่านทาง สารสนเทศต่างๆ ได้แก่ e-mail, video clip, line etc.

3) สื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ นำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

3.1) กำหนดผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับ กองทุนฯ เพื่อให้เกิดการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3.2) จัดส่งแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรไปยังหน่วยงานทุกหน่วยใน กองทุนฯ เพื่อให้ หน่วยงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยอาจใช้ช่องทาง หรือ แนวทาง การสื่อสารตามความเหมาะสมของ กองทุนฯ เช่น ส่งหนังสือแจ้งเวียนเป็นลายลักษณ์อักษร ประชาสัมพันธ์ลงใน เว็บไซต์ การประชุมภายในส่วนงาน สำนัก และสถาบัน เป็นต้น

นอกจากนั้น การสร้างความเข้าใจให้บุคลากรได้ทราบ และทำให้ข้อมูลความเสี่ยงมีความสอดคล้อง กัน จะทำให้การวิเคราะห์จัดการความเสี่ยงในประเด็นความเสี่ยงเดียวกันที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมีการดำเนินการ ไปใน ทิศทางเดียวกัน รวมทั้งต้องมีความร่วมมือในการป้องกันและจัดการความเสี่ยง จะทำให้การบริหารความ เสี่ยงมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

2. การติดตามและการเฝ้าระวังความเสี่ยง

การติดตามและประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนปีบัญชี 2566 เป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ประจำปีบัญชี 2566 โดยให้กลุ่มงาน จัดส่งเอกสารแบบรายงานแผนการบริหารความเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยง ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่ม และรายงานมายังฝ่ายติดตามและประเมินผล เพื่อรวบรวมเป็นรายไตรมาสเสนอรายงานคณะกรรมการกองทุนฯ เพื่อรับทราบต่อไป กำหนดให้มีรอบรายงานทั้งสิ้น 4 รอบ ดังนี้

รอบ 1 ไตรมาสที่ 1 เดือนมีนาคม

รอบ 2 ไตรมาสที่ 2 เดือนมิถุนายน

รอบ 3 ไตรมาสที่ 3 เดือนกันยายน

รอบ 4 ไตรมาสที่ 4 เดือนธันวาคม

การรายงาน รอบที่ 4 ไตรมาสที่ 4 ให้ฝ่ายติดตามและประเมินผล จัดส่งเอกสารสรุปรายงานผลการดำเนินการตามประเด็นความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบกับก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯเมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยผู้อำนวยการฝ่าย ให้ความเห็นชอบ/รับทราบ รายงานสรุปดังกล่าวและสรุปผลการดำเนินงาน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการที่จัดทำ แผนการบริหารความเสี่ยง พร้อมปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน). 2564. แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564.

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน). 2560. แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2560

สำนักงานกองทุนยุติธรรม. 2564. แผนบริหารความเสี่ยงกองทุนยุติธรรม.

สำนักงานกองทุนพัฒนาเอสเอ็มอีตามแนวประชารัฐ. 2565. คู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนพัฒนาเอสเอ็มอี
ตามแนวประชารัฐ ประจำปีบัญชี 2565

ภาคผนวก

เอกสารการเก็บข้อมูลการบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจัยภายในและระบุประเภทความเสี่ยงของกองทุนผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้บุคลากรในกองทุนฯ วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ทำให้กองทุนฯไม่สามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจ

1. สนับสนุนทางการเงิน องค์กรความรู้ และการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการเริ่มต้นและดำเนินธุรกิจให้นักศึกษาบัณฑิตจบใหม่ บุคลากรในสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิจัย ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและผู้ประกอบการเริ่มต้น ให้เติบโตอย่างยั่งยืน

2. สนับสนุนและส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการและเครือข่ายผู้สนับสนุนการลงทุนให้สามารถดำเนินงานร่วมกับกองทุนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงในอดีต	ปัจจัยภายใน	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)			
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)			
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)			
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)			

ระบุความเสี่ยงรายโครงการ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เป้าประสงค์ : ผู้ประกอบการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีศักยภาพและความยั่งยืนในการทำธุรกิจ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ /กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
1. สนับสนุนเงินทุนให้ ผู้ประกอบการเทคโนโลยี และนวัตกรรม	โครงการที่ 1 โครงการจัดสรรเงินสนับสนุน ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม - กลุ่มโครงการ TED Youth Startup โปรแกรม IDEA - กลุ่มโครงการ TED Youth Startup โปรแกรม POC - กลุ่มโครงการ TED Market Scaling Up - กลุ่มโครงการ TED Matching Fund - กลุ่มโครงการ Startup for Startup	ฝ่ายพัฒนา โครงการ		
	โครงการที่ 2 โครงการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของ ผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุน และให้ คำปรึกษา (TED คลินิก)	ฝ่ายติดตาม และ ประเมินผล		

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ /กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
2. พัฒนาศักยภาพและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม	โครงการที่ 3 โครงการพัฒนาศักยภาพและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม	ฝ่ายพัฒนา โครงการ		
3. เพิ่มและจ่ายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้แก่ผู้ประกอบการ	โครงการที่ 4 โครงการสร้างการรับรู้เพื่อเพิ่มและจ่ายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้แก่ผู้ประกอบการ	ฝ่ายพัฒนา โครงการ		

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างและบูรณาการหน่วยงานเครือข่ายให้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เป้าประสงค์ : หน่วยงานเครือข่ายร่วมดำเนินงานกับกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
1. สร้างและขยายเครือข่ายพันธมิตรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนฯ	โครงการที่ 1 โครงการสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow)	ฝ่ายพัฒนา โครงการ		
2. ยกระดับศักยภาพของเครือข่ายให้สามารถสรรหา บ่มเพาะและพัฒนาต่อยอดผู้ประกอบการ	โครงการที่ 2 ยกระดับศักยภาพของเครือข่ายให้สามารถสรรหา บ่มเพาะและพัฒนาต่อยอดผู้ประกอบการ	ฝ่ายพัฒนา โครงการ		

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักองค์ธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ : องค์การมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
1.ยกระดับการให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนฯ	โครงการที่ 1 โครงการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปีงบประมาณ 2566	ฝ่ายติดตามและประเมินผล		
	โครงการที่ 2 โครงการจัดจ้างศึกษาผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของโครงการนวัตกรรมที่ได้รับการสนับสนุนทุน	ฝ่ายติดตามและประเมินผล		
	โครงการที่ 3 โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว (3-5 ปี) แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนบริหารความเสี่ยง			
	กิจกรรมที่ 4 การจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน และการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร	ฝ่ายบริหารองค์กร		
2. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรให้เข้าถึงได้ง่ายและชัดเจน	โครงการที่ 5 โครงการประชาสัมพันธ์สื่อสารภาพลักษณ์องค์กร	ฝ่ายบริหารองค์กร		

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
3. มีระบบสารสนเทศที่รองรับการดำเนินงานและการบริหารจัดการของกองทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการที่ 6 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 1) จัดทำและทบทวนแผนพัฒนาระบบฐานข้อมูลดิจิทัลและแผนแม่บทดิจิทัลเทคโนโลยีสำหรับกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม 2) แผนพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัล หลักสูตรและความเข้าใจในการบริหารจัดการและใช้งานระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ	ฝ่ายบริหารองค์กร		
4. พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการดำเนินงานของกองทุน อย่างมีประสิทธิภาพ	โครงการที่ 6 โครงการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการดำเนินงานของกองทุน - พัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน - จัดทำและทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม	ฝ่ายบริหารองค์กร		
	แผนงานที่ 1 งานสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ของกองทุนฯ	ฝ่ายบริหารองค์กร		

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง

ให้บุคลากรในกองทุนฯ ใส่รายละเอียดในตารางกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละยุทธศาสตร์ของกองทุน โดยระบุเหตุการณ์/กิจกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละยุทธศาสตร์ และปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้เกิด อีกทั้งให้คะแนนโอกาส ผลกระทบ ตามตารางการให้คะแนน ด้านล่าง และแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม/เหตุการณ์	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนนความเสี่ยง (1X2)	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)							
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)							
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)							
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)							

แบบฟอร์มระบุแนวทางการจัดการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือก

ประเภทความเสี่ยง	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียดการ จัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือก ที่เหมาะสม	ผู้รับผิดชอบ
	หลีกเลี่ยง				<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ควบคุม <input type="checkbox"/> ร่วมจัดการ	
	ยอมรับ					
	ควบคุม					
	ร่วมจัดการ					
	หลีกเลี่ยง				<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ควบคุม <input type="checkbox"/> ร่วมจัดการ	
	ยอมรับ					
	ควบคุม					
	ร่วมจัดการ					

ชื่อหน่วยงาน กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่ เดือน..... พ.ศ. (๒)

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๓)
<p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักเกณฑ์ ดังนี้</p> <p>๑.๑ หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของ ความซื่อตรงและจริยธรรม</p>	<p>ผู้บริหารของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยี และนวัตกรรมมีนโยบายในการดำเนินงานที่สามารถ ติดตามการทำงานของกองทุนฯ ได้ในทุกขั้นตอน และให้ความสำคัญทางด้านคุณธรรมการดำเนินงาน และการบริการกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้รับการบริการที่ เข้าถึงได้ง่ายและสามารถตรวจสอบความโปร่งใส โดยมีกิจกรรมส่งเสริมบุคลากรในการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและติดตามการทำงานในแต่ละ ฝ่าย มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล</p>
<p>๑.๒ ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความ เป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนา หรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการ ควบคุมภายใน</p>	<p>ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ ภายในหน่วยงาน มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหาร แบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการติดตามการ ปฏิบัติงานโดยมีการจัดประชุมชี้แจงตัวชี้วัดในทุก ฝ่ายการทำงานเพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงขั้นตอน การทำงานและผลสัมฤทธิ์ในการทำงานแต่ละไตรมาส เพื่อให้ การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>๑.๓ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการ บังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการ บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้ กำกับดูแล</p>	<p>กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและ นวัตกรรมดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลตามกรอบอัตรากำลังที่ได้รับการอนุมัติจาก กระทรวงการคลัง จำนวน 30 อัตรา แบ่งเป็น 1) ผู้จัดการ จำนวน 1 อัตรา 2) ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 3 อัตรา 3) หัวหน้างาน จำนวน 7 อัตรา) พนักงานอาวุโส/พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 19</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๓)
	<p>อัตรา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้จัดการกองทุน (1 อัตรา) 2. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาโครงการ (1 อัตรา) แบ่งเป็น 1) งานพัฒนาธุรกิจ (3 อัตรา) และ 2) งานพัฒนาโครงการ (5 อัตรา) 3. ผู้อำนวยการฝ่ายติดตามและประเมินผล (1 อัตรา) แบ่งเป็น 1) งานตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่าย (4 อัตรา) และ 2) งานนโยบายและแผนงานติดตามและประเมินผล (4 อัตรา) 4. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารองค์กร (1 อัตรา) แบ่งเป็น 1) งานอำนวยการ (6 อัตรา) 2) วินัยและกฎหมาย (1 อัตรา) 3) งานการเงินและบัญชี (2 อัตรา) 5. งานตรวจสอบภายใน (1 อัตรา) <p>ภายในหน่วยงานมีโครงสร้าง การทำงานที่ชัดเจน โดยมีรูปแบบการทำงาน ที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล กำหนดให้แต่ละงานเขียนบรรยายคุณลักษณะ งาน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการวางกรอบ การทำงาน การประเมินผลการ ภาระงานที่ได้ระบุไว้ในคุณลักษณะงาน ซึ่ง ปรากฏอยู่ในหน้าเว็บไซต์ของหน่วยงาน ใน ขณะเดียวกันภายในหน่วยงานมีการมอบ อำนาจและมอบหมายหน้าที่ให้กับบุคลากร ภายในงาน ตามความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร โดยมีผู้บริหาร ภายในหน่วยงานติดตามตรวจสอบการ</p>
<p>๑.๔ หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ</p>	<p>กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นหน่วยงานที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่หลากหลายจึงได้มีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคลากร โดยมียุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ในการ</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๓)
	พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมและแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในแต่ละสายงานในการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกตามการดำเนินงานตามพันธกิจหลักของกองทุนฯ อีกทั้งยังมีแผนในการปรับปรุงทางด้านสวัสดิการที่ให้กับบุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจในอนาคตแก่บุคลากรของกองทุนฯ
<p>๑.๕ หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ</p>	<p>กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีหนังสือแจ้งในแต่ละฝ่าย พร้อมทั้งผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่และนโยบายในการปฏิบัติบริหารความเสี่ยงโดยถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561</p>
<p>๒. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>การประเมินความเสี่ยงประกอบไปด้วย ๔ หลักการ ดังนี้</p> <p>๒.๑ หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์</p>	<p>ภายในหน่วยงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ใน ระดับองค์กร และระดับกิจกรรมไว้อย่าง ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือกำกับดูแลการดำเนินงานของกองทุนฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมุ่งเน้นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับ พันธกิจของกองทุนฯ</p>
<p>๒.๒ หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมหน่วยงานของรัฐและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น</p>	<p>บุคลากรภายในองค์กรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการระบุปัจจัยเสี่ยง และประเมิน วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทั้งภายในฝ่ายและภาพรวมขององค์กรที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง</p>
<p>๒.๓ หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์</p>	<p>ภายในหน่วยงานมีการกำหนดแนวทางการป้องกันการทุจริต โดยยึดหลักธรรมาภิบาลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่น ผู้ประกอบการ ผู้ขอรับทุน TED Fellow ตลอดจนการดำเนินงานภายในองค์กร โดยกำหนด</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๓)
	แนวทางในปฏิบัติการ
๒.๔ หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน	ผู้บริหารกองทุนฯ และบุคลากรระดับปฏิบัติการได้ร่วมกัน กำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) และดำเนินการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
๓. กิจกรรมการควบคุม กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้ ๓.๑ หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในตามวัตถุประสงค์และประชุมหารือผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินโครงการ/กิจกรรม ซึ่งระบุไว้ในรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
๓.๒ หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์	กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้ดำเนินการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานกองทุนฯ ในตั้งแต่เรื่อง การประชาสัมพันธ์ การให้ข้อมูล การสมัคร การติดตามการดำเนินงาน และงานสารบรรณต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามพันธกิจหลักของกองทุนฯ
๓.๓ หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง	กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในทุกปี โดยให้ทุกฝ่ายจัดส่งข้อมูลการควบคุมภายใน ให้ฝ่ายติดตามและประเมินผล และประชุมหารือแนวทางการจัดการความเสี่ยงในส่วนงานต่างๆโดยมีการรายงานผลการดำเนินการและผลลัพธ์ในแต่ละไตรมาส พร้อมทั้งจัดทำเอกสารเวียนเพื่อให้แต่ละส่วนงานรับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร อีกทั้งมีผู้จัดการกองทุนฯ ได้มีการ

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๓)
	<p>กำหนดการประชุมประจำเดือน เพื่อติดตามการดำเนินงานแก้ไขความเสี่ยงและมอบนโยบาย มาตรการแนวทางการปฏิบัติราชการ และเร่งรัดติดตามงานทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ</p> <p>มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อกำกับดูแลให้ทุกฝ่ายมีการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. 2561</p>
<p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้</p> <p>๔.๑ หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p>	<p>กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้ดำเนินการจัดทำระบบที่ช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบจัดการข้อมูลสารสนเทศแบบอัจฉริยะสำหรับผู้บริหาร เพื่อการบริหารจัดการกองทุนฯ 2. ดิจิทัลแพลตฟอร์มการให้ทุนสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม และติดตามผลโครงการ 3. ระบบการบริหารทรัพยากรองค์กร ระยะที่ 2 (ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบวัสดุคงคลัง ระบบทรัพย์สิน ระบบบริหารงานบุคคล และระบบสารบรรณ)
<p>๔.๒ หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p>	<p>กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์และจัดอบรมในการใช้ระบบสารสนเทศให้กับบุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียในระบบ ดิจิทัลแพลตฟอร์มการให้ทุนสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม และติดตามผลโครงการ โดยดำเนินการจัดทำคู่มือการใช้งานและอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจและการเรียนรู้ในการใช้ระบบสารสนเทศ</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๓)
	ที่ทางกองทุนฯได้พัฒนาเพื่อใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน
๔.๓ หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด	กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีเว็บไซต์ http://www.tedfund.mhesi.go.th/ ในการประชาสัมพันธ์ถึงข่าวประชาสัมพันธ์ ตลอดจนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของกองทุนฯ และได้พัฒนาช่องทาง การสอบถามข้อมูล ร้องเรียน ช่องทางต่างๆ อาทิ Line official Instagram Facebook อีเมลล์ : tedinfo@mhesi.go.th เป็นต้น
<p>๕. การติดตามประเมินผล</p> <p>กิจกรรมการติดตามประเมินผล ประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้</p> <p>๕.๑ หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผล ระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่ กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน</p>	ภายในหน่วยงาน มีระบบการติดตาม ประเมินผลที่มีความเหมาะสม โดยมีผู้อำนวยการแต่ละฝ่ายช่วยติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 3-5 ครั้ง โดยใช้เวทีการประชุมประจำเดือนของหน่วยงานและการนัด หมายประชุมเฉพาะการควบคุมภายใน
๕.๒ หน่วยงานของรัฐ ประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม	กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้มีการจัดทำรายงาน พร้อมสรุปข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงในทุกครั้งของการประชุมและส่งผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อให้บุคคลากรในองค์กรรับทราบและเข้าถึงได้ตลอดเวลา

ผลการประเมินโดยรวม (๔)

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้ดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายใน อย่างเป็นระบบทำให้ประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ สามารถควบคุมได้ตามแผน แต่ยังคงมีบางประเด็นที่ไม่สามารถ

ควบคุมได้อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาระบบจัดการฐานข้อมูลผู้ประกอบการ ทั้งนี้ จะได้นำประเด็นดังกล่าวไปบรรจุไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปี 2565 ในระหว่างปี 2565 พบว่า มีความเสี่ยงบางประเด็นที่เพิ่มเติมขึ้นมา ได้แก่ การไม่ปฏิบัติตามสัญญาสนับสนุน (ละเมิดสัญญา) การประเมินความรู้และทักษะความชำนาญของบุคลากร การพิจารณากันกรองและคัดเลือกผู้ประกอบการที่ขอรับการสนับสนุน การติดตามและประเมินผล และการตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายซึ่งจะได้นำไปบรรจุไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2565 ต่อไป

ลายมือชื่อ(๕).....

ตำแหน่ง

วันที่.....

2. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

สำหรับรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ส่วน ได้แก่ ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วิสาหกิจ ความเสี่ยง การควบคุมภายในที่มีอยู่ การประเมินผลการควบคุมภายใน ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ การปรับปรุงการควบคุมภายใน หน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยสรุปการประเมินผลการควบคุมภายใน ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2565 มีรายละเอียดดังนี้

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุง การควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมผู้ประกอบการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม						
1. การปฏิบัติตามสัญญาสนับสนุนทุน	ผู้รับทุนไม่ปฏิบัติตามสัญญาข้อใดข้อหนึ่ง	ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องได้ให้คำแนะนำ สอบถามปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงาน โครงการกับผู้รับทุน ก่อนสิ้นสุดระยะเวลา สนับสนุนทุน และติดตามการดำเนินงานของผู้รับทุนตามระยะเวลาที่กำหนด	ผู้ประกอบการมีความเข้าใจในขั้นตอนการเบิกจ่าย และสามารถเบิกจ่ายได้ตามกำหนดเวลา ในสัญญา และมีผู้ประกอบการสามารถส่งเอกสารเบิกจ่ายได้อย่างถูกต้องไม่มีการแก้ไข	ผู้รับทุนบางส่วนยังคงไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาหรือละเมิดสัญญา ซึ่งเกิดจากทั้งปัจจัยส่วนบุคคลของผู้รับทุนและปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19	เร่งการจัดทำระบบการติดตามเพื่อให้ผู้รับทุนปฏิบัติตามสัญญาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ฝ่ายพัฒนาโครงการ - ฝ่ายติดตามและประเมินผล - ฝ่ายบริหารองค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างและบูรณาการหน่วยงานเครือข่ายให้ครอบคลุมมากขึ้น						
2. การสนับสนุนเครือข่ายบ่มเพาะ และเครือข่ายผู้ประกอบการเทคโนโลยีและ	เครือข่ายไม่สามารถ	1 กำกับติดตามการดำเนินงานของ	1. สามารถติดตามการดำเนินงาน	ผลลัพธ์ในโครงการสำหรับบาง	1. กำกับติดตามการดำเนินงานของ	ฝ่ายพัฒนาโครงการ

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
นวัตกรรม	ดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	เครือข่ายอย่างใกล้ชิดพร้อมทั้งประเมินผลการดำเนินงานตามแผนทุกไตรมาส 2 ลงพื้นที่ตรวจติดตามเครือข่ายฯ บางแห่งเพื่อให้เห็นสภาพการปฏิบัติจริง และได้พบกับผู้ประสานงานและผู้บริหารเครือข่าย 3 เพิ่มเติมการอบรมเครือข่ายรายภูมิภาค 4 จัดกิจกรรม Train the Trainer อย่างต่อเนื่อง 5 ปรับตัวชี้วัดของชุดโครงการและรูปแบบการ	เครือข่ายได้ตามแผนทุกไตรมาสและสามารถรายงานผลต่ออนุกรรมการได้ 2. กองทุนฯ มีการลงพื้นที่ติดตามการดำเนินงานของเครือข่ายทุกไตรมาส 3. จัดอบรมกิจกรรมแล้วเสร็จ 4. ปรับเงื่อนไขการดำเนินงานของเครือข่ายให้มีการดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	เครือข่ายยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กองทุนกำหนด	เครือข่ายอย่างใกล้ชิดพร้อมทั้งประเมินผลการดำเนินงานตามแผนทุกไตรมาส 2.ลงพื้นที่ตรวจติดตามเครือข่ายฯ บางแห่งเพื่อให้เห็นสภาพการปฏิบัติจริง และได้พบกับผู้ประสานงานและผู้บริหารเครือข่าย 3.เพิ่มเติมการอบรมเครือข่ายรายภูมิภาค 4.จัดกิจกรรม Train the Trainer อย่างต่อเนื่อง 5.ปรับตัวชี้วัดของชุดโครงการและรูปแบบการดำเนินงานที่สอดคล้อง	

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
		ดำเนินงานที่สอดคล้องกับศักยภาพของเครือข่ายฯ			กับศักยภาพของเครือข่ายฯ	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความสามารถระบบบริหารจัดการสู่หน่วยงานที่เป็นเลิศและเป็นองค์กรธรรมาภิบาล						
3.การประเมินความรู้และทักษะความชำนาญของบุคลากร	บุคลากรในหน่วยงาน ยังไม่เคยได้รับการประเมินความรู้และทักษะความชำนาญ และยังไม่มีความชำนาญ และยังไม่มีความพัฒนา รายบุคคล	ฝ่ายบุคคลมีการกำหนดแผนการดำเนินกิจกรรม ประกอบด้วย ผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติจริง	บุคลากรได้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพตามแผน และรายงานผลการติดตามการพัฒนาบุคลากรให้ผู้บริหารรับทราบ	บุคลากรในหน่วยงานขาดทักษะ ความชำนาญ และความรู้เฉพาะทาง ซึ่งส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร	- สํารวจข้อมูลความต้องการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน - สรุปรายชื่อความต้องการพัฒนาของบุคลากรในหน่วยงาน - จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร - จัดส่งบุคลากรเข้ารับพัฒนา - ติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	ฝ่ายบริหารองค์กร
4. การพิจารณากลับกรองและคัดเลือกผู้ประกอบการที่ขอรับการสนับสนุนทุน	การพิจารณาโครงการมี	1 เพิ่มจำนวนชุดคณะทำงาน และ/	1. มีอนุกรรมการและคณะทำงาน	ยังปรากฏจำนวนโครงการที่รอ	1.เพิ่มจำนวนชุดคณะทำงาน และ/	ฝ่ายพัฒนาโครงการ

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ความล่าช้าเนื่องจากมีจำนวนโครงการที่สมัครขอรับทุนเป็นจำนวนมาก ไม่สอดคล้องกับจำนวนชุดคณะกรรมการพิจารณาส่งผลให้ผู้ประกอบการยกเลิกโครงการ	หรือ คณะอนุกรรมการพิจารณาโครงการให้มีความสอดคล้องกับจำนวนโครงการที่สมัครขอรับทุน 2 การพัฒนาศักยภาพและกระบวนการทำงานกับเครือข่าย ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้นโครงการที่อยู่ในการพิจารณาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 2. ปรับรูปแบบสัญญา กับ Ted Fellow และ ดำเนินการในปี 2565 การติดตามทำได้โดยมีประสิทธิภาพ	พิจารณาอยู่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากไม่สามารถพิจารณาโครงการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	หรือ คณะอนุกรรมการพิจารณาโครงการให้มีความสอดคล้องกับจำนวนโครงการที่สมัครขอรับทุน 2.พัฒนาศักยภาพและกระบวนการทำงานร่วมกับเครือข่าย ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	
5.การติดตามและประเมินผล	1ผู้ประกอบการดำเนินการไม่ปฏิบัติตามตัวชี้ผลสำเร็จของโครงการ และ	1.จัดทำแผนการตรวจติดตามความก้าวหน้าของโครงการตามระยะเวลาในสัญญาที่ลงนาม	หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมแล้ว ไม่พบความเสี่ยงที่เหลืออยู่	-	-	ฝ่ายติดตามและประเมินผล

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุง การควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	<p>ไม่สำเร็จตามกรอบเวลา</p> <p>2.คณะอนุกรรมการติดตามฯ ไม่เพียงพอต่อโครงการที่ยื่นปิดเข้ามา</p> <p>3.จำนวนพนักงานติดตามไม่เพียงพอใจต่อปริมาณงานเนื่องจากกองทุนมีการกำหนดเป้าหมายที่จะเพิ่มการสนับสนุนผู้ประกอบการในทุกๆ ปี</p>	<p>2.พิจารณาจัดตั้งคณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผลเพิ่มเติม</p> <p>3.ทบทวนและจัดทำแผนอัตรากำลังและโครงสร้างการบริหาร</p>				

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ส่งผลให้มีโครงการที่ได้รับทุนสนับสนุนเพิ่มขึ้น					
6.การกำกับติดตามการดำเนินโครงการ (Monitoring)	ขาดกระบวนการกำกับติดตามการดำเนินโครงการ (Monitoring)	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแนวทางการกำกับติดตามการดำเนินโครงการ 2. ขอรายละเอียดของผู้ประสานงานโครงการอย่างน้อย 2 คน 3. ระบุคุณสมบัติและประวัติการทำงานของผู้ประสานงานโครงการในหลักเกณฑ์การคัดเลือก หรือ ขอบเขตงาน (TOR) ให้ชัดเจน 4. การติดตาม ควบคุม การดำเนินโครงการ 	สามารถกำกับติดตามการดำเนินโครงการให้แล้วเสร็จตามแผนที่กำหนด	-	-	ฝ่ายติดตามและประเมินผล

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุง การควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
		ควรมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ 2 ตำแหน่ง คือ หัวหน้าโครงการ 1 ตำแหน่ง และผู้ประสานงานโครงการ 1 ตำแหน่ง				