



TED FUND

Technology and Innovation-Based
Enterprise Development Fund

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2567



กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

Technology and Innovation-Based Enterprise Development Fund

สารบัญ

	หน้า	
บทที่ 1	บทนำ	1
	1.1 หลักการและเหตุผล	1
	1.2 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	3
	1.2.1 นิยามของความเสี่ยง (Risk)	3
	1.2.2 นโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง	3
	1.2.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO ERM	7
บทที่ 2	การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	10
	2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	10
	2.2 ภารกิจ (Mission)	11
	2.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	11
	2.4 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	13
	2.5 ประเด็นยุทธศาสตร์	16
บทที่ 3	การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง	20
	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	21
	3.2 การประเมินความเสี่ยง	37
	3.3 การจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง	42
	3.4 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2567	43
	3.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response)	46
	3.6 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง	48
	3.7 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพ	80

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation-Based Enterprise Development Fund หรือ TED Fund) ในสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2559 มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนทุนในการดำเนินธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อช่วยลดภาวะความเสี่ยงด้านการลงทุนของผู้ที่ต้องการประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของเทคโนโลยี และนวัตกรรม สำหรับนักศึกษา หรือผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาไม่เกิน 7 ปี หรือ บุคลากรในสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิจัย หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) หรือวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) เพื่อให้ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถดำเนินธุรกิจบนฐานขององค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม และเป็นตัวเร่งสำคัญในการเพิ่มปริมาณการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุน และก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจที่มีความก้าวหน้าและยั่งยืน ดังนั้น เพื่อให้กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการบริหารจัดการกองทุนหมุนเวียนที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ จึงได้มีการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งปัจจัยภายใน อาทิ การปรับเปลี่ยนภารกิจ กลยุทธ์ โครงสร้างของกองทุนฯ การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรภายในของกองทุนฯ รวมถึงปัจจัยภายนอก อาทิ นโยบายรัฐบาล เหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยรวม ดังนั้น หากองค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงและควบคุมการบริหารงานภายในได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม จะเป็นการสนับสนุน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ได้อย่างดี อีกทั้งภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรคทั้งหลายที่คาดไว้ อาจก่อให้เกิดโอกาสและนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งนอกจากจะสนับสนุนให้ทุนหมุนเวียนสามารถดำเนินงานได้ โดยบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดแล้ว ยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) ได้อีกทางหนึ่ง กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมจึงได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ตามแนวทาง COSO ERM มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของทุนหมุนเวียน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการให้ผู้บริหาร พนักงานทุกท่าน ได้ตระหนัก

ถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และมีความเข้าใจตรงกันในคำนิยาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์ อันจะเป็นการสร้างควมรับผิดชอบอย่างทั่วถึงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

นอกจากนี้ “บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2567 ระหว่างกระทรวงการคลัง กับ กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม” ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานในด้านที่ 4 การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ 4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ไว้เช่นกัน โดยเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์บนพื้นฐานกรอบแนวคิดของ COSO ERM ซึ่งให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ร้อยละ 7) พิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ 8) พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ 45) พิจารณาจากการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน และปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรสามารถประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงได้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรง และปัจจัยเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความรุนแรงที่กำหนด มีการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการของทุกปัจจัยเสี่ยง
4. กิจกรรมการควบคุมภายใน (ร้อยละ 10) พิจารณาจากการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบควบคุมภายในครบทุกกระบวนการที่สำคัญ และมีการทบทวนกิจกรรมควบคุมที่สอดคล้องตาม Workflow ขององค์กร
5. สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ 25) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสียงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
6. การติดตามผลและการประเมินผล (ร้อยละ 5) พิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ดังนั้น กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2567 โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2567-2571 กับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2566 และผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในปี 2566 ใช้เป็นกรอบในการประเมินวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนา

ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้มีการบริหารปัจจัยเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะสามารถทำให้เกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และสามารถป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรง ให้เกิดความมั่นใจได้ว่า กองทุนฯ จะมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

1.2.1 นิยามของความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยงในนิยามของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม หมายถึง เหตุการณ์และ/หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ ความเสียหาย และ/หรือความล้มเหลว และ/หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน กระบวนการ และบุคลากรได้

1.2.2 นโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

1.) วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ดังนี้

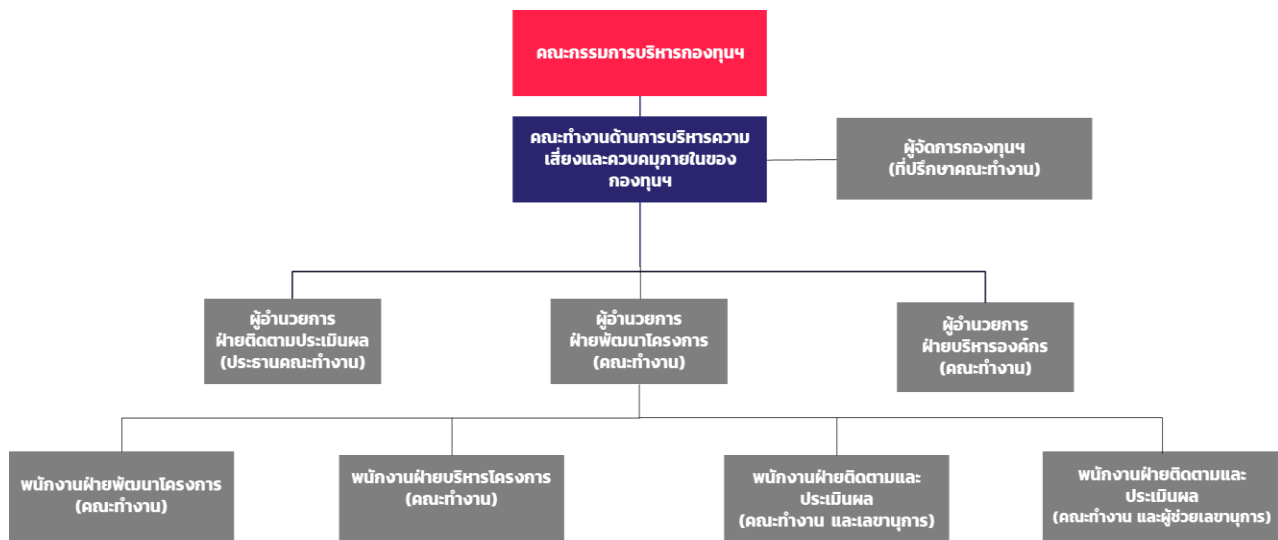
- 1.1) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพตรงตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 1.2) เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและการดำเนินงานของกองทุนฯ ทบทวนและเสนอแนะ มาตรการเพื่อลดความรุนแรงและผลกระทบต่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบของกองทุนฯ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องของระบบการดำเนินงานของกองทุนฯ
- 1.3) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละส่วนงานภายในกองทุนฯ และเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์
- 1.4) เพื่อดำเนินการตามภารกิจ/แผนงาน/โครงการได้ตามเป้าหมายที่กองทุนฯ กำหนด

2.) นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

กองทุนฯ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของกองทุนฯ ดังนั้น จึงเห็นควรให้มีระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อลดสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย และเพื่อให้ระดับของความเสียหายหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของกองทุนตามยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตามแผนปฏิบัติงานที่สำคัญ จึงได้กำหนดแนวทาง ดังนี้

- 2.1) การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร บุคลากร กองทุนฯ ทุกคนและทุกระดับ
- 2.2) ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งกองทุนฯ และครอบคลุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในทุกสายงาน ตามหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสามารถลดความเสี่ยงทุกภารกิจหรือกิจกรรมให้เหลือน้อยที่สุด
- 2.3) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมีการติดตาม ประเมินผล และสอบทาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นปัจจุบัน และ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2.4) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี
- 2.5) ให้มีการส่งเสริมสนับสนุนและให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับได้ ตระหนักถึงความสำคัญ และความมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติและเป็นวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่กองทุนฯ

3.) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



ภาพที่ 1-1 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

3.1) คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

1. กำหนดหรือปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
2. กำหนดกรอบและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เป็นระบบและเป็นมาตรฐาน
3. กำกับดูแลให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ตามกรอบและมาตรฐานที่ได้กำหนด เพื่อป้องกันหรือลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร
4. กำกับและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ และประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

3.2) คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วย

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1. ผู้จัดการกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม | ที่ปรึกษาคณะทำงาน |
| 2. ผู้อำนวยการฝ่ายติดตามและประเมินผล | ประธานคณะทำงาน |
| 3. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาโครงการ | คณะทำงาน |
| 4. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารองค์กร | คณะทำงาน |
| 5. พนักงานฝ่ายพัฒนาโครงการ | คณะทำงาน |
| 6. พนักงานฝ่ายบริหารองค์กร | คณะทำงาน |
| 7. พนักงานฝ่ายติดตามและประเมินผล | คณะทำงานและเลขานุการ |
| 8. พนักงานฝ่ายติดตามและประเมินผล | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

หน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ดำเนินการตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. จัดทำหรือทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง นำเสนอผู้จัดการกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมพิจารณา และสื่อสารแผนการบริหารความเสี่ยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. พิจารณาความเสี่ยงของหน่วยงานที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในภาพรวมและหาวิธีการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม
4. กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน รวบรวม พิจารณากลับกรองการประเมินผลการควบคุมภายใน และนำเสนอผู้จัดการกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมพิจารณา
5. จัดทำหรือทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำเสนอผู้จัดการกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมพิจารณา

6. จัดทำรายงานผลแผนการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในรายไตรมาส และนำเสนอผู้จัดการกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมพิจารณา
7. ประสานงานและติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

1.2.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO ERM

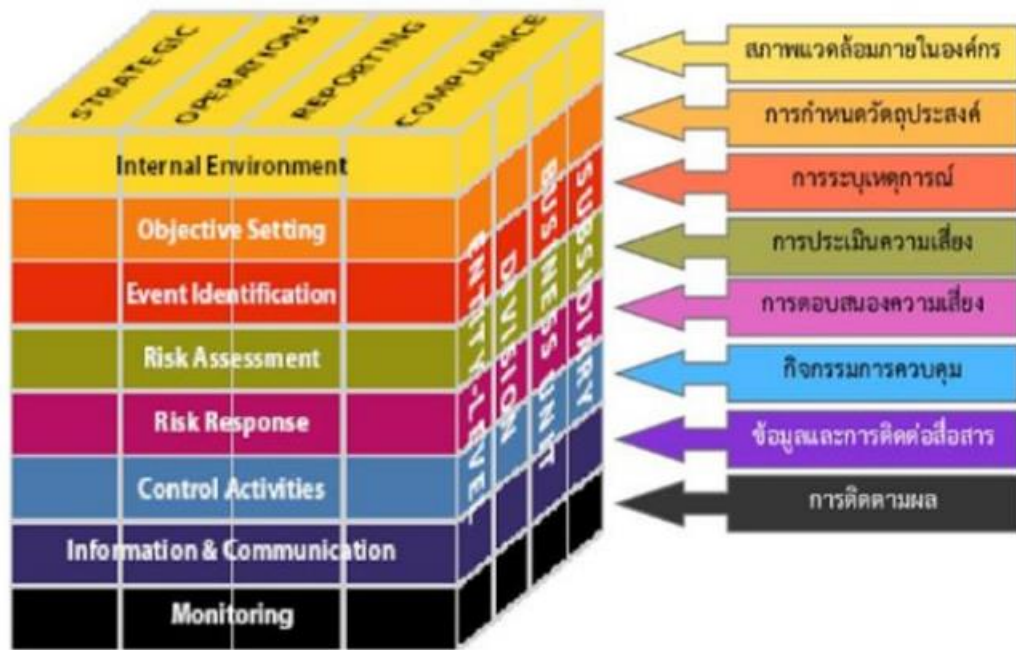
- 1.) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร
- 2.) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้และเพื่อวางเป้าหมาย ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม
- 3.) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)
- 4.) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวโน้มของกรณีที่เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นหรือพิจารณาจากความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายในของกองทุนฯ โดยหากกองทุนฯ มีความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน ก็จะส่งผลให้โอกาสที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น ก็มีแนวโน้มที่ลดลง และผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกของพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น
- 5.) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน การตอบสนองต่อความเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ประการ ได้แก่

การยอมรับ (Take) การควบคุม (Treat) การหลีกเลี่ยง (Terminate) และการโอนความเสี่ยง (Transfer) ผู้บริหาร อาจทำการพิจารณาปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง โดยการประเมินผลกระทบและโอกาสเกิด จากการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการด้านความเสี่ยง หรือการประเมินความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จ ในการจัดการความเสี่ยง

6.) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลด หรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้ การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กร ยอมรับได้

7.) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบ สารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสมหรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนด ข้อมูลที่ต้องติดตามและความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำ อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคย มีประสิทธิภาพ อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือไม่ควร ดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมิน กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ



Source: Risk Management of COSO

บทที่ 2

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การดำเนินการตามภารกิจขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ต้องเผชิญกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ส่งผลให้องค์กรต้องมีระบบในการตอบสนอง และลดความเสียหายในการดำเนินงานอันเกิดจากความคาดหวังและปัจจัยดังกล่าว ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีการดำเนินงานที่ไม่ละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม จึงจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานในแต่ละปีจะสามารถบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ โดยเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุทิศทางยุทธศาสตร์ โดยแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม พ.ศ. 2567-2571 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“กองทุนชั้นนำเพื่อพัฒนาศักยภาพและกลไกสนับสนุนผู้ประกอบการและระบบนิเวศธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้เติบโตอย่างยั่งยืน”

คำอธิบาย

กองทุนชั้นนำ หมายถึง กองทุนฯ ที่มีการดำเนินการตามพันธกิจ การบริการ และการบริหารจัดการเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ

พัฒนาศักยภาพและกลไกสนับสนุน หมายถึง การส่งมอบคุณค่าด้านขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านเงินทุน องค์กรความรู้ ตลอดจนกลไกสนับสนุนอื่นๆ เพื่อสร้างโอกาสและการเติบโตให้กับธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ผู้ประกอบการและระบบนิเวศธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นกลุ่มเป้าหมายในการส่งมอบคุณค่า โดยขยายขอบเขตจากกลุ่มผู้ประกอบการให้ครอบคลุมคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มที่เกิดกับระบบนิเวศธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เติบโตอย่างยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาการเติบโตทางเศรษฐกิจ ที่คำนึงถึงความสมดุลหรือพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม

2.2 ภารกิจ (Mission)

- 2.2.1 สนับสนุนทางการเงิน องค์กรความรู้ และการสร้างศักยภาพในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจแก่นักศึกษา บัณฑิตจบใหม่ไม่เกิน 7 ปี บุคลากรในสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิจัย ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม และผู้ประกอบการเริ่มต้น ให้เติบโตอย่างยั่งยืน
- 2.2.2 สร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนการร่วมลงทุน
- 2.2.3 สนับสนุนเครือข่ายบ่มเพาะ และเครือข่ายผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

2.2.4 ยกระดับความสามารถในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศ ผ่านการส่งเสริมผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

2.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weakness (W)
S1 มีกรอบงบประมาณที่ชัดเจน สามารถสนับสนุนทุนสูงสุดร้อยละ 90 ของมูลค่ารวมโครงการครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมทุกประเภท	W1 อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและมีอัตราการหมุนเวียนพนักงานสูง
S2 มีเครือข่ายสำคัญด้านนวัตกรรมทั้งมหาวิทยาลัยและภาคเอกชนครอบคลุมทุกภาคของประเทศ	W2 การพัฒนาทักษะบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานยังไม่เป็นระบบ
S3 มีโครงสร้างการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ชัดเจนผ่านรูปแบบคณะกรรมการทั้งการพิจารณาโครงการ พิจารณาเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ และติดตามและประเมินผลโครงการ ฯลฯ	W3 เครือข่ายร่วมดำเนินงาน (TED Fellow) ยังไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความต้องการความคาดหวังของกองทุนฯ
S4 มีเครือข่ายร่วมดำเนินงานอยู่ภายใต้กระทรวงอว. ทำให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและสามารถบูรณาการการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	W4 ระบบบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (EIS/ MIS) ของคณะกรรมการบริหาร/ ผู้บริหารยังไม่เสร็จสมบูรณ์
S5 มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสมตามนโยบายรัฐบาล	W5 กระบวนการสำคัญต่างๆ มีความล่าช้าในบางขั้นตอน เช่น การพิจารณาอนุมัติการทำสัญญา การเบิกจ่ายเงินทุน การขออนุมัติปิดโครงการ*
	W6 กระบวนการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบทั้งในระดับองค์กรและระดับโครงการที่ขอรับการสนับสนุนทุนจากกองทุนฯ
	W7 การพัฒนาผู้ประกอบการที่มีศักยภาพยังขาดความต่อเนื่อง
	W8 ไม่มีรายรับจากผลตอบแทนการลงทุนเพื่อนำกลับมาใช้หมุนเวียนภายในกองทุนฯ
	W9 ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบทำให้การดำเนินงานไม่คล่องตัว และ/หรือ ไม่รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับปัจจุบัน เช่น PDPA
	W10 ไม่มี Standard Operating Procedure ในบางกระบวนการ ทำให้การทำงานบางครั้งไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
	W11 การใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลร่วมกับสำนักปลัด ทำให้เป็นข้อจำกัดในการพัฒนาด้านดิจิทัล

จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weakness (W)
	W12 ช่องทางการติดต่อสื่อสารหรือขอใช้บริการยังไม่สะดวก
โอกาส Opportunities (O)	อุปสรรค Threats (T)
O1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนประเทศด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	T1 ปัจจุบันมีหน่วยงานที่สนับสนุนทุนให้ผู้ประกอบการฯ ในลักษณะเดียวกันจำนวนมากหลายหน่วยงาน จึงเกิดการแข่งขันกันในกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ
O2 ความต้องการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การให้บริการ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพภูมิอากาศและด้านสังคม	T2 การเปลี่ยนแปลงผ่านรัฐบาล อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล
O3 พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่มีแนวโน้มสนใจเป็นเจ้าของธุรกิจหรือประกอบอาชีพอิสระมากกว่าพนักงานประจำ	T3 ความต้องการแรงงานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพิ่มสูงขึ้น ทำให้เกิดการแย่งชิงบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent war)
O4 พรบ. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์งานวิจัยและนวัตกรรม สนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม	
O5 อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมีแนวโน้มดีขึ้น	

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Advantage: SA)

- SA1 สนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการสู่ธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมมูลค่าสูง
- SA2 สร้างโอกาสธุรกิจสำหรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Advantage: SA)

- SC1 ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างระบบการเรียนรู้และยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการ
- SC2 พัฒนากลไกเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ
- SC3 ขยายฐานเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ
- SC4 เชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจเพื่อสร้างศักยภาพการเติบโต
- SC5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- SC6 พัฒนาระเบียบและหลักเกณฑ์เพื่อสนับสนุนต่อทิศทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- SC7 ผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงและโอกาสทั่วทั้งองค์กร
- SC8 ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่น
- SC9 เสริมสร้างศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร

2.4 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ภายใต้กรอบแผนปฏิบัติการระยะยาวของกองทุนฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2567–2571 กองทุนฯ ได้กำหนดเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วงระยะเวลา เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ช่วง ดังนี้

ระยะสั้น ปี 2567-2568

เป็นช่วงเวลาของการสร้างและเสริมรากฐานให้มีความเข้มแข็ง ทั้งการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก การบริการ และการบริหารจัดการองค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีต่างๆ และสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่มีศักยภาพทั้งในเชิงพื้นที่ และความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการสรรหาและพัฒนาผู้ประกอบการ รวมถึงเตรียมความพร้อมในการศึกษา รูปแบบการทำธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดรายได้เข้ามาหมุนเวียนภายในกองทุนฯ

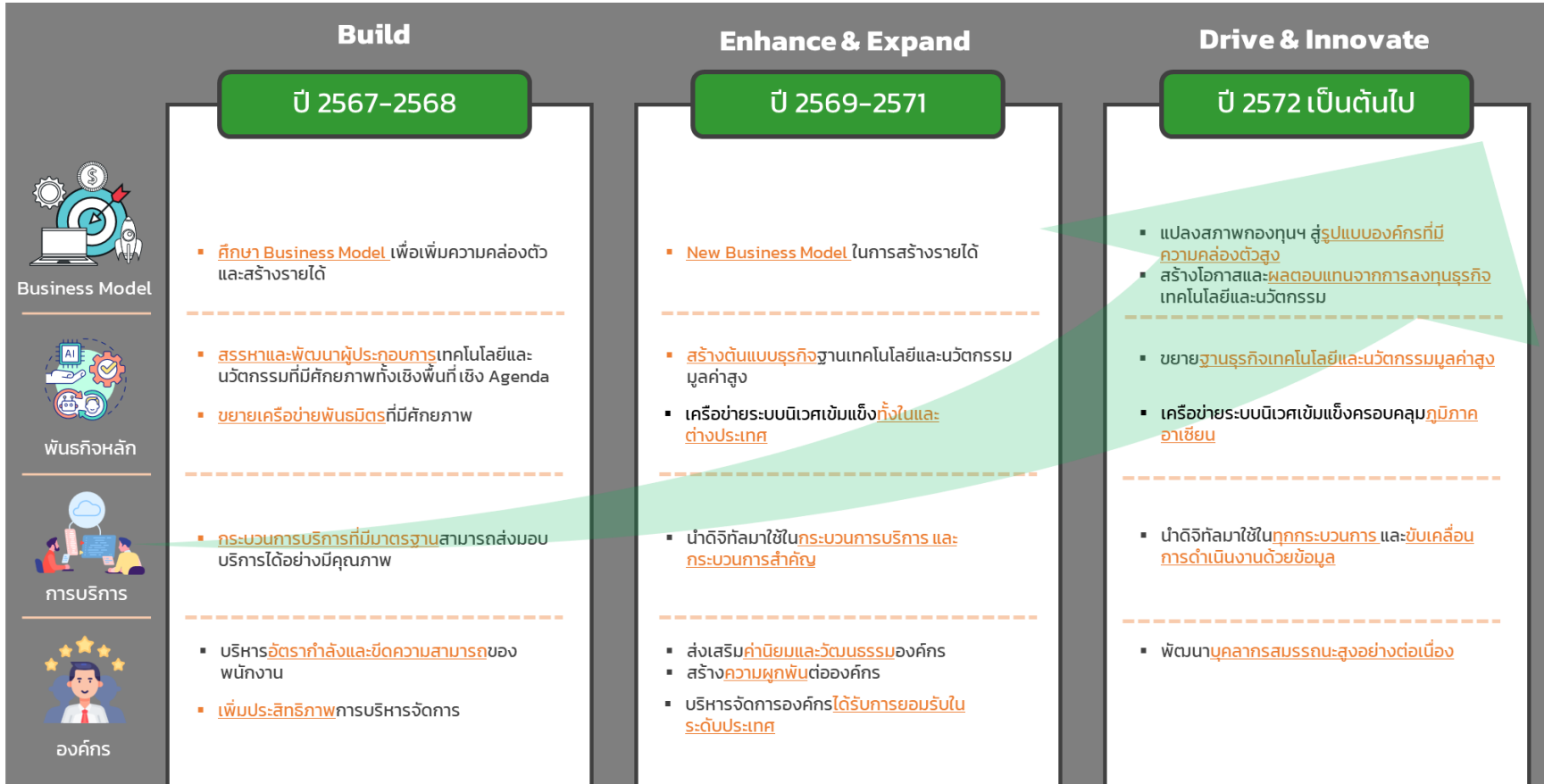
ระยะกลาง ปี 2569-2571

เป็นช่วงเวลาของการมุ่งเน้นให้เกิดการเป็นที่รู้จักและยอมรับในวงกว้างมากขึ้น โดยในด้านพันธกิจหลัก มุ่งสร้างต้นแบบธุรกิจฐานเทคโนโลยีและนวัตกรรมมูลค่าสูงและขยายเครือข่ายระบบนิเวศให้เข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการและกระบวนการทำงานมากขึ้น ส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความผูกพันแก่พนักงาน และบริหารจัดการองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ รวมถึง ริเริ่ม Business model ใหม่ๆ เพื่อสร้างรายได้ให้กองทุนฯ

ระยะยาว ปี 2572 เป็นต้นไป

เป็นช่วงของการขับเคลื่อนและนวัตกรรมให้กองทุนฯ เติบโต โดยด้านพันธกิจหลัก มุ่งเน้นการขยายฐาน ธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมมูลค่าสูง สร้างเครือข่ายระบบนิเวศที่มีความเข้มแข็งครอบคลุมภูมิภาคอาเซียน ด้านการบริการและกระบวนการทำงานต่างๆ ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรมีบุคลากรสมรรถนะสูง และการบริหารจัดการเป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงสามารถแปลงสภาพ กองทุนฯ ให้อยู่ในรูปแบบที่มีความคล่องตัวสูง สามารถสร้างโอกาสและผลตอบแทนจากการลงทุนธุรกิจเทคโนโลยี และนวัตกรรม

Strategic Positioning



2.5 ประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเศรษฐกิจและสังคมไทยที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์

มูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมของธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากการสนับสนุนของกองทุนฯ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการสู่ธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมมูลค่าสูง

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสธุรกิจสำหรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 2-1 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 1

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมายการดำเนินงาน				
		2567	2568	2569	2570	2571
1.1 มูลค่าผลกระทบรวมของธุรกิจผู้ประกอบการต่อจำนวนเงินสนับสนุนจากกองทุนฯ	เท่า	6.55	6.70	6.85	7.00	7.15
1.2 จำนวนผู้ประกอบการที่มีมูลค่าธุรกิจเกิน 100 ล้านบาท	ราย	1	1	1	1	1
1.3 ร้อยละของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จหลังการเข้าร่วมโครงการ	ร้อยละ	80	80	80	80	80
1.4 ร้อยละความสำเร็จของการเร่งรัดอนุมัติเงินสนับสนุนเทียบกับวงเงินตามแผนการจัดสรรเงิน	ร้อยละ	90	90	90	90	90

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมศักยภาพและความเข้มแข็งระบบนิเวศธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เป้าประสงค์

เครือข่ายระบบนิเวศธุรกิจเข้มแข็ง

กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 3 ขยายฐานเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ
- กลยุทธ์ที่ 4 เชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจเพื่อสร้างศักยภาพการเติบโต

ตารางที่ 2-2 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 2

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมายการดำเนินงาน				
		2567	2568	2569	2570	2571
2.1 สัดส่วนของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการศักยภาพสูงต่อเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการทั้งหมด	ร้อยละ	70	75	80	85	90
2.2 จำนวนเครือข่ายความร่วมมือในต่างประเทศ	หน่วยงาน	2	4	4	4	4

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนากลไกสนับสนุนเพื่อเร่งการเติบโตให้กับธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เป้าประสงค์

กลไกสนับสนุนผู้ประกอบการที่ตอบโจทย์ความต้องการและสร้างโอกาสทางธุรกิจ

กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการเรียนรู้และยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการ
- กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนากลไกเพื่อสร้างโอกาสและการเติบโตให้กับธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ตารางที่ 2-3 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 3

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมายการดำเนินงาน				
		2567	2568	2569	2570	2571
3.1 มูลค่าการลงทุนธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	เท่า	ปีฐาน	-	-	-	-

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมายการดำเนินงาน				
		2567	2568	2569	2570	2571
3.2 ร้อยละของผู้ประกอบการ ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน การพัฒนาศักยภาพ	ร้อยละ	91	93	95	95	95
3.3 จำนวนผู้ประกอบการ ที่เข้าถึงแหล่งเงินทุน/ บรรลุ ข้อตกลงทางธุรกิจจากการดำเนิน กิจกรรม/ โครงการ	ราย	ปีฐาน	-	-	-	-
3.4 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อ จำนวนผู้ที่ได้รับทุนสนับสนุน จากกองทุนฯ	บาท	44,000	42,500	41,000	39,500	38,000

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับผู้ประกอบการสมรรถนะและคล่องตัวสูง

เป้าประสงค์

- องค์กรและบุคลากรมีศักยภาพและขีดความสามารถในการปรับตัว
- สถานะเงินกองทุนฯ มีความมั่นคง

กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 7 เพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- กลยุทธ์ที่ 8 เสริมสร้างศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร
- กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางที่ 2-4 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 4

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมายการดำเนินงาน				
		2567	2568	2569	2570	2571
4.1 ผลคะแนนประเมินของ กองทุนฯ	คะแนน	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
4.2 ความพึงพอใจของ ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	4.21	4.21	4.21	4.21	4.21

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมายการดำเนินงาน				
		2567	2568	2569	2570	2571
4.3 ความผูกพันของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ	ปีฐาน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5
4.4 คุณภาพบริการ	ร้อยละ	ปีฐาน	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	ร้อยละ 95
4.5 ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะเป็นไปตามเป้าหมาย	ร้อยละ	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80
4.6 ระดับการให้บริการ SLA ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	ร้อยละ 95	ร้อยละ 95	ร้อยละ 95	ร้อยละ 95	ร้อยละ 95
4.7 ร้อยละความสำเร็จในการศึกษาความเป็นไปได้ในการแปลงสภาพกองทุนฯ	ร้อยละ	-	ผล การศึกษา	ร้อยละ 100 ตามแผน	ร้อยละ 100 ตามแผน	ร้อยละ 100 ตามแผน

บทที่ 3

การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

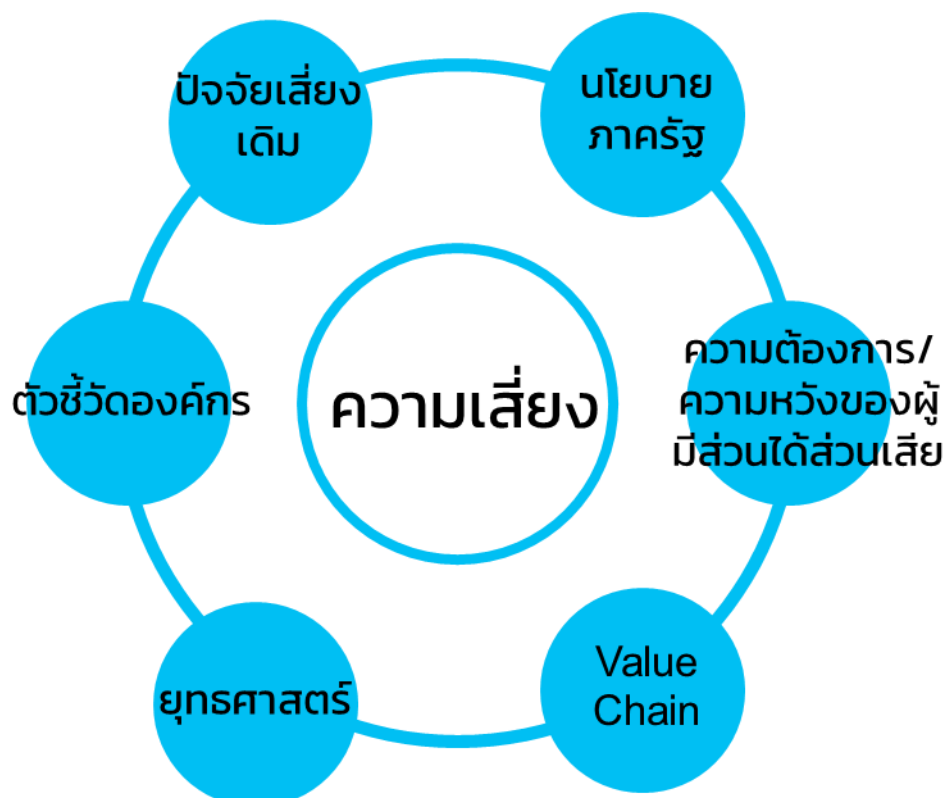
กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล COSO ERM โดยที่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีนั้น เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีลักษณะเชิงรุกมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational risk) ด้านการเงิน (Financial risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบ การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการ

ติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงควรมีการเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ในระดับองค์กรเป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์/เป้าหมายขององค์กร ตัวชี้วัดที่สำคัญ ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ รวมทั้งการปฏิบัติงานในระดับองค์กร โดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง ประกอบด้วย

- 3.1.1 แผนยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 3.1.2 ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนฯ
- 3.1.3 ปัจจัยภายในและภายนอก
- 3.1.4 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปี
- 3.1.5 นโยบายที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล
- 3.1.6 นโยบายของคณะกรรมการ และผู้บริหารขององค์กร
- 3.1.7 ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุนหมุนเวียน
- 3.1.8 ความเสี่ยงที่หลงเหลือ (Residual Risk) จากปีที่ผ่านมา และความเสี่ยงที่สำคัญ



ภาพที่ 3-1: ประเด็นสำคัญในการพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดที่ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของกองทุนฯ ได้ โดยที่มาในการพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ ประเด็นความไม่แน่นอนที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุยุทธศาสตร์ เป้าหมายของกองทุนหมุนเวียน หรือ ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงระหว่างกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม กับ กรมบัญชีกลาง นอกจากนี้ยังรวมถึงประเด็นความไม่แน่นอนในที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ นโยบายคณะกรรมการ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบการดำเนินงานของกองทุนฯ เป็นต้น

ทั้งนี้ กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้มีการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดจะมีการพิจารณาถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และคัดกรองปัจจัยเสี่ยงที่กระบวนการควบคุมภายใน ในปัจจุบันยังมีไม่เพียงพอ เพื่อระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) เพื่อนำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวไปบริหารเพื่อลดโอกาสการเกิด หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อไป โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุจะถูกพิจารณาแบ่งออกเป็นความเสี่ยงประเภทต่างๆ ตามแนวทางของ COSO ERM ซึ่งแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

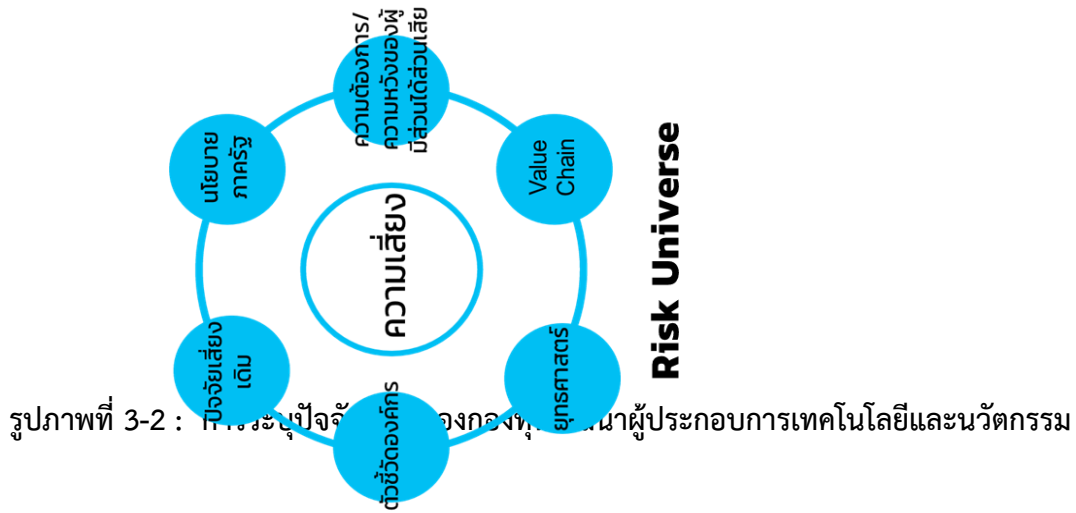
โดยกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้พิจารณาจากความสัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์กร การลงทุนประจำปี การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่อาจมีผลกระทบต่อกองทุนฯ งบประมาณ บุคลากร แผนปฏิบัติการประจำปี ตัวชี้วัดขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกิดขึ้นในระหว่างปี และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกี่ยวข้องกับ Stakeholder ขององค์กร ซึ่งการพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงใดจะถูกยกระดับขึ้นเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กร ได้ผ่านการพิจารณาว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมขององค์กรสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้หรือไม่ หากมาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความรุนแรงดังกล่าว

ทั้งนี้เมื่อได้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมดแล้ว กองทุนฯ ได้มีการกรองปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 2) กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3) กระบวนการรายงานและติดตามโดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณา ทั้ง 3 เกณฑ์ร่วมกัน ถ้ามีค่าต่ำกว่า 6 คะแนน (1-5) หรือมีเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งอยู่ในระดับคะแนน 1 จะแสดงถึงประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในระดับองค์กรไม่เพียงพอ

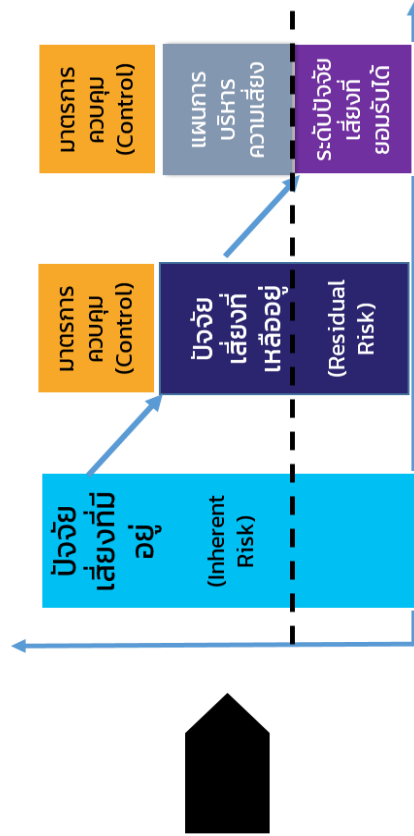
และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งจะมีการนำประเด็นความเสี่ยงดังกล่าว ไปเข้าสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 3-1 : ระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	1	2	3
ผลการดำเนินงานในอดีต	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (-5%)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (+5%)
ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการกำหนดการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร
ความเพียงพอของการติดตามงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงานรายปี	มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกๆ รายไตรมาส	มีการติดตามผลการดำเนินงานพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าทุกๆ เดือน



รูปภาพที่ 3-2 : กรอบความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม



เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	1	2	3
ผลการดำเนินงานในอดีต	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (-5%)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (+5%)
ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของหน่วยงาน	มีการกำหนดการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร
ความเพียงพอของการติดตามงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงานรายปี	มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกๆ รายไตรมาส	มีการติดตามผลการดำเนินงานพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าทุกๆ เดือน

ตารางที่ 3-2 : Inventory of Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2567

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
1	-จุดอ่อน - ข้อสังเกต คณะกรรมการ ประเมินผลฯ	○	อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อ การปฏิบัติงานและมีอัตรา การหมุนเวียนพนักงานสูง	1	1	2	✓
2	-จุดอ่อน - ความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ - ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 4 - ปัจจัยเสี่ยงเดิม	○	การพัฒนาทักษะบุคลากร ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ยังไม่เป็นระบบ	1	2	2	✓
3	- จุดอ่อน - ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 2 - บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2567 - ปัจจัยเสี่ยงเดิม	○	เครือข่ายร่วมดำเนินงาน (TED Fellow) ยังไม่สามารถ สนับสนุนการดำเนินงานได้ ตามความต้องการ ความคาดหวังของกองทุนฯ	1	2	2	✓
4	จุดอ่อน	○	ระบบบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (EIS/ MIS) ของ คณะกรรมการบริหาร/ ผู้บริหารยังไม่เสร็จสมบูรณ์	2	2	2	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
5	- จุดอ่อน - ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 1	O	กระบวนการสำคัญต่างๆ มีความล่าช้าในบางขั้นตอน เช่น การพิจารณาอนุมัติ การทำสัญญา การเบิกจ่าย เงินทุน การขออนุมัติ ปิดโครงการ	1	2	2	✓
6	- จุดอ่อน - ความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ - ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	O	กระบวนการในการบริหาร จัดการความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพ และบูรณาการ ทั่วทั้งองค์กร	2	2	2	x
7	- จุดอ่อน - ยุทธศาสตร์ 3	O	การพัฒนาผู้ประกอบการที่มี ศักยภาพยังขาดความต่อเนื่อง และไม่มีประสิทธิภาพ	3	2	2	x
8	- จุดอ่อน - ข้อสังเกต คณะกรรมการ ประเมินผลฯ	F	ไม่มีรายรับจากผลตอบแทน การลงทุนเพื่อนำกลับมาใช้ หมุนเวียนภายในกองทุนฯ	1	1	2	✓
9	จุดอ่อน	C	ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบทำ ให้การดำเนินงานไม่คล่องตัว และ/หรือ ไม่รับการปรับปรุง ให้สอดคล้องกับปัจจุบัน เช่น PDPA	2	2	2	x
10	- จุดอ่อน - ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	O	ไม่มี Standard Operating Procedure ในบาง กระบวนการ ทำให้การทำงาน บางครั้งไม่เป็นมาตรฐาน เดียวกัน	2	2	2	x

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
11	จุดอ่อน	O	ช่องทางการติดต่อสื่อสารหรือ ขอใช้บริการยังไม่สะดวก	1	2	2	✓
12	-ความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ - ยุทธศาสตร์ที่ 3	S/O	ไม่สามารถสนับสนุนองค์กร ความรู้ การสร้างศักยภาพ ในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการ ดำเนินธุรกิจเทคโนโลยีและ นวัตกรรมให้เติบโต อย่างยั่งยืน	2	2	2	✗
13	-ความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ - ยุทธศาสตร์ที่ 2	S	ขาดการขยายฐานเครือข่าย พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วม พัฒนาผู้ประกอบการ ที่สนับสนุนการบรรลุนิติทาง ธุรกิจขององค์กร	1	1	2	✓
14	-ความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ - ยุทธศาสตร์ที่ 3	S	ไม่มีการเชื่อมโยงเครือข่าย ธุรกิจเพื่อสร้างศักยภาพ การเติบโตให้กับผู้ประกอบการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2	2	2	✗
15	- ความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ - ยุทธศาสตร์ที่ 4	O	ขาดการบริหารจัดการด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลที่มี ประสิทธิภาพ	2	2	2	✗
16	ความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์	C	ขาดการปรับปรุง/พัฒนา ระเบียบและหลักเกณฑ์ เพื่อสนับสนุนต่อทิศทาง ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	2	2	2	✗
17	ความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์	O	การเพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารจัดการกระบวนการ ภายในองค์กร เพื่อมุ่งสู่การ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	2	2	2	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
18	- ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 4	C	มีข้อจำกัดด้านระเบียบฯ ในการดำเนินงาน ทำให้การ ดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและ ทิศทางในอนาคตไม่มี ความคล่องตัว	1	1	1	✓
19	ความต้องการ/ ความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S	การกระจายในการสนับสนุน ทุนให้กับผู้ประกอบการทั่ว ทุกภาคของประเทศได้ อย่างเหมาะสม	2	2	2	x
20	ความต้องการ/ ความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O	หลักเกณฑ์และกระบวนการ พิจารณากลับกรองในการ สนับสนุนทุน ที่เป็นมาตรฐาน เดียวกัน	2	2	2	x
21	-ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 3	S/O	ขาดกลไกในการสนับสนุน หรือการสร้างศักยภาพในการ เติบโตให้กับผู้ประกอบการ เช่น การเชื่อมโยงกับแหล่ง เงินทุนอื่นๆ หรือสนับสนุน การขยายตลาด เป็นต้น	1	1	2	✓
22	ความต้องการ/ ความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O	ขาดการติดตามประเมิน ผลการดำเนินงานโครงการ ของผู้ประกอบการฯ ในเชิงรุก เช่น โครงการที่มี การขอขยายสัญญา เป็นต้น	2	2	1	✓
23	- ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 4	O	ขาดระบบ/ช่องทางในการ ให้บริการกับผู้ประกอบการฯ ที่สะดวกและครบวงจร	1	2	2	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
24	- ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 4	O	ความมั่นคงปลอดภัยทาง เทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security)	2	2	2	x
25	ยุทธศาสตร์ที่ 1	S	กระบวนการส่งเสริม/ สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนา ผู้ประกอบการทาง เทคโนโลยีและนวัตกรรม ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**	3	3	2	✓
26	-ยุทธศาสตร์ที่ 1 -บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2567	S	จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับ การจัดสรรเงินสนับสนุน จากกองทุนไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	3	3	2	x

*** มีมาตรการควบคุมภายในเพียงพอ แต่เป็นกระบวนการที่สำคัญ จึงยกเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กร เพื่อให้เกิดความสำคัญ
ในการติดตาม

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
27	-ยุทธศาสตร์ที่ 1 -บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2567	S	ผู้ประกอบการที่ประสบ ความสำเร็จหลังการเข้าร่วม โครงการไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	3	2	x
28	ยุทธศาสตร์ที่ 1	S	การกระจายการสนับสนุนทุน ให้กับผู้ประกอบการไปยัง ระดับภูมิภาคได้อย่าง เหมาะสม	2	2	2	x

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
29	ยุทธศาสตร์ที่ 1	F	การเบิกจ่ายไม่ได้ตาม เป้าหมาย	3	3	2	x
30	ยุทธศาสตร์ที่ 2	S/O	ขาดการขยายฐานเครือข่าย พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วม พัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow)	2	2	2	x
31	ยุทธศาสตร์ที่ 3	O	ขาดกลไก/การพัฒนา ศักยภาพของศูนย์บ่มเพาะ ผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	1	2	2	✓
32	ยุทธศาสตร์ที่ 4	C	การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎเกณฑ์ ที่กำหนด	2	3	2	x
33	ยุทธศาสตร์ที่ 4	O	ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของกองทุนฯ ได้อย่างสมดุล	3	2	2	x
34	-ยุทธศาสตร์ที่ 4 -บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2567	O	ไม่สามารถสร้างความ พึงพอใจและความผูกพันของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตาม เป้าหมาย	3	2	2	x
35	ยุทธศาสตร์ที่ 4	O	ไม่สามารถสร้างระดับ ความผูกพันของพนักงาน ได้ตามเป้าหมาย	1	1	1	✓
36	ยุทธศาสตร์ที่ 4	O	การขาดประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการและ พัฒนากองทุนตามแนวทาง ที่กำหนด	2	2	2	x
37	ยุทธศาสตร์ที่ 4	O	ขาดการศึกษาทบทวน บทบาท ภารกิจ ที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุน/พัฒนาศักยภาพ	1	2	2	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
			ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและ นวัตกรรมให้เติบโต อย่างยั่งยืน				
38	บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2567	F	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ต่อจำนวนผู้ที่ได้รับทุน สนับสนุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	3	2	2	x
39	บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2567	F	ยอดเบิกจ่ายไม่ได้ตาม เป้าหมาย	2	2	2	x
40	บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2567	O	ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม แก่ผู้ประกอบการที่มี ประสิทธิภาพ	3	2	2	x
41	บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2567	O	ขาดประสิทธิภาพในการ ติดตามและประเมินผล ความคุ้มค่าของโครงการ ที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ จากกองทุนฯ	3	3	2	x
42	บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2567	O	มูลค่าภาษีเงินได้นิติบุคคลของ โครงการต่อการให้เงิน สนับสนุนโครงการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	2	2	x
43	-ยุทธศาสตร์ที่ 4 -บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2567	O	การรับรู้และเข้าใจบทบาท การดำเนินงานส่งเสริมและ สนับสนุนผู้ประกอบการของ กองทุนฯ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	1	2	2	✓
44	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	S	จำนวนผู้ประกอบการที่ยื่น สมัครขอรับทุนไม่ได้จำนวน ตามเป้าหมาย	2	3	2	x
45	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	O	ความล่าช้าในการตรวจสอบ (การเบิกจ่าย)	1	2	2	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
46	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	O	ผู้รับทุนขอยุติสัญญา	2	2	2	X
47	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	O	การใช้งานระบบสารสนเทศ ของกองทุนฯไม่มี ประสิทธิภาพ	1	2	2	✓
48	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	F	วงเงินสนับสนุนผู้ประกอบการ ไม่เพียงพอ/เหลือ	3	2	2	X
49	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	C	รูปแบบและขั้นตอนการ ทำงานไม่สอดคล้องกับ กฎหมาย PDPA	2	3	2	X

ตารางที่ 3-3: การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2566 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2567

ปัจจัยเสี่ยง (Risk) ปี 2566	นำไปบริหารต่อในปี 2567 (Residual Risk)	เหตุผล
RF1 จำนวนผู้ประกอบการที่ยื่นสมัคร ขอรับทุนไม่ได้ จำนวนตาม เป้าหมาย	X	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงาน และ ลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
RF2 การดำเนินงานของเครือข่ายร่วม พัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	ในปี 2566 ได้มีการบริหารปัจจัยเสี่ยง โดยการ เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และการจัด กิจกรรมอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของ TED Fellow ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ในปี 2567 ได้เน้น ถึงการสร้างเครือข่ายของระบบนิเวศธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ครอบคลุมและมี ประสิทธิภาพ ทั้งในด้านเครือข่ายการสนับสนุน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk) ปี 2566	นำไปบริหารต่อในปี 2567 (Residual Risk)	เหตุผล
		<p>การร่วมลงทุน เครือข่ายในการบ่มเพาะผู้ประกอบการ รวมถึงเครือข่ายทางธุรกิจของกลุ่มผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่ง TED Fellow ถือเป็นเครือข่ายในการบ่มเพาะผู้ประกอบการของกองทุนฯ ในปัจจุบัน ดังนั้น จึงได้มีการบริหารปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวต่อเนื่องในปี 2567 และปรับปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว เป็นสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดปัจจัยเสี่ยงเรื่องขาดเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในการสนับสนุนทุน และบ่มเพาะผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ</p>
RF3 ความล่าช้าในการตรวจสอบเอกสาร (การเบิกจ่าย)	✓	<p>สาเหตุของปัจจัยเสี่ยงปี 2566 เกิดจากอัตรากำลังพนักงานตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่สอดคล้องกับจำนวนโครงการฯ ซึ่งในปี 2566 ได้มีการขอเพิ่มกรอบอัตรากำลังและนำส่งไปที่กระทรวงการคลังเรียบร้อยแล้ว ดังนั้น ในปี 2567 จึงได้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมาบริหารต่อเนื่อง และได้ปรับเป็นสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดปัจจัยเสี่ยงเรื่องกระบวนการส่งเสริม/สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>
RF4 ผู้รับทุนขอยุติสัญญา	✓	<p>สาเหตุของปัจจัยเสี่ยงปี 2566 เกิดจากอัตรากำลังพนักงานติดตามและประเมินผลโครงการไม่สอดคล้องกับจำนวนโครงการฯ ซึ่งในปี 2566 ได้มีการขอเพิ่มกรอบอัตรากำลังและนำส่งไปที่กระทรวงการคลังเรียบร้อยแล้ว ดังนั้น ในปี 2567 จึงได้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมาบริหารต่อเนื่อง และได้ปรับเป็นสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดปัจจัยเสี่ยงเรื่องกระบวนการส่งเสริม/สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>

ปัจจัยเสี่ยง (Risk) ปี 2566	นำไปบริหารต่อในปี 2567 (Residual Risk)	เหตุผล
RF5 บุคลากรยังขาดการพัฒนา ศักยภาพ และขาดการเพิ่มพูน ประสิทธิภาพ และภารกิจงาน ค่อนข้างรัดตัว	✓	ในปี 2566 ได้มีการบริหารปัจจัยเสี่ยงโดยการ จัดกิจกรรมอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพให้กับ พนักงานเรียบร้อยแล้ว อย่างไรก็ตาม ในปี 2567 กองทุนฯ เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนา ศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง จึงได้นำ ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมาบริหารต่อในปี 2567 และปรับเป็นปัจจัยเสี่ยงเรื่องการพัฒนา บุคลากรตามระดับขีดความสามารถ (Competency) และความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path) ยังไม่เป็นระบบ
RF6 รูปแบบและขั้นตอนการทำงานไม่ สอดคล้องกับกฎหมาย PDPA	✗	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงาน และ ได้ลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนด

ตารางที่ 3-4 : ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงประจำปี พ.ศ. 2567 กับยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ประจำปี พ.ศ. 2567-2571

ยุทธศาสตร์ ปี 2567	RF	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2567	ประเภท ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างธุรกิจเทคโนโลยีและ นวัตกรรมเพื่อเศรษฐกิจและ สังคมไทยที่ยั่งยืน	RF1	กระบวนการส่งเสริม/สนับสนุนทุน เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการฯ ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	S
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมศักยภาพและความ เข้มแข็งระบบนิเวศเทคโนโลยี และนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนากลไกสนับสนุนเพื่อเร่ง การเติบโตให้กับธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรม	RF2	ขาดเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ในการสนับสนุนทุน และบ่มเพาะ ผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและ นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	S
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกกระดับผู้ประกอบการสมรรถนะ และคล่องตัวสูง	RF3	การสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์กองทุนฯ ไปยังกลุ่มเป้าหมายยังไม่มีประสิทธิภาพ	O
	RF4	การพัฒนาบุคลากรตามระดับขีด ความสามารถ (Competency) และ	O

ยุทธศาสตร์ ปี 2567	RF	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2567	ประเภทความเสี่ยง
		ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ยังไม่เป็นระบบ	
	RF5	การสร้างรายได้ที่เพียงพอต่อการดำเนินงานในการตอบสนองต่อภารกิจของกองทุนฯ อย่างต่อเนื่อง	F/C

3.2 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์ และประเมินระดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักขององค์กร โดยพิจารณาจากระดับผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Likelihood) เป็นค่าความเสี่ยงโดยรวม เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการประเมินระดับความเสี่ยงรายปัจจัยเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่หรือโอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีงบประมาณ ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์ความเป็นไปได้หรือ ความถี่ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะนำไปสู่การเกิดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (Leading Event) เช่น สถิติการเกิดเหตุการณ์ หรือประวัติที่เคยเกิดในอดีต ผลการดำเนินการตามแผนหรือกิจกรรมการควบคุมในปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของความเสี่ยง หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ เป็นต้น ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง

ตัวอย่างที่ 1 : โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย/ หรือมีความล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	การปฏิบัติงานโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย/ หรือมีความล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด
1	ต่ำมาก	ดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดได้ร้อยละ 100
2	ต่ำ	ดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดได้ร้อยละ 90
3	ปานกลาง	ดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดได้ร้อยละ 80
4	สูง	ดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดได้ร้อยละ 70
5	สูงมาก	ดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดได้ร้อยละ 60

ตัวอย่างที่ 2 : โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลการควบคุมในปัจจุบัน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ผลการควบคุมในปัจจุบัน
1	ต่ำมาก	ดำเนินงานตามแผนงาน/กิจกรรมควบคุมได้ครบถ้วนร้อยละ 100
2	ต่ำ	ดำเนินงานตามแผนงาน/กิจกรรมควบคุมได้ครบถ้วนร้อยละ 90
3	ปานกลาง	ดำเนินงานตามแผนงาน/กิจกรรมควบคุมได้ครบถ้วนร้อยละ 80
4	สูง	ดำเนินงานตามแผนงาน/กิจกรรมควบคุมได้ครบถ้วนร้อยละ 70
5	สูงมาก	ดำเนินงานตามแผนงาน/กิจกรรมควบคุมได้ครบถ้วนร้อยละ 60

ตัวอย่างที่ 3 : โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ / ความถี่ในการเกิด
ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานในอดีต

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	สถิติการเกิดเหตุการณ์/ ความถี่ในการเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
1	ต่ำมาก	1 ครั้งในรอบ 5 ปี
2	ต่ำ	1 ครั้งในรอบ 3 ปี
3	ปานกลาง	1 ครั้งในรอบ 1 ปี
4	สูง	1 ครั้งในรอบ 6 เดือน
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ระดับความเสียหาย หรือมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง โดยมีการพิจารณาจากผลกระทบทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่เกิดขึ้นกับทุนหมุนเวียน (Lagging Events) ของความเสี่ยงที่พิจารณา ซึ่งจะกำหนดให้มีความสอดคล้องกับค่าเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานประจำปีของทุนหมุนเวียน โดยจะมีการกำหนดเกณฑ์เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่างการกำหนดระดับผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง (ผลกระทบด้านการเงิน (Finance))

ตัวอย่างที่ 1 : ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากรายได้จากการดำเนินงาน เทียบกับเป้าหมาย

ระดับ	ผลกระทบ	รายได้จากการดำเนินงาน เทียบจากเป้าหมาย
1	ต่ำมาก	ต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 10 หรือ 1,100 ล้านบาท
2	ต่ำ	ต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 5 หรือ 1,050 ล้านบาท
3	ปานกลาง	ดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย หรือ 1,000 ล้านบาท
4	สูง	ลดลงกว่าเป้าหมายร้อยละ 5 หรือ 950 ล้านบาท
5	สูงมาก	ลดลงกว่าเป้าหมายร้อยละ 10 หรือ 900 ล้านบาท

ตัวอย่างที่ 2 : ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากมูลค่าความเสียหาย

ระดับ	ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย
1	ต่ำมาก	น้อยกว่า 1 หมื่นบาท
2	ต่ำ	1 หมื่นบาท - 1 ล้านบาท
3	ปานกลาง	1 ล้านบาท - 5 ล้านบาท
4	สูง	5 ล้านบาท - 10 ล้านบาท
5	สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท

ตัวอย่างการกำหนดระดับผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง (ผลกระทบด้านมิใช่การเงิน (Non-Finance))

ตัวอย่างที่ 1 : ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงฯ

ระดับ	ผลกระทบ	ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการดำเนินงาน
1	ต่ำมาก	ค่าเกณฑ์วัดบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 5
2	ต่ำ	ค่าเกณฑ์วัดบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 4
3	ปานกลาง	ค่าเกณฑ์วัดบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 3
4	สูง	ค่าเกณฑ์วัดบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 2
5	สูงมาก	ค่าเกณฑ์วัดบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 1

ตัวอย่างที่ 2 : ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ	ผลกระทบ	ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1	ต่ำมาก	ร้อยละ 95
2	ต่ำ	ร้อยละ 90

3	ปานกลาง	ร้อยละ 85
4	สูง	ร้อยละ 80
5	สูงมาก	ร้อยละ 75

ตัวอย่างที่ 3 : ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความเสียหาย และอาการบาดเจ็บ

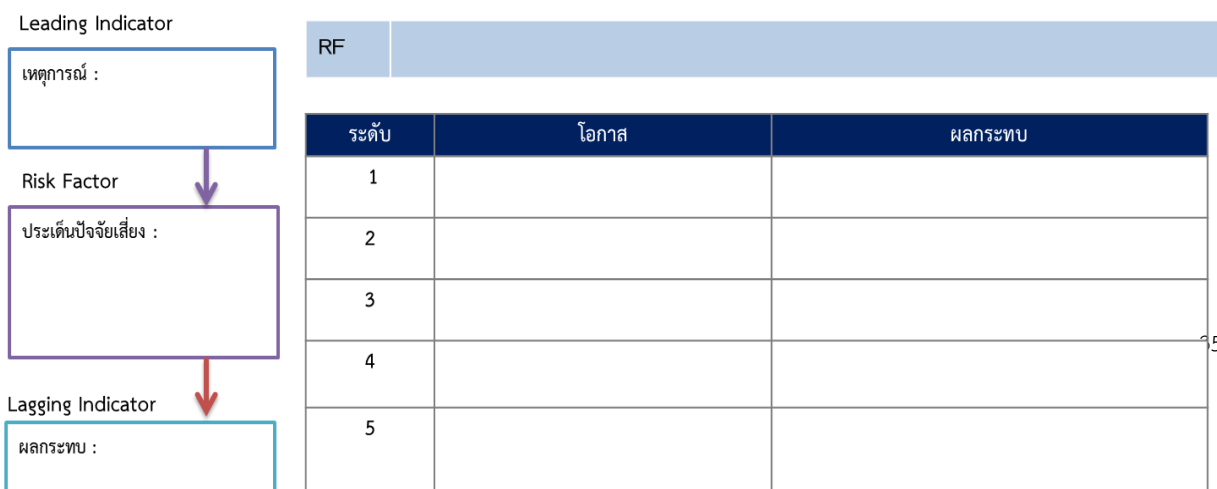
ระดับ	ผลกระทบ	ระดับความเสียหาย
1	ต่ำมาก	บาดเจ็บเล็กน้อย
2	ต่ำ	บาดเจ็บ เข้ารับการรักษาและกลับบ้านได้
3	ปานกลาง	บาดเจ็บ เข้ารับการรักษาเป็นผู้ป่วยใน
4	สูง	เข้า ICU
5	สูงมาก	เสียชีวิต

ตัวอย่างที่ 4 : ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบด้านชื่อเสียงขององค์กร

ระดับ	ผลกระทบ	ชื่อเสียงขององค์กร
1	ต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะในองค์กร
2	ต่ำ	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศ อย่างน้อย 1 วัน
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศ ไม่เกิน 2 วัน
4	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศ มากกว่า 2 ช่องทาง และเกิน 2 วัน
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศ และต่างประเทศ

ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยง

การประเมินระดับความรุนแรง



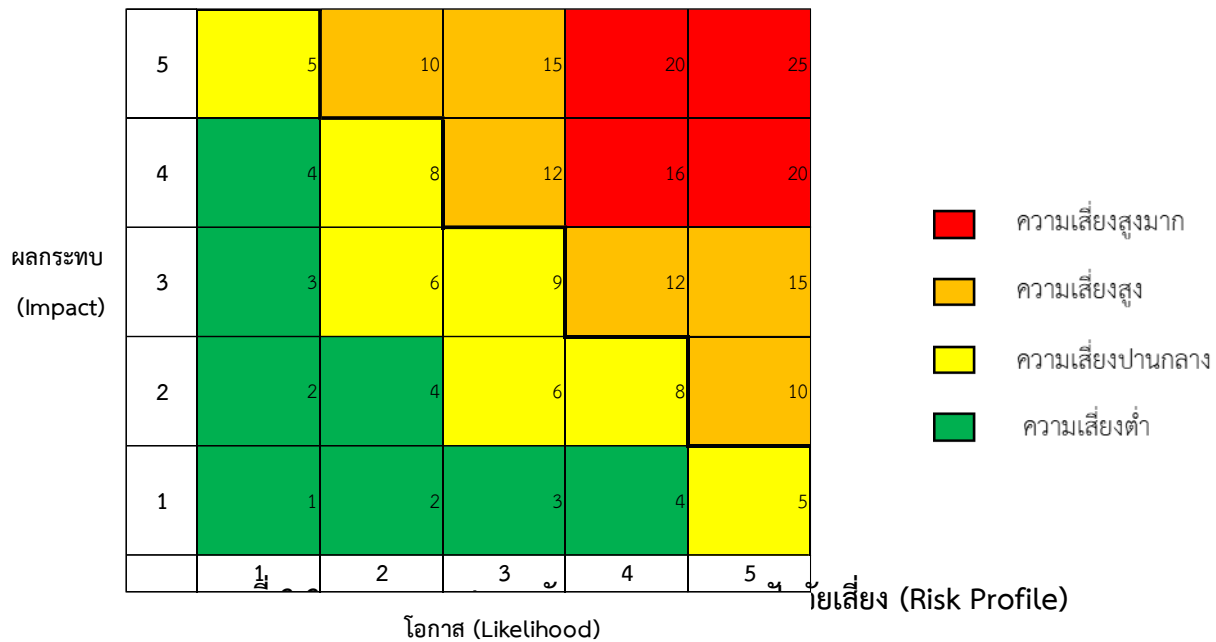
3.3 การจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ด้วยแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่า ความเสี่ยงต่างๆ นั้น มีการกระจายตัวของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และมีผลกระทบอย่างไร ความเสี่ยงใด ควรได้รับการแก้ไขก่อนหลัง โดยมีสูตรของการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

$$\text{ความเสี่ยง} = \text{ค่าโอกาสของความเสี่ยง} \times \text{ค่าผลกระทบของความเสี่ยง}$$

โดยนำค่าโอกาสของความเสี่ยงและค่าผลกระทบไปบันทึกลงในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) กำหนดให้แกน X คือ ค่าโอกาสของความเสี่ยง (L) และแกน Y คือ ค่าผลกระทบของความเสี่ยง (I)

จากการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดลงในแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix) ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยสีในแผนภาพแสดงถึงการแบ่งระดับความรุนแรงของความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับคือ ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ ดังภาพที่ 3-3



ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ (Low)	1 - 4		ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง และไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	5 - 9		ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง (High)	10 - 15		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก (Very High)	16 - 25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

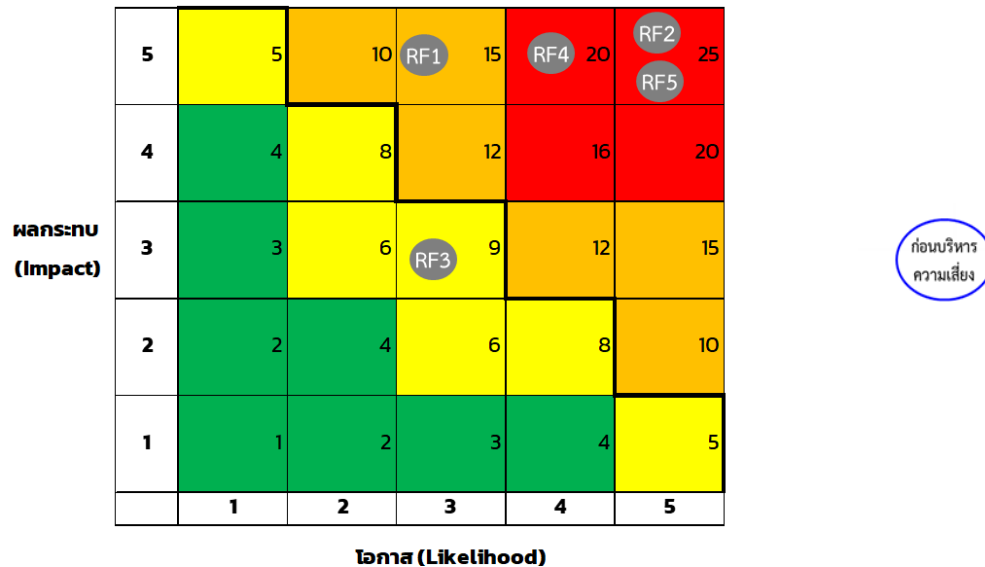
3.4 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2567

สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงในปี 2567 ทั้ง 5 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 3-5 สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงในปี 2567

RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรง คาดหวัง ณ สิ้นปี		ระดับ
			โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
RF1	กระบวนการส่งเสริม/ สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนา ผู้ประกอบการฯ ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	S	3	5	สูง	2	3	ปาน กลาง
RF2	ขาดเครือข่ายพันธมิตรเชิง กลยุทธ์ในการสนับสนุนทุน และบ่มเพาะผู้ประกอบการ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่มีประสิทธิภาพ	S	5	5	สูงมาก	1	3	ต่ำ
RF3	การสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ กองทุนฯ ไปยังกลุ่มเป้าหมาย ยังไม่มีประสิทธิภาพ	O	3	3	ปาน กลาง	2	2	ต่ำ
RF4	การพัฒนาบุคลากรตาม ระดับขีดความสามารถ (Competency) และ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ยังไม่เป็นระบบ	O	4	5	สูงมาก	2	4	ปาน กลาง
RF5	การสร้างรายได้ที่เพียงพอ ต่อการดำเนินงานในการ ตอบสนองต่อภารกิจของ กองทุนฯ อย่างต่อเนื่อง	F/C	5	5	สูงมาก	2	3	ปาน กลาง

สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)



ภาพที่ 3-4. สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)

■ ความเสี่ยงสูง (Red) ■ ความเสี่ยงปานกลาง (Yellow) ■ ความเสี่ยงต่ำ (Green)

■ ความเสี่ยงสูง (Orange) ■ ความเสี่ยงต่ำ (Green)

RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
RF1	กระบวนการส่งเสริม/สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S
RF2	ขาดเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในการสนับสนุนทุน และบ่มเพาะผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	S
RF3	การสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์กองทุนฯ ไปยังกลุ่มเป้าหมายยังไม่มีประสิทธิภาพ	O
RF4	การพัฒนาบุคลากรตามระดับขีดความสามารถ (Competency) และความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ยังไม่เป็นระบบ	O
RF5	การสร้างรายได้ที่เพียงพอต่อการดำเนินงานในการตอบสนองต่อภารกิจของกองทุนฯ อย่างต่อเนื่อง	F/C

3.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response)

เป็นขั้นตอนการหามาตรการตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้ว ควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร ในการพิจารณาเลือกดำเนินการ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การตอบสนองต่อความเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ประการ คือ การยอมรับ (Accept) การลด (Reduce) การหลีกเลี่ยง/ ยกเลิก (Avoid/Terminate) และการโอนความเสี่ยง (Transfer)

3.5.1 การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการหรือกลยุทธ์ใดๆ ในการควบคุม ซึ่งอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำมาก หรือไม่มีวิธีการใดๆ ในปัจจุบันที่จะควบคุม หรือวิธีการที่จะนำมาใช้มีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น จึงไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการในการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว

3.5.2 การควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk) เป็นการออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น กำหนดกรอบเวลาดำเนินการ หรือ กำหนดกรอบระยะเวลาแล้วเสร็จของการปฏิบัติงาน หรือการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ในการดำเนินงานให้มีเพียงพอในการปฏิบัติงาน จัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น

3.5.3 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น กรณีการจัดซื้อ/จัดจ้างครุภัณฑ์ กำหนดให้มีคณะกรรมการพิจารณาราคากลางและทบทวนคุณลักษณะเฉพาะ ครุภัณฑ์หรือเงื่อนไขต่างๆ เพื่อเป็นการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดในการจัดซื้อ/จัดจ้าง การทำประกันภัย การป้องกัน (Hedge) การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญการในเรื่องต่างๆ ดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

3.5.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง กรณีที่ไม่สามารถยอมรับ ความเสี่ยงได้อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การหยุดดำเนินการ ระงับ ยกเลิกหรือการไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้นๆ เลย เช่น การตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม หรืองดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น



ภาพที่ 3-5 : ทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง

3.6 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

รายละเอียดของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เป็นดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (RF1) : กระบวนการส่งเสริม/สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) :

ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาโครงการ และฝ่ายติดตามและประเมินผล

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดระยะเวลา 7 ปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นและเป็นที่ยอมรับว่ากองทุนฯ ได้ตอบสนองการดำเนินงานของภาครัฐ ในการส่งเสริม

และสร้างโอกาสแก่ผู้ประกอบการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม ให้ประเทศไปแล้วกว่า 3,000 ล้านบาท โดยแผนปฏิบัติการระยะยาวประจำปี พ.ศ.2567-2571 ที่กำหนด ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเศรษฐกิจและสังคมไทยที่ยั่งยืน โดยมีเป้าประสงค์ คือ การเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมของธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากการสนับสนุนของกองทุนฯ ซึ่งเป้าหมายในปี 2567 กองทุนฯ ต้องสามารถสร้างมูลค่าผลกระทบบรวมของธุรกิจผู้ประกอบการต่อจำนวนเงิน สนับสนุนจากกองทุนฯ เท่ากับ 6.45 เท่า และต้องมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในอีก 5 ปีข้างหน้า เพื่อสะท้อน ถึงการดำเนินงานที่บรรลุตามพันธกิจที่กองทุนฯ กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทาย ในการดำเนินงานอย่างมาก

ดังนั้น กองทุนฯ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการภายในที่สำคัญของกองทุนฯ ให้มี ประสิทธิภาพ ได้แก่ กระบวนการพิจารณาอนุมัติทุน เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม กระบวนการเบิกจ่าย กระบวนการติดตามประเมินผลโครงการฯ เป็นต้น เพื่อรองรับการดำเนินงาน ตามเป้าหมาย และสามารถยกระดับความสามารถในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศ ผ่านการส่งเสริมผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้

ปี	ข้อมูลในอดีต			เป้าหมายตัวชี้วัด		
	ปี 2564	2565	2566	2567	2568	2569
จำนวนเงินที่จัดสรรเพื่อ สนับสนุนผู้ประกอบการ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (ลบ.)	93.22	172.50	N/A	270.00	259.50	270.00
จำนวนผู้ประกอบการ ที่ได้รับการจัดสรรเงิน สนับสนุนจากกองทุนฯ (ราย)	-	270	248	260	270	280
ร้อยละของผู้ประกอบการ ที่ประสบความสำเร็จ หลังการเข้าร่วมโครงการ	67	71.53	74	80	80	80

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดโอกาส และผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินค่าโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
	จำนวนเงินที่จัดสรรเพื่อสนับสนุน ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (ลบ.)	ร้อยละของผู้ประกอบการที่ประสบ ความสำเร็จหลังการเข้าร่วมโครงการ
ระดับ 1	270	78
ระดับ 2	265	76
ระดับ 3	260	74
ระดับ 4	255	72
ระดับ 5	250	70
ก่อนการบริหาร	3	5
คาดหวัง ณ สิ้นปี	2	3

2. ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง

จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการจัดสรรเงินสนับสนุนผ่านโครงการต่างๆ ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถร่วมกับเครือข่ายในการบ่มเพาะและพัฒนาผู้ประกอบการ (SMEs, Startup) จนผู้ประกอบการสามารถประสบความสำเร็จหลังเข้าร่วมโครงการ โดยมีสัดส่วนของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จหลังเข้าร่วมโครงการดีขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- 3.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานและกระบวนการทำงานด้วย Lean Process (P14)
- 3.2 กิจกรรมที่ 1: กิจกรรมติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของผู้ประกอบการที่ได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 3.3 โครงการทบทวน/พัฒนาปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการดำเนินงาน (ดำเนินการปี 68) (P13)

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- 4.1 แผนปรับปรุงกระบวนการพิจารณาอนุมัติเงินทุน โดยมุ่งเน้นในการทบทวนกระบวนการในการพิจารณาอนุมัติและจัดสรรเงินให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของกองทุนฯ รวมทั้งมีการสื่อสารกระบวนการและกรอบเวลาในการสนับสนุนเงินทุนฯ ให้กับผู้ประกอบการอย่างชัดเจน
- 4.2 แผนปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่าย โดยมีการศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับปรุงระเบียบและกระบวนการในการเบิกจ่าย เพื่อปรับปรุงให้กระบวนการฯ มีความคล่องตัวมากขึ้น

4.3 แผนปรับปรุงกระบวนการติดตามประเมินผลฯ โดยมุ่งเน้นในการศึกษาแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ โดยการกำหนดกระบวนการและตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระหว่างการรับทุนจากกองทุนฯ

5. การวิเคราะห์ Cost - Benefit และรายละเอียดแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1. แผนปรับปรุงกระบวนการพิจารณาอนุมัติเงินทุน	Treat	ค่าใช้จ่ายในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและมี ความคล่องตัวมากขึ้น ประมาณ 2 ลบ.	-	จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการจัดสรรเงินสนับสนุนจากกองทุนฯ เป็นไปตามเป้าหมาย (260 ราย)	เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในการส่งเสริม/สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการฯ
2. แผนปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่าย					
3. แผนปรับปรุงกระบวนการติดตามประเมินผลฯ	Take	-	ผลการดำเนินงานของกองทุนฯ ไม่ได้ตามเป้าหมาย และสูญเสียความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประหยัดค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงกระบวนการและระบบฯ ประมาณ 2 ลบ.	-
	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			
สรุป	กองทุนฯ เลือกการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการวิเคราะห์ความเป็นไปได้เพื่อปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เพื่อให้การส่งเสริม/สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการมีประสิทธิภาพมากขึ้น				

6. การวิเคราะห์ สาเหตุ เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
กระบวนการพิจารณาอนุมัติทุน		
- กระบวนการ และหลักเกณฑ์ การพิจารณาสนับสนุนเงินทุน ผู้ประกอบการ (ข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึก ระบุว่า หลักเกณฑ์ในการ พิจารณาสนับสนุนเงินทุนฯ บางครั้งไม่เป็นมาตรฐาน และ จุดอ่อนปีที่แล้วระบุว่า หลักเกณฑ์ฯ ไม่ทันต่อ สถานการณ์ปัจจุบัน)	- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบงานและกระบวนการ ทำงานด้วย Lean Process (P14) - โครงการทบทวน/พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อ รองรับการดำเนินงาน (ดำเนินการปี 68) (P13)	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนกระบวนการในการพิจารณา อนุมัติ และจัดสรรเงินที่ชัดเจน เช่น ถ้าเอกสารครบ กองทุนจะนำเสนอ คณะกรรมการฯ ภายในกี่วัน และได้รับ การอนุมัติจะแจ้งผู้ประกอบการในกี่วัน และในกรณี ที่ เอกสารไม่ ครบ ทางผู้ประกอบการต้องส่งเอกสารใหม่ ภายในกี่วัน เป็นต้น และมีการสื่อสาร กระบวนการและกรอบเวลาในการ สนับสนุนเงินทุนให้กับผู้ประกอบการ อย่างชัดเจน
กระบวนการเบิกจ่าย		
- กระบวนการเบิกจ่ายที่ล่าช้า	- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบงานและกระบวนการ ทำงานด้วย Lean Process (P14)	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับปรุง กระบวนการ โดยให้มีการยื่นเอกสาร บางประเภท แบบออนไลน์ได้ (พิจารณาตามความเหมาะสม เพื่อให้ กระบวนการดำเนินงานมีความ คล่องตัวมากขึ้น) โดยให้ส่งเอกสาร ตัวจริงกลับเข้ามาที่กองทุนฯ ภายใน กรอบเวลาที่กำหนด

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- บุคลากรไม่เพียงพอในการ ตรวจสอบเอกสาร	-	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามและเร่งรัดในการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับอัตรากำลังของแต่ละฝ่ายงาน
- ระเบียบไม่เอื้อต่อการยื่น เอกสารทางออนไลน์	-	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาการปรับปรุง/ทบทวนระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รองรับการดำเนินงาน
กระบวนการติดตามประเมินผล		
- ขาดการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อประเมินประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานของ Startup ที่รับทุนฯ	- กิจกรรมที่ 1 : กิจกรรม ติดตามประเมินผล ความก้าวหน้าของ ผู้ประกอบการที่ได้รับทุน สนับสนุนจากกองทุนพัฒนา ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและ นวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาแนวทางและความเหมาะสมในการกำหนดตัวชี้วัดประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อติดตามการดำเนินงานของกองทุนฯ ในระหว่างรับทุน ศึกษาแนวทางและความเหมาะสมในการกำหนดกระบวนการติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของผู้ประกอบการฯ ในทุกเดือน

7. รายละเอียดกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ประจำปี 2567

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	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) จัดทำแผนการดำเนินงาน												
2) ดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน												
2.1 แผนปรับปรุงกระบวนการพิจารณาอนุมัติเงินทุน												
- ทบทวนกระบวนการในการพิจารณาอนุมัติ และจัดสรรเงินทุน												
- สื่อสารกระบวนการและกรอบเวลาในการสนับสนุนเงินทุนให้กับผู้ประกอบการอย่างชัดเจน												
2.2 แผนปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่าย												
- ศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับปรุงกระบวนการโดยให้มีการยื่นเอกสารบางประเภทแบบออนไลน์ได้												
- ศึกษาการปรับปรุง/ทบทวนระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้รองรับการดำเนินงาน												
- ติดตามและเร่งรัดในการสรรหาบุคลากร เพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอในการตรวจสอบเอกสาร												
2.3 แผนปรับปรุงกระบวนการติดตามประเมินผลฯ												
- ศึกษาแนวทางกำหนดตัวชี้วัดประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อติดตามการดำเนินงานของผู้ประกอบการในระหว่างรับทุน												

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
- ศึกษาแนวทางกำหนด กระบวนการติดตามการ ดำเนินงานตามแผนงาน และค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงานของ ผู้ประกอบการฯ ในทุกเดือน												
3) กำกับและติดตาม ความก้าวหน้าผลการ ดำเนินงานเป็นรายเดือน												
4) รายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาและอุปสรรค												

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (RF2) : ขาดเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในการสนับสนุนทุน และบ่มเพาะผู้ประกอบการ
ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ**

ฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) :

ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาโครงการ

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

การส่งเสริม/พัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อยกระดับความสามารถ
ในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ถือเป็นภารกิจหลักของกองทุนฯ โดยปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ
ให้การดำเนินงานของกองทุนฯ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ คือ การสร้างเครือข่ายของระบบนิเวศธุรกิจเทคโนโลยีและ
นวัตกรรมที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านเครือข่ายการสนับสนุนการลงทุน เครือข่ายในการ
บ่มเพาะผู้ประกอบการ รวมถึงเครือข่ายทางธุรกิจของกลุ่มผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมทั้งในและ
ต่างประเทศ

ดังนั้น กองทุนฯ จำเป็นต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของระบบนิเวศธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้กองทุนฯ สามารถสนับสนุนและส่งเสริมผู้ประกอบการฯ (SMEs, Startup) ให้สามารถยกระดับขนาดมูลค่าทางธุรกิจ และเติบโตอย่างยั่งยืนได้

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดโอกาส และผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินค่าโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
	ความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการ/โครงการ ¹	สัดส่วนของเครือข่ายร่วมพัฒนา ผู้ประกอบการศักยภาพสูงต่อเครือข่าย ร่วมพัฒนาผู้ประกอบการทั้งหมด
ระดับ 1	ร้อยละ 100	72
ระดับ 2	ร้อยละ 90	71
ระดับ 3	ร้อยละ 80	70
ระดับ 4	ร้อยละ 70	69
ระดับ 5	น้อยกว่า ร้อยละ 70	68
ก่อนการบริหาร	5	5

คาดหวัง ณ สิ้นปี	1	3
------------------	---	---

หมายเหตุ

¹ แผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2567 ประกอบด้วยแผนงาน/โครงการย่อย ดังนี้

- โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow) (P3)
- โครงการเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow) (P4)
- โครงการพัฒนาความร่วมมือเครือข่ายธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม (เครือข่ายต่างประเทศ) (P5)

2. ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมสามารถดำเนินงานตามแผนงานปฏิบัติการ ได้แก่ โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow) โครงการเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow) และโครงการพัฒนาความร่วมมือเครือข่ายธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม (เครือข่ายต่างประเทศ) โดยสามารถดำเนินได้ร้อยละ 100 เพื่อให้มั่นใจว่ากองทุนฯ สามารถสร้างเครือข่ายของระบบนิเวศธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพและมีสัดส่วนของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการศักยภาพสูงต่อเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการทั้งหมดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- 3.1 โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow) (P3)
- 3.2 โครงการเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow) (P4)
- 3.3 กิจกรรมที่ 1 : กิจกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow)
- 3.4 โครงการพัฒนาความร่วมมือเครือข่ายธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม (เครือข่ายต่างประเทศ) (P5)

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- 4.1 แผนงานเพื่อพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในการสนับสนุนทุน และบ่มเพาะผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นในการศึกษา/ออกแบบกระบวนการหรือแนวทางในการพัฒนาศักยภาพเพื่อเป็นศูนย์บ่มเพาะการเรียนรู้ของผู้ประกอบการที่ชัดเจน (Accelerator) รวมถึงวางแผนในการจัดทำแผนปรับปรุงการดำเนินงานของ TED Fellow ในกลุ่มของ Ted Fellow ที่มีผลประเมิน (Grade) ต่ำกว่ามาตรฐาน

5. การวิเคราะห์ Cost - Benefit และรายละเอียดแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
แผนงานเพื่อพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในการสนับสนุนทุนและบ่มเพาะผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	Treat	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผนงานฯ เพื่อบริหารความเสี่ยง ประมาณ 1 ลบ.	-	-	- เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกองทุนฯ - เสริมสร้างภาพลักษณ์การดำเนินงานของกองทุนฯ - สร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกองทุนฯ
	Take	-	กองทุนฯ ไม่สามารถส่งเสริม/พัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งสูญเสียความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกองทุนฯ	ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผนงานฯ เพื่อบริหารความเสี่ยง ประมาณ 1 ลบ.	-
	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			
สรุป	กองทุนฯ เลือกการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในการสนับสนุนทุน และบ่มเพาะผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ				

6. การวิเคราะห์ สาเหตุ เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
<p>- เครือข่ายพันธมิตร ภาคเอกชนที่เพียงพอ และ ครอบคลุมทั้ง Ecosystem ในการส่งเสริม ผู้ประกอบการให้มีศักยภาพ</p>	<p>- โครงการสนับสนุนและส่งเสริม การดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย ผู้ประกอบการ (TED Fellow) (P3) - โครงการพัฒนาความร่วมมือ เครือข่ายธุรกิจเทคโนโลยีและ นวัตกรรม (เครือข่าย ต่างประเทศ) (P5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ศึกษา/ออกแบบกระบวนการหรือ แนวทางในการพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นศูนย์บ่มเพาะการเรียนรู้ของ ผู้ประกอบการที่ชัดเจน (Accelerator) โดยมีเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่เพียงพอ และ ครอบคลุมทั้ง Ecosystem ไม่ว่าจะ จะเป็นการให้คำปรึกษาเฉพาะทาง การฝึกอบรม การเชื่อมเครือข่ายทาง ธุรกิจ การจัดหาแหล่งเงินทุน หรือ เข้ามาเป็นแหล่งเงินทุนเพิ่มในการ ส่งเสริมผู้ประกอบการให้มีศักยภาพ (รับทิศทางในอนาคต) ■ วางแนวทางในการพัฒนาความ ร่วมมือเครือข่ายพันธมิตรทั้งในกลุ่ม ภาครัฐและเอกชน โดยให้ ความสำคัญกับกลุ่มที่เป็นองค์ความรู้ ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม และการตลาด
<p>- ประสิทธิภาพเครือข่าย (Ted Fellow) ในการร่วม ดำเนินโครงการฯ กับกองทุนฯ</p>	<p>- โครงการเสริมสร้างศักยภาพใน การดำเนินงานของเครือข่าย ร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow) (P4) - กิจกรรมที่ 1 : กิจกรรมการ ติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานของเครือข่ายร่วม พัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ศึกษาความเป็นไปได้ และพัฒนาให้มี ศูนย์กำกับดูแลหน่วยงานเครือข่าย ประจำในแต่ละพื้นที่ภูมิภาค ■ จัดทำแผนปรับปรุงการดำเนินงาน ของ TED Fellow ในกลุ่มของ Ted Fellow ที่มีผลประเมิน (Grade) ต่ำกว่ามาตรฐาน (เช่น ต่ำกว่าเกรด B เป็นต้น) และมีการติดตามการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7. รายละเอียดกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ประจำปี 2567

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	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) จัดทำแผนการดำเนินงาน												
2) ดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน												
- ศึกษา/ออกแบบ กระบวนการหรือแนวทาง ในการพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นศูนย์บ่มเพาะการ เรียนรู้ของผู้ประกอบการ ที่ชัดเจน (Accelerator) โดยมีเครือข่ายพันธมิตร ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ที่เพียงพอ และครอบคลุม ทั้ง Ecosystem												
- ศึกษาความเป็นไปได้ และ พัฒนาให้มีศูนย์กำกับดูแล หน่วยงานเครือข่ายประจำ ในแต่ละพื้นที่ภูมิภาค												
- จัดทำแผนปรับปรุงการ ดำเนินงานของ TED Fellow ในกลุ่มของ Ted Fellow ที่มีผลประเมิน (Grade) ต่ำกว่ามาตรฐาน												
3) กำกับและติดตามความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน เป็นรายเดือน												
4) รายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาและอุปสรรค												

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (RF3) : การสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์กองทุนฯ ไปยังกลุ่มเป้าหมายยังไม่มีประสิทธิภาพ

ฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) :

ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริหารองค์กร

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

จากผลสำรวจการรับรู้และเข้าใจบทบาทในการดำเนินงานส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม พบว่า ยังมีประชาชนกลุ่มเป้าหมายบางกลุ่มที่ยังไม่เข้าใจบทบาทการดำเนินงานตามภารกิจของกองทุนฯ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์และการสื่อสารของกองทุนฯ มีความต่อเนื่อง และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับกองทุนฯ รวมถึงพัฒนาด้านการสื่อสารที่ทันสมัย เข้าถึงความต้องการของผู้ประกอบการฯ ทุกกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล กองทุนฯ จึงควรทบทวนปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการและช่องทางการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์กองทุนฯ ให้มีความชัดเจน และตรงยังกลุ่มผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดโอกาส และผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินค่าโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามโครงการประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร	Brand awareness ปี 2567
ระดับ 1	ร้อยละ 100	Baseline + 0.04
ระดับ 2	ร้อยละ 90	Baseline + 0.02
ระดับ 3	ร้อยละ 80	Baseline
ระดับ 4	ร้อยละ 70	Baseline - 0.02
ระดับ 5	น้อยกว่า ร้อยละ 70	Baseline - 0.04
ก่อนการบริหาร	3	3
คาดหวัง ณ สิ้นปี	2	2

2. ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง

กองทุนฯ สามารถดำเนินงานตามโครงการประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผลสำรวจการรับรู้บทบาทการดำเนินงานตามภารกิจของกองทุนฯ ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายของกองทุนฯ ประจำปี 2567 ต่ำกว่าข้อมูลปีฐาน (Baseline)

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- 1) โครงการสร้างการรับรู้เพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้แก่ผู้ประกอบการ (P7)

2) โครงการประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร (P12)

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

1. แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาช่องทางการสื่อสาร โดยมุ่งเน้นในการปรับปรุงช่องทางการสื่อสารในปัจจุบัน และพัฒนาช่องทางการสื่อสารรูปแบบใหม่ๆ

5. การวิเคราะห์ Cost - Benefit และรายละเอียดแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาช่องทางการสื่อสาร	Treat	ค่าใช้จ่ายในการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาช่องทางการสื่อสาร ประมาณ 3 ลบ.	-	จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการจัดการสรรเงินสนับสนุนจากกองทุนฯเป็นไปตามเป้าหมาย (260 ราย)	การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารของกองทุนฯ สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	Take	จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการจัดการสรรเงินสนับสนุนจากกองทุนฯไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (260 ราย)	ประชาชนกลุ่มเป้าหมายของกองทุนฯ ไม่เข้าใจ และไม่ทราบถึงบทบาทในการดำเนินงานตามภารกิจของกองทุนฯ	ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาช่องทางการสื่อสาร ประมาณ 3 ลบ.	-
	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			
สรุป	กองทุนฯ เลือกการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการดำเนินงานตามแผนงานเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาช่องทางการสื่อสาร				

6. การวิเคราะห์ สาเหตุ เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
<p>- ขาดการสื่อสาร Brand และ วัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ชัดเจน (ข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึกระบุว่า TED Fund ถูกมองเป็นกองทุนเดียวกันกับกองทุนอื่นที่มีพันธกิจที่คล้ายคลึงกัน)</p>	<p>โครงการประชาสัมพันธ์ และ สื่อสารองค์กร (P12)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของกองทุนฯ ในภาพรวม เพื่อตอกย้ำแบรนด์ รวมถึงการดำเนินงานที่แตกต่าง และการสนับสนุนผู้ประกอบการในกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างจากกองทุนอื่นๆ ▪ นำข้อสรุปผลสำรวจการรับรู้ Brand ปี 2566 ที่มีการวิเคราะห์ถึงประเด็นที่เป็นปัญหา/อุปสรรค แล้วนำมาทำแผนปรับปรุงการสื่อสาร และสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- กระบวนการ/ช่องทางการสื่อสารยังไม่ครอบคลุมและสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ การประเมินผลการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ (การรับรู้การดำเนินงานขององค์กร / อัตราการเข้าถึงของช่องทาง/ความพึงพอใจต่อช่องทางและการสื่อสาร) ■ วางแผนการใช้และการพัฒนาช่องทางการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (ปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร)
- การสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ในแต่ละพื้นที่ไปยังกลุ่มเป้าหมายขาดแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน	โครงการสร้างการรับรู้เพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้แก่ผู้ประกอบการ (P7)	<ul style="list-style-type: none"> ■ เน้นพัฒนาการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เชิงรุก <ul style="list-style-type: none"> - การออก Roadshow ในงานสัมมนา /กิจกรรมนวัตกรรม - จัดกิจกรรม Hackathon โดยร่วมมือกับเอกชน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนทุนกับ Startup ที่มีศักยภาพ

7. รายละเอียดกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ประจำปี 2567

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	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) จัดทำแผนการดำเนินงาน												

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	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) ประเมินผลการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ และช่องทางการสื่อสารในปัจจุบัน												
3) ดำเนินการศึกษาและพัฒนาช่องทางการสื่อสารรูปแบบใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมกับพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย												
4) ดำเนินการปรับปรุงช่องทางการสื่อสารขององค์กร												
5) กำกับและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน												
6) รายงานผลการดำเนินงานพร้อมปัญหาและอุปสรรค												

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (RF4) : การพัฒนาบุคลากรตามระดับขีดความสามารถ (Competency) และความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ยังไม่เป็นระบบ

ฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) :

ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริหารองค์กร

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

จากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับสู่องค์กรสมรรถนะและคล่องตัวสูง โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญคือ เสริมสร้างศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร โดยในปัจจุบันกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมประสบปัญหาการขาดการจัดการด้านบุคลากรและความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากศักยภาพ/

อัตรากำลังของบุคลากรไม่ตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงานของกองทุนฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยอัตรากำลังในแต่ละหน่วยงานส่วนใหญ่ยังไม่สอดคล้องกับ Workload ของแต่ละหน่วยงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีปริมาณงานไม่สอดคล้องกับระบบแรงจูงใจ จึงเป็นสาเหตุให้เกิดการลาออกที่สูง ในขณะที่ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้กองทุนฯ บรรลุเป้าหมายเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะและคล่องตัวสูง คือ การที่กองทุนฯ ต้องมีบุคลากรที่มีความพร้อม โดยมีความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ บุคลากรยังต้องมีความชำนาญในการทำงานในรูปแบบดิจิทัล มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานแบบบูรณาการ

ปี	ข้อมูลในอดีต			เป้าหมายตัวชี้วัด		
	ปี 2564	2565	2566	2567	2568	2569
ร้อยละบุคลากรที่มีสมรรถนะเป็นไปตามเป้าหมาย	-	-	N/A	80	80	80
อัตรการลาออก	4.55	6.90	20	-	-	-

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดโอกาส และผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินค่าโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I1)	การประเมินผลกระทบ (I2)	การประเมินผลกระทบ (I3)
	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ/โครงการ ¹ (ร้อยละ)	สัดส่วนจำนวนบุคลากรที่มีต่อกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ (ร้อยละ)	บุคลากรที่มีสมรรถนะเป็นไปตามเป้าหมาย (ร้อยละ)	อัตรการลาออก (ร้อยละ)
ระดับ 1	100	100	90	ต่ำกว่าร้อยละ 5
ระดับ 2	90	90	85	5
ระดับ 3	80	80	80	10

ระดับ 4	70	70	75	15
ระดับ 5	< 70	< 70	70	20
ก่อนการบริหาร	4	4	4	5
คาดหวัง ณ สิ้นปี	2	3	3	4

หมายเหตุ :

¹ แผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2567 ประกอบด้วยแผนงาน/โครงการย่อย ดังนี้

- 1) โครงการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2) โครงการเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน

2. ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง

กองทุนฯ สามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ได้แก่ โครงการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน และโครงการเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน โดยสามารถดำเนินงานได้ร้อยละ 100 และบุคลากรได้รับการพัฒนา โดยมีสมรรถนะเป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงอัตราการลาออกของบุคลากรของกองทุนฯ ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- 3.1 โครงการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน (P17)
- 3.2 โครงการเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน (P19)

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

4.1 แผนงานพัฒนาศักยภาพ/อัตรากำลังของบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงานของกองทุนฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยครอบคลุมการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- 4.1.1 วางแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ/ขีดความสามารถที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพตามระดับขีดความสามารถ (Competency) โดยเริ่มต้นที่ระดับ Core Competency ขององค์กร
- 4.1.2 วางแผนในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในแต่ละกลุ่มบุคลากร โดยเริ่มจากกลุ่มพนักงานที่เป็น Talent ขององค์กรให้มีความชัดเจน
- 4.1.3 การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนภายในองค์กร รวมถึงยังให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ผู้เชี่ยวชาญ/ลาออก และพัฒนาระบบคลังความรู้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

5. การวิเคราะห์ Cost - Benefit และรายละเอียดแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
แผนงานพัฒนา ศักยภาพ/ อัตรากำลังของ บุคลากร เพื่อตอบสนอง ต่อทิศทาง การดำเนินงาน ของกองทุนฯ ทั้งในปัจจุบันและ อนาคต	Treat	ค่าใช้จ่ายในการ พัฒนาศักยภาพ/ อัตรากำลังของ บุคลากร ประมาณ 2 ลบ.	-	-	- บุคลากรมีความ ผูกพันกับองค์กร - เพิ่ม ประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน ของเงินทุนฯ
	Take	-	- ศักยภาพและ อัตรากำลัง ไม่ตอบสนอง ต่อการ ดำเนินงาน ตามภารกิจ ของกองทุนฯ - การดำเนินงาน ของกองทุนฯ ไม่มี ประสิทธิภาพ และไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	ประหยัดค่าใช้จ่าย การพัฒนาศักยภาพ/ อัตรากำลังของ บุคลากร ประมาณ 2 ลบ.	-
	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			
สรุป	กองทุนฯ เลือกการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนา ศักยภาพ/ อัตรากำลังของบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อทิศทาง การดำเนินงานของกองทุนฯ ทั้งในปัจจุบันและ อนาคต				

6. การวิเคราะห์ สาเหตุ เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
การพัฒนา ศักยภาพ		

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- ขาดการกำหนดและประเมินสมรรถนะและขีดความสามารถ (Competency)	- โครงการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน (P17)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ออกแบบ/วางแนวทางในการกำหนดและประเมินสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานและตำแหน่งงาน เช่น หน่วยงาน/บุคลากรที่ทำหน้าที่ติดต่อกับเครือข่ายนักลงทุนต่างชาติ ต้องมีขีดความสามารถ/ทักษะ ด้านภาษา และการตลาด เป็นต้น ■ จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรตามระดับขีดความสามารถ (Competency) โดยเริ่มต้นที่ระดับ Core Competency ขององค์กร
- ขาดการกำหนด Career Path ในการเติบโตในการทำงานของแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน	- โครงการเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน (P19)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ออกแบบ/วางแผนในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในแต่ละกลุ่มบุคลากร โดยเริ่มจากกลุ่มพนักงานที่เป็น Talent ขององค์กรให้มีความชัดเจน
- ขาดการจัดเก็บ ถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน (ขาดการจัดเก็บ ถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน)	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ สร้างระบบการจัดเก็บความรู้ผู้เชี่ยวชาญ/ลาออก ■ พัฒนาระบบคลังความรู้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ■ การส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร
อัตรากำลัง		
- อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับ Workload ของการปฏิบัติงาน	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ ติดตามและเร่งรัดในการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับอัตรากำลังของแต่ละฝ่ายงานในปัจจุบัน ■ ศึกษากรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมในการรองรับการดำเนินงานตามทิศทางและยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นในการพัฒนากลไกสนับสนุนเพื่อเร่ง

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		การเติบโตให้กับธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม (ยุทธศาสตร์ที่ 3)
- อัตราการลาออกสูง (Turnover rate)	- โครงการเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน (P19)	<ul style="list-style-type: none"> สัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก (Exit Interview) โดยมีการสรุปประเด็นปัญหา และจัดทำแผนงานในการปรับปรุงที่ชัดเจน

7. รายละเอียดกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ประจำปี 2567

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	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) จัดทำแผนการดำเนินงาน												
2) ดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน												
2.1 วางแนวทางในการกำหนด/ประเมินสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงาน												
2.2 วางแผนในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในแต่ละกลุ่มบุคลากร โดยเริ่มจากกลุ่มพนักงานที่เป็น Talent ขององค์กร ให้มีความชัดเจน												

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
2.3 ศึกษากรอบอัตรากำลัง ที่เหมาะสมในการรองรับ การดำเนินงานตาม ทิศทางและยุทธศาสตร์ ที่มุ่งเน้นในการพัฒนา กลไกสนับสนุนเพื่อเร่ง การเติบโตให้กับธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (ยุทธศาสตร์ที่ 3)												
2.4 สร้างระบบการจัดเก็บ ความรู้ผู้เชี่ยวชาญ/ ลาออก												
2.5 พัฒนาระบบคลังความรู้ เพื่อปรับปรุง กระบวนการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น												
3) กำกับและติดตาม ความก้าวหน้าผลการ ดำเนินงานเป็นรายเดือน												
4) รายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาและอุปสรรค												

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (RF5) : การสร้างรายได้ที่เพียงพอต่อการดำเนินงานในการตอบสนองต่อภารกิจของกองทุนฯ
อย่างต่อเนื่อง**

ฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) :

ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาโครงการ และฝ่ายบริหารองค์กร

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

จากข้อสังเกตคณะกรรมการประเมินผลและกรมบัญชีกลาง ในการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ต้องการให้กองทุนฯ สามารถจัดหารายได้ที่เพียงพอต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต และควรมีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำเนินงานตอบสนองต่อภารกิจของกองทุนฯ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น กลยุทธ์ที่ 7: เพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จึงได้วางแนวทางในการศึกษาความเป็นไปได้ทั้งในการปรับแนวทางในการดำเนินงานของกองทุนฯ (Business Model) และการแปรสภาพของกองทุนฯ สู่รูปแบบองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน รวมถึงการปรับให้กองทุนฯ สามารถสร้างรายได้ ในการใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานของกองทุนฯ ที่ตอบสนองต่อภารกิจของกองทุนฯ ในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ในปี 2567-2568 กองทุนฯ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบทางธุรกิจ และการปรับปรุงกฎ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาถึงความเหมาะสมในการปรับเปลี่ยนหรือแปรสภาพกองทุนฯ ที่มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของกองทุนฯ ต่อไป

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดโอกาส และผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินค่าโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามกิจกรรม/ แผนบริหารความเสี่ยง	จำนวนผู้ประกอบการ ที่ได้รับการ สนับสนุนทุนจาก TED Matching Fund
ระดับ 1	ร้อยละ 100	14
ระดับ 2	ร้อยละ 90	12
ระดับ 3	ร้อยละ 80	10
ระดับ 4	ร้อยละ 70	8
ระดับ 5	ร้อยละ 60	6
ก่อนการบริหาร	5	5
คาดหวัง ณ สิ้นปี	2	3

2. ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง

กองทุนฯ สามารถดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานฯ ได้ตามเป้าหมาย และสามารถเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับ

การสนับสนุนทุนจากโครงการ TED Matching Fund เพื่อเป็นที่มาในการสร้างแหล่งรายได้ของกองทุนฯ ในอนาคต

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- 3.1 โครงการทบทวน/พัฒนาปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการดำเนินงาน (P13)
- 3.2 โครงการศึกษาการแปลงสภาพกองทุนฯ สู่รูปแบบองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง (P16)

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- 4.1 แผนในการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง โดยมุ่งเน้นในการดำเนินงาน ดังนี้
 - 4.1.1 ติดตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ของกองทุนฯ ที่ต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของกองทุนในระยะสั้น กลาง ยาว ที่ได้กำหนดไว้
 - 4.1.2 มีการติดตามถึง ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของโครงการ TED Matching Fund เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการทบทวน/ออกแบบรูปแบบธุรกิจ ที่สามารถสร้างรายได้ในอนาคตที่เหมาะสมต่อไป
- 4.2 แผนในการติดตามการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนทุนผ่านโครงการ TED Matching Fund

5. การวิเคราะห์ Cost - Benefit และรายละเอียดแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
แผนในการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง และแผนในการติดตามการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุน	Treat	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผนฯ ประมาณ 0.5 ลบ.	-	-	- เตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน เพื่อศึกษาในการแปลงสภาพของกองทุนฯ - สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรสู่กองทุนฯ

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
ทุนผ่านโครงการ TED Matching Fund					ที่มีความ คล่องตัวสูง
	Take	สูญเสียการสร้าง รายได้ในอนาคต	ไม่สามารถพัฒนา สู่การเป็นกองทุนฯ ที่มีความคล่องตัว สูง พร้อมทั้ง สูญเสียความ เชื่อมั่นจาก ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียของกองทุนฯ	ประหยัดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงาน ตามแผนฯ ประมาณ 0.5 ลบ.	
	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			
สรุป	เงินทุนหมุนเวียนฯ เลือกการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการดำเนินงานตามแผนในการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง				

6. การวิเคราะห์ สาเหตุ เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- กฎระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินงานยังไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ไม่มีกฎระเบียบเกี่ยวกับการร่วมลงทุน (Venture Capital) เป็นต้น	- โครงการทบทวน/พัฒนาปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการดำเนินงาน (ดำเนินการปี 2568) (P13)	■ ติดตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ของกองทุนฯ ที่ต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของกองทุนในระยะสั้น กลาง ยาว ที่ได้กำหนดไว้

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- รูปแบบธุรกิจและโครงการในการสนับสนุนผู้ประกอบการที่สามารถสร้างรายได้ให้กับกองทุนฯ ในอนาคตยังขาดความชัดเจน	- โครงการ TED Matching Fund	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีการติดตามการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนทุนผ่านโครงการ TED Matching Fund อย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะผลการดำเนินงานที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจในแต่ละช่วงเวลา และการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นของแต่ละธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ ■ มีการติดตาม ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของโครงการ TED Matching Fund เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการทบทวน/ออกแบบรูปแบบธุรกิจ และการดำเนินงานผ่านโครงการที่สามารถสร้างรายได้ในอนาคตที่เหมาะสมต่อไป

7. รายละเอียดกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ประจำปี 2567

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	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) จัดทำแผนการดำเนินงาน												
2) ดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน												
2.1 ติดตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ของกองทุนฯ ที่ต้องปรับปรุงให้												

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
สอดคล้องกับทิศทางการ ดำเนินของกองทุน ในระยะสั้น กลาง ยาว ที่ได้กำหนดไว้												
2.2 มีการติดตามถึง ปัญหา อุปสรรคในการ ดำเนินงานของโครงการ TED Matching Fund เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลใน การทบทวน/ออกแบบ รูปแบบธุรกิจ ที่สามารถ สร้างรายได้ในอนาคต ที่เหมาะสมต่อไป												
2.3 การติดตามการ ดำเนินงานของ ผู้ประกอบการที่ได้รับ การสนับสนุนทุนผ่าน โครงการ TED Matching Fund												
3) กำกับและติดตามความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน เป็นรายเดือน												
4) รายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาและอุปสรรค												

3.7 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

1. จากยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนากลไกสนับสนุนเพื่อเร่งการเติบโตให้กับธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่สำคัญ คือ การที่ประเทศไทยมีระบบนิเวศที่เข้มแข็งในการพัฒนา Startup และผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม ดังนั้น กองทุนควรพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรภาคทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เพียงพอ และครอบคลุมทั้ง Ecosystem ในการส่งเสริมผู้ประกอบการให้มีศักยภาพ ซึ่งในปัจจุบันเครือข่ายทางพันธมิตรของกองทุนฯ ประกอบด้วย
 - เครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (TED Fellow) ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพันธมิตรในกลุ่มสถาบันการศึกษา และสถาบันวิจัย
 - เครือข่ายในการสนับสนุนด้านการเงิน ซึ่งได้ร่วมมือกับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) และกลุ่มนักลงทุนเอกชน เพื่อลงทุนในกลุ่มผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ (Growth Stage) ผ่านโครงการ TED Matching Fund (วงเงินสูงสุด 10 ลบ.)

ทั้งนี้ กองทุนฯ สามารถเป็นกลไกของภาครัฐในการสร้างความร่วมมือกับทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อพัฒนาระบบนิเวศของ Startup และผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศไทยให้มีความเข้มแข็งเพิ่มเติมได้ อาทิเช่น

 - การสร้างเครือข่ายพัฒนาผู้ประกอบการ โดยสามารถเพิ่มเติมในกลุ่มของ Startup และผู้ประกอบการธุรกิจภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จสูงในตลาด
 - ร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการสร้าง Market Enabler เพื่อเป็นศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการ เช่น Incubator และ Accelerator
 - การสร้างและขยายเครือข่ายธุรกิจ (Networking Opportunity) ให้กับผู้ประกอบการ ทั้งธุรกิจในประเทศ และการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ
 - การร่วมกับเครือข่ายนักลงทุนอื่นๆ เพื่อสนับสนุนและส่งต่อนักลงทุนที่มีศักยภาพ ที่ต้องการวงเงินที่มากขึ้น ในการเติบโตและขยายธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น (Series B & Beyond)
 - ดึงดูดนักลงทุนต่างชาติ เพื่อเข้ามาลงทุนในกลุ่ม Startup ที่มีศักยภาพสูง
 - ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ในการพัฒนาและต่อยอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นที่ต้องการของตลาด
2. จากข้อสังเกตคณะกรรมการประเมินผลและกรมบัญชีกลาง ในการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ต้องการให้กองทุนฯ สามารถจัดหารายได้ที่เพียงพอต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต และควรมีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำเนินงานตอบสนองต่อภารกิจของกองทุนฯ อย่างต่อเนื่อง โดยกองทุนฯ ได้มีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการศึกษาการแปลงสภาพกองทุนฯ สู่รูปแบบองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง ซึ่งจะดำเนินการปี 2568 อย่างไรก็ตาม เพื่อให้แผนงานดังกล่าวสามารถลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นในปี 2567 ทางกองทุนฯ ควรมีการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน โดยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการศึกษาการแปลงสภาพกองทุนฯ เช่น สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมของการลงทุน

ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรต่างๆทั้งในและต่างประเทศ กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อทิศทางการดำเนินงานของกองทุนฯ เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาถึงความเหมาะสมในการปรับเปลี่ยนหรือแปรสภาพกองทุนฯ ที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของกองทุนฯ ต่อไป

3. ระบบการบริหารทรัพยากรองค์กร (ERP) เป็นระบบที่มีความสำคัญต่อทิศทางยุทธศาสตร์ และการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนฯ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาโครงการฯ ในปี 2566 มีอุปสรรค ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทีมของผู้ว่าจ้างในการพัฒนาระบบฯ ทำให้การพัฒนาโครงการฯ ไม่ต่อเนื่อง และมีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด โดยในปัจจุบันระบบได้มีความพร้อมใช้งานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม ทางกองทุนฯ ควรมีการจัดเก็บเอกสารที่ระบุถึงความต้องการในการพัฒนาระบบ (Requirement) เอกสารการพัฒนาระบบฯ ในแต่ละช่วงของโครงการฯ รวมถึงเอกสารความคืบหน้าในการแก้ไขระบบต่างๆ ให้เป็นระบบและชัดเจนเพื่อในอนาคต หากกองทุนฯ ต้องมีการปรับปรุงระบบฯ หรือขยายขีดความสามารถระบบของระบบเพิ่มเติม รวมถึงการบำรุงรักษาระบบฯ ทางกองทุนฯ จะได้มีเอกสารในการอ้างอิง เพื่อให้เกิดการพัฒนาฯ ที่ต่อเนื่องต่อไป