

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2569

**โครงการจัดทำและทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปี
และแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569**

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	6
บทที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	9
2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	9
2.2 ภารกิจ (Mission)	9
2.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	11
2.4 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	14
2.5 ประเด็นยุทธศาสตร์	16
บทที่ 3 การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง	20
3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	20
3.2 การประเมินความเสี่ยง	33
3.3 การจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง	37
3.4 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2569	38
3.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response)	40
3.6 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง	42

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 เพื่อช่วยลดภาระความเสี่ยงด้านการลงทุนของผู้ที่ต้องการประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของเทคโนโลยี 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 อาจส่งผลกระทบให้การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยรวม ดังนั้น หากองค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงและควบคุมการบริหารงานภายในได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม จะเป็นการสนับสนุน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ได้อย่างดี อีกทั้งภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรคทั้งหลายที่คาดไว้ อาจก่อให้เกิดโอกาสและนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งนอกจากจะสนับสนุนให้ทุนหมุนเวียนสามารถดำเนินงานได้ โดยบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดแล้ว ยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม

ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) ได้อีกทางหนึ่ง กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมจึงได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ตามแนวทาง COSO ERM มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของทุนหมุนเวียน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการให้ผู้บริหาร พนักงานทุกท่าน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และมีความเข้าใจตรงกันในค่านิยม เป้าหมายและวัตถุประสงค์ อันจะเป็นการสร้างความสำเร็จอย่างทั่วถึงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

นอกจากนี้ “บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2569 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 5) พิจารณาจากการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบควบคุมภายในครบทุกกระบวนการที่สำคัญ และมีการทบทวนกิจกรรมควบคุมที่สอดคล้องตาม Workflow ขององค์กร

5. สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ 30) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินงานกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
6. การติดตามผลและการประเมินผล (ร้อยละ 5) พิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ดังนั้น กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2569 โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2567-2571 ฉบับทบทวนสำหรับปีงบประมาณ 2569 กับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2568 และผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในปี 2568 ใช้เป็นกรอบในการประเมินวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้มีการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะสามารถทำให้เกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และสามารถป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรง ให้เกิดความมั่นใจได้ว่า กองทุนฯ จะมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

1.2.1 นิยามของความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยงในนิยามของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม หมายถึง เหตุการณ์และ/หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ และ/หรือสร้างความเสียหาย และ/หรือความล้มเหลว และ/หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน กระบวนการ และบุคลากรได้

1.2.2 นโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

1.) วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ดังนี้

- 1.1) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพตรงตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

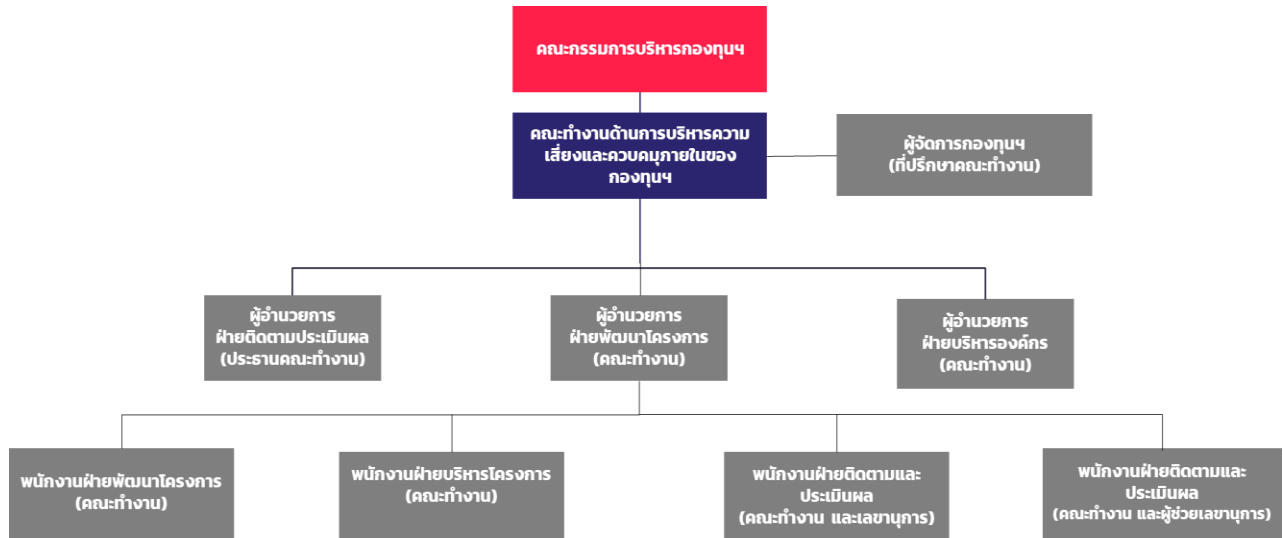
- 1.2) เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและการดำเนินงานของกองทุนฯ ทบทวนและเสนอแนะ มาตรการเพื่อลดความรุนแรงและผลกระทบต่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบของกองทุนฯ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องของระบบการดำเนินงานของกองทุนฯ
- 1.3) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละส่วนงานภายในกองทุนฯ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

2.) นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

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

- 2.1) การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร บุคลากร กองทุนฯ ทุกคนและทุกระดับ
- 2.2) ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งกองทุนฯ และครอบคลุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในทุกสายงานตามหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสามารถลดความเสี่ยงทุกภารกิจหรือกิจกรรมให้เหลือน้อยที่สุด
- 2.3) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมีการติดตาม ประเมินผล และสอบทาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นปัจจุบัน และ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2.4) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี
- 2.5) ให้มีการส่งเสริมสนับสนุนและให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักถึงความสำคัญ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติและเป็นวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กองทุนฯ

3.) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



ภาพที่ 1-1 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

3.1) คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

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

3.2) คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วย

1. ผู้จัดการกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการ เทคโนโลยีและนวัตกรรม 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. พิจารณารายงานความเสี่ยงของหน่วยงานที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในภาพรวมและหาวิธีการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม
4. กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน รวบรวม พิจารณากลับการประเมินผลการควบคุมภายใน 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) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทาง

ของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

2.) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้และเพื่อวางเป้าหมาย ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3.) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

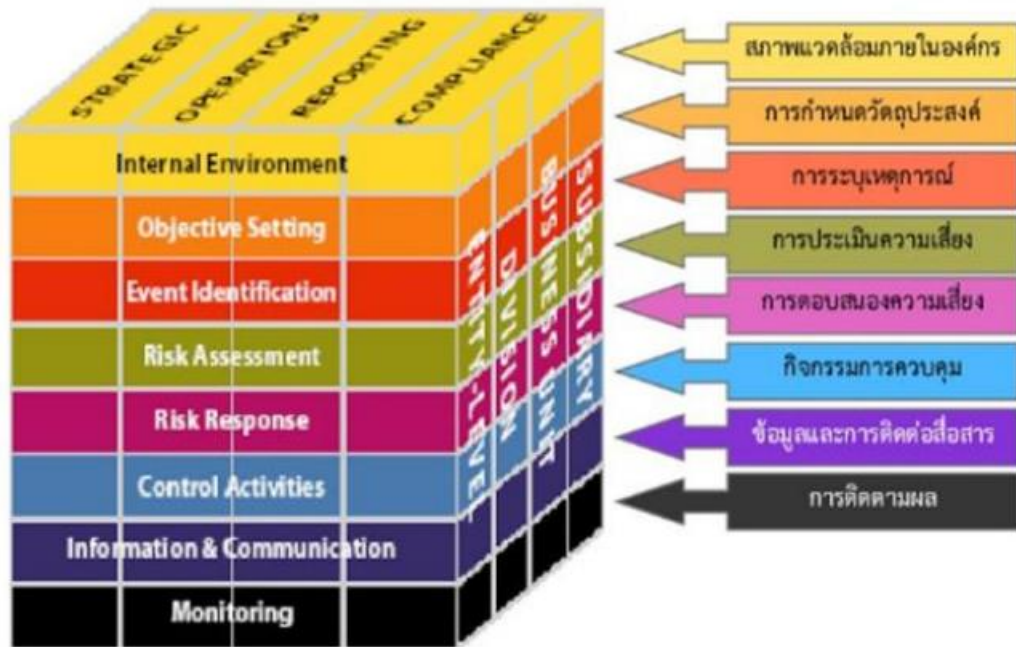
4.) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวโน้มของความถี่ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น หรือพิจารณาจากความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายในของกองทุนฯ โดยหากกองทุนฯ มีความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน ก็จะส่งผลให้อโอกาสที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น 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) ผู้บริหารอาจทำการพิจารณาปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง โดยการประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ การจัดการด้านความเสี่ยง หรือการประเมินความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง

6.) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

7.) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสมหรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามและความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพ อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ



Source: Risk Management of COSO

ภาพที่ 1-2 : แนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM

บทที่ 2

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การดำเนินการตามภารกิจขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ต้องเผชิญกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ส่งผลให้องค์กรต้องมีระบบในการตอบสนอง และลดความเสียหายในการดำเนินงานอันเกิดจากความคาดหวังและปัจจัยดังกล่าว ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีการดำเนินงานที่ไม่ละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมจึงจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานในแต่ละปีจะสามารถบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ โดยเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุทิศทางยุทธศาสตร์ โดยแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม พ.ศ. 2567-2571 ฉบับทบทวนสำหรับปีงบประมาณ 2569 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“กองทุนชั้นนำเพื่อยกระดับศักยภาพ Startup และ SME ในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและการเติบโตอย่างยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

คำอธิบาย

กองทุนชั้นนำ หมายถึง กองทุนฯ ที่มีดำเนินการตามพันธกิจ การบริการ และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ

การยกระดับศักยภาพ Startup และ SME สะท้อนพันธกิจหลักในการสนับสนุนทางการเงิน องค์ความรู้ และการสร้างศักยภาพด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับกลุ่มผู้ประกอบการเป้าหมาย (Startup และ SME)

มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและการเติบโตอย่างยั่งยืน หมายถึง การมีส่วนร่วมของกองทุนฯ ในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความยั่งยืน

2.2 พันธกิจ (Mission)

- 2.2.1 สนับสนุนทางการเงิน องค์ความรู้ 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)

การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกองทุนฯ โดยจำแนกถึงปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานใน 4 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง (S: Strength) จุดอ่อน (W: Weaknesses) โอกาส (O: Opportunities) และอุปสรรค (T: Threats) โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ดังนี้

SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	SWOT Analysis	
		โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
S1 มีกรอบงบประมาณที่ชัดเจน สามารถสนับสนุนทุนสูงสุดร้อยละ 90 ของมูลค่ารวมโครงการ S2 มีโครงสร้างการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ชัดเจน มีขั้นตอนการกลั่นกรองที่ชัดเจน เนื่องจากมี คณะอนุกรรมการทั้งการพิจารณาโครงการ พิจารณาเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ และติดตามและประเมินผลโครงการ ฯลฯ S3 มีเครือข่ายร่วมดำเนินงานอยู่ภายใต้กระทรวง อว. และนอกเหนือกระทรวง อว. ทำให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและสามารถบูรณาการการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน S4 มีความยืดหยุ่นในการให้ทุนสนับสนุนแก่ผู้ประกอบการ ที่เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย/ สอดคล้องตามนโยบายของประเทศ S5 มี Alumni ที่เป็นตัวแทนในการสร้างการรับรู้และกระตุ้นกลุ่มเป้าหมายให้เกิดความสนใจในการขอรับการสนับสนุนจากกองทุนฯ	W1 ยังขาดแนวทางในการสรรหา และรักษา/จูงใจให้บุคลากรอยู่กับกองทุนฯ ในระยะยาว เช่น การให้สิทธิประโยชน์และผลตอบแทนที่ตรงความต้องการ การพัฒนาทักษะบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน สร้างระบบนิเวศในการเรียนรู้ที่ดีให้กับบุคลากร เป็นต้น W2 เครือข่ายร่วมดำเนินงาน (TED FELLOW) ยังไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความต้องการความคาดหวังของกองทุนฯ W3 ระบบสารสนเทศและดิจิทัลยังไม่สามารถสนับสนุนการตัดสินใจ (EIS/ MIS) ของคณะกรรมการบริหาร/ ผู้บริหาร และสนับสนุนการทำงานและ เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ W4 กระบวนการสำคัญต่างๆ มีความซับซ้อน/ ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความล่าช้าและบางครั้งไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น การพิจารณาอนุมัติ การทำสัญญา การเบิกจ่ายเงินทุน การขออนุมัติปิดโครงการ W5 กระบวนการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบทั้งในระดับองค์กรและระดับโครงการที่ขอรับการสนับสนุนจากกองทุนฯ W6 การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการยังไม่เป็นระบบสอดคล้องตามความต้องการ W7 ไม่มีรายรับจากผลตอบแทนการลงทุนเพื่อนำกลับมาใช้หมุนเวียนภายในกองทุนฯ W8 ขาดแนวทางการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นระบบ	O1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี นโยบายของรัฐบาล ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนประเทศด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม O2 เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้นทำให้เกิดความต้องการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมา เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การให้บริการ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพภูมิอากาศและด้านสังคม O3 รัฐบาลมีมาตรการกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจและการสนับสนุนผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น O4 หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาเครือข่ายและรูปแบบความร่วมมือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการตั้งแต่การบ่มเพาะจนถึงการขยายตลาด เชิงพาณิชย์ให้กับผู้ประกอบการ	T1 ปัจจุบันมีหน่วยงานที่สนับสนุนทุนให้ผู้ประกอบการฯ ในลักษณะเดียวกัน จำนวนหลายหน่วยงาน จึงเกิดการแข่งขันกันในกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ T2 ความต้องการแรงงานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพิ่มสูงขึ้น ทำให้เกิดการแย่งชิงบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent war) เช่น deep tech AI robotic EV T3 กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของกองทุนฯ / เหมาะสมตามสถานการณ์ในปัจจุบัน เช่น กรอบอัตราค่าตอบแทนพนักงาน สวัสดิการที่ไม่จูงใจในการสรรหาและรักษาบุคลากร/ สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน, การพัฒนาผู้ประกอบการสู่ตลาดต่างประเทศ T4 ความไม่แน่นอนของนโยบายด้านเศรษฐกิจและการเมืองทั้งในระดับนานาชาติและประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการและทิศทางการดำเนินงานของกองทุนฯ ** T5 ความต้องการความคาดหวังที่หลากหลาย และ/หรือเพิ่มขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะเรื่องความโปร่งใสและธรรมาภิบาล เป็นแรงกดดันต่อการบริหารจัดการ**

หมายเหตุ ** เพิ่มใหม่

ภาพที่ 2-1 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Advantage: SA)

- SA1 สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการสู่ธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมมูลค่าสูงและยั่งยืน (S1, S2, S3, S4, O1, O2, O3, O4, O5)
- SA2 เชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจเพื่อศักยภาพการเติบโตของผู้ประกอบการ (S3, O4)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Challenge: SC)

- SC1 พัฒนาโครงการที่หลากหลายและตอบโจทย์ความต้องการกลุ่มเป้าหมาย (S4, T1, T4)
- SC2 ขยายฐานและยกระดับเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (W2, O4)
- SC3 สร้างโอกาสและการเติบโตให้กับธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม (W6, O2, O4)
- SC4 ส่งเสริมการเรียนรู้และยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม (W6, O3, O4)
- SC5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (W3, W4, O2)
- SC6 เพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (W4, W5, W7, T1, T3, T4)
- SC7 สร้างภาพลักษณ์และการยอมรับในความพร้อมมีประสิทธิภาพและความโปร่งใส (W5, T5)
- SC8 เสริมสร้างศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร (W1, W8, T1, T2)

2.4 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

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

ระยะสั้น ปี 2569 (Establish the core)

เป็นช่วงเวลาของเสริมสร้างรากฐานให้มีความเข้มแข็ง ทั้งการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก พัฒนาการบริหารจัดการองค์กร และกระบวนการให้บริการที่มีมาตรฐาน รวมทั้งมุ่งเน้นบทบาทในการเชื่อมต่อ VC/CVC/Angel Fund ในลักษณะ Venture Builder นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีต่างๆ และทบทวนโครงสร้าง อัตราค่าจ้าง สมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องต่อการดำเนินงานของกองทุนฯ

ระยะกลาง ปี 2570 - 2571 (Enhance capabilities)

เป็นช่วงเวลาของการมุ่งเน้นในการพัฒนาความสัมพันธ์ของเครือข่ายระบบนิเวศเข้มแข็งครอบคลุมทุกมิติ สร้างความเชื่อมั่น และเป็นยอมรับในวงกว้าง โดยเป็นบทบาท Co-investment หรือ Government venture capital เน้นเทคโนโลยีขั้นสูงที่สามารถสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจได้ ส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความผูกพันแก่พนักงาน และบริหารจัดการองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ

ระยะยาว ปี 2572 เป็นต้นไป (Expand innovation)

เป็นช่วงของการขับเคลื่อนและนวัตกรรมให้กองทุนฯ เติบโต โดยด้านพันธกิจหลัก มุ่งเน้นการขยายฐานธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมมูลค่าสูง สนับสนุนทางการเงินที่ยืดหยุ่นขึ้น และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน สร้างเครือข่ายระบบนิเวศเข้มแข็งครอบคลุมทั้งในและต่างประเทศ พร้อมขับเคลื่อนกระบวนการทำงานของกองทุนฯ ด้วยข้อมูลและนวัตกรรม ที่ได้รับการยอมรับ

Strategic Positioning



ระยะสั้น
2569

Establish the core

Business Model

- บทบาทเชื่อมต่อกับ VC/CVC/ Angel Fund ร่วมกันพัฒนาในลักษณะ Venture Builder

Stakeholders

- สร้างการรับรู้และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักและจดจำ
- สรรหาและพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- พัฒนาเครือข่าย Fellow ให้มีศักยภาพและสร้างระบบแรงจูงใจ
- ขยายฐานเครือข่ายไปยังกลุ่มอื่นที่มีศักยภาพทั้งภาครัฐ, VC/ CVC, Accelerator

Process

- ทบทวนหลักเกณฑ์เพื่อกำกับดูแล และระบบการติดตามประเมินผลโครงการ
- พัฒนาระบบการบริการที่มีมาตรฐาน

Learning & Growth

- ทบทวนโครงสร้าง อัตราค่าจ้าง และสมรรถนะของบุคลากร
- เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลและบริหารจัดการกองทุนฯ



ระยะกลาง
2570 – 2571

Enhance capabilities

- บทบาท Co – investment หรือ Government venture capital เน้นเทคโนโลยีขั้นสูงและมี Impact

- สร้างความเชื่อมั่นและความรู้สึกผูกพัน
- พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากนวัตกรรม
- พัฒนาความสัมพันธ์ของเครือข่ายระบบนิเวศ เข้มแข็งครอบคลุมทุกมิติ

- กำกับติดตาม และประเมินผลโครงการ
- เพิ่มประสิทธิภาพการบริการ และกระบวนการสำคัญ

- พัฒนาสมรรถนะบุคลากร และส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม และความผูกพันองค์กร
- บริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใสและมุ่งผลสัมฤทธิ์



ระยะยาว
2572 เป็นต้นไป

Expand innovation

- นวัตกรรมการให้ทุนและการสนับสนุนทางการเงินที่ยืดหยุ่นและสร้างมูลค่าเพิ่ม

- สร้างภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งและความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ขยายฐานธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมมูลค่าสูง
- เครือข่ายระบบนิเวศเข้มแข็งครอบคลุมทั้งในและต่างประเทศ

- ขับเคลื่อนกระบวนการทำงานด้วยข้อมูลและนวัตกรรม

- ยกระดับสู่องค์กรสมรรถนะสูง และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- บริหารจัดการองค์กรได้รับการยอมรับ

ภาพที่ 2-2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

VISION & MISSION

“กองทุนชั้นนำเพื่อยกระดับศักยภาพ Startup และ SME ในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและการเติบโตอย่างยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

1. สนับสนุนทางการเงิน องค์ความรู้ และการสร้างศักยภาพในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจแก่นักศึกษา บัณฑิตจบใหม่ไม่เกิน 7 ปี บุคลากรในสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิจัย ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม และผู้ประกอบการเริ่มต้น ให้เติบโตอย่างยั่งยืน
2. สร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนการร่วมลงทุน
3. สนับสนุนเครือข่ายบ่มเพาะ และเครือข่ายผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม
4. ยกระดับความสามารถในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศ ผ่านการส่งเสริมผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1



Ensuring Sustainability for TED Fund
สร้างความยั่งยืนให้กับกองทุนฯ

- มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมจากธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดจากการสนับสนุนของกองทุนฯ

- S1 สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการสู่ธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมมูลค่าสูงและยั่งยืน
S2 พัฒนาโครงการรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการกลุ่มเป้าหมายและสร้างโอกาสเติบโตให้กับกองทุน

ยุทธศาสตร์ที่ 2



Innovation Ecosystem Development
เชื่อมโยงและพัฒนาระบบสนับสนุน
ครบวงจร

- เครือข่ายระบบนิเวศธุรกิจนวัตกรรมที่มีศักยภาพและครบวงจร

- S3 ขยายฐานและยกระดับเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ
S4 เชื่อมโยงเครือข่ายระบบนิเวศธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างครบวงจร

ยุทธศาสตร์ที่ 3



Capacity Building for Commercialization of Innovation
พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการเพื่อสร้าง
มูลค่าทางเศรษฐกิจจากนวัตกรรม

- กลไกสนับสนุนผู้ประกอบการที่ตอบโจทย์ความต้องการและสร้างโอกาสทางธุรกิจ

- S5 ส่งเสริมการเรียนรู้และยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม
S6 สร้างโอกาสและการเติบโตให้กับธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4



Transparent & Impact Driven Management
บริหารจัดการอย่างโปร่งใสและ
มุ่งผลสัมฤทธิ์

- องค์กรและบุคลากรมีสมรรถนะสูงเป็นที่ยอมรับ

- S7 เพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
S8 สร้างภาพลักษณ์และการยอมรับในความมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและยั่งยืน
S9 เสริมสร้างศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร
S10 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ภาพที่ 2-3 ยุทธศาสตร์ (Strategic) กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

2.5 ประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความยั่งยืนให้กับกองทุนฯ (Ensuring Sustainability for TED Fund)

เป้าประสงค์

มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมจากธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดจากการสนับสนุนของกองทุนฯ

กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการสู่ธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมมูลค่าสูงและยั่งยืน
- กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาโครงการรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการกลุ่มเป้าหมายและสร้างโอกาสเติบโตให้กับกองทุนฯ

ตารางที่ 2-1 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 1

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมายการดำเนินงาน				
		2567	2568	2569	2570	2571
1.1 มูลค่าผลกระทบรวมของธุรกิจผู้ประกอบการต่อจำนวนเงินสนับสนุนจากกองทุนฯ	เท่า	6.55	6.70	4.45	4.67	4.90
1.2 ร้อยละของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จหลังการเข้าร่วมโครงการ	ร้อยละ	80	80	85	85	85
1.3 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณสนับสนุนโครงการเทียบแผน	ร้อยละ			94	94	94

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เชื่อมโยงและพัฒนาระบบสนับสนุนครบวงจร (Innovation Ecosystem Development)

เป้าประสงค์

เครือข่ายระบบนิเวศธุรกิจนวัตกรรมที่มีศักยภาพและครบวงจร

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายฐานและยกระดับเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ (Development Network)

กลยุทธ์ที่ 4 เชื่อมโยงเครือข่ายระบบนิเวศธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างครบวงจร (Enabling & Connecting Network)

ตารางที่ 2-2 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 2

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมายการดำเนินงาน				
		2567	2568	2569	2570	2571
2.1 สัดส่วนของเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการศักยภาพสูงต่อเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้ประกอบการทั้งหมด	ร้อยละ			33	34	35
2.2 จำนวนเครือข่าย TED Fellow ที่เพิ่มขึ้น	หน่วยงาน			4	4	4
2.3 จำนวนเครือข่ายความร่วมมือธุรกิจฯ ที่เพิ่มขึ้น	หน่วยงาน	2	2	3	4	5
2.4 จำนวนแผนงานโครงการความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จ	แผนงาน/ โครงการ			1 แผนงาน/ โครงการ	1 แผนงาน/ โครงการ	1 แผนงาน/ โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากนวัตกรรม
(Capacity Building for Commercialization of Innovation)

เป้าประสงค์

กลไกสนับสนุนผู้ประกอบการที่ตอบโจทย์ความต้องการและสร้างโอกาสทางธุรกิจ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการเรียนรู้และยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 6 สร้างโอกาสและการเติบโตให้กับธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ตารางที่ 2-3 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 3

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมายการดำเนินงาน				
		2567	2568	2569	2570	2571
3.1 ร้อยละของผู้ประกอบการที่ผ่านเกณฑ์การประเมินการพัฒนาศักยภาพ	ร้อยละ	91	93	95	95	95
3.2 จำนวนผู้ประกอบการที่เข้าถึงแหล่งเงินทุน/ บรรลุข้อตกลงทางธุรกิจจากการดำเนินกิจกรรม/ โครงการของกองทุนฯ	โครงการ/ บริษัท	ปีฐาน	ปีฐาน	2	2	2

ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการอย่างโปร่งใสและมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Transparent & Impact Driven Management)

เป้าประสงค์

องค์กรและบุคลากรมีสมรรถนะสูงเป็นที่ยอมรับ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 7 เพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 8 สร้างภาพลักษณ์และการยอมรับในควมมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 9 เสริมสร้างศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 10 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางที่ 2-4 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 4

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมายการดำเนินงาน				
		2567	2568	2569	2570	2571
4.1 ผลคะแนนประเมินของ กองทุนฯ	คะแนน	4.50	4.50	3.50	3.75	4.00
4.2 ความพึงพอใจของผู้ใช้ บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	4.21	4.21	ดีขึ้นจาก ปีที่ผ่านมา	ดีขึ้นจาก ปีที่ผ่านมา	ดีขึ้นจาก ปีที่ผ่านมา
4.3 ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ ของกองทุน	ร้อยละ	-	-	ร้อยละ 85	ร้อยละ 85	ร้อยละ 85
4.4 ระดับความผูกพันของ บุคลากร	ร้อยละ	-	-	ร้อยละ 70	ร้อยละ 72.5	ร้อยละ 75
4.5 ร้อยละของบุคลากรที่มี สมรรถนะเป็นไปตามเป้าหมาย	ร้อยละ	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80
4.6 ระดับความพึงพอใจต่อ ผู้ใช้งานระบบสารสนเทศ	ร้อยละ	-	-	ร้อยละ 85	ร้อยละ 85	ร้อยละ 85

บทที่ 3

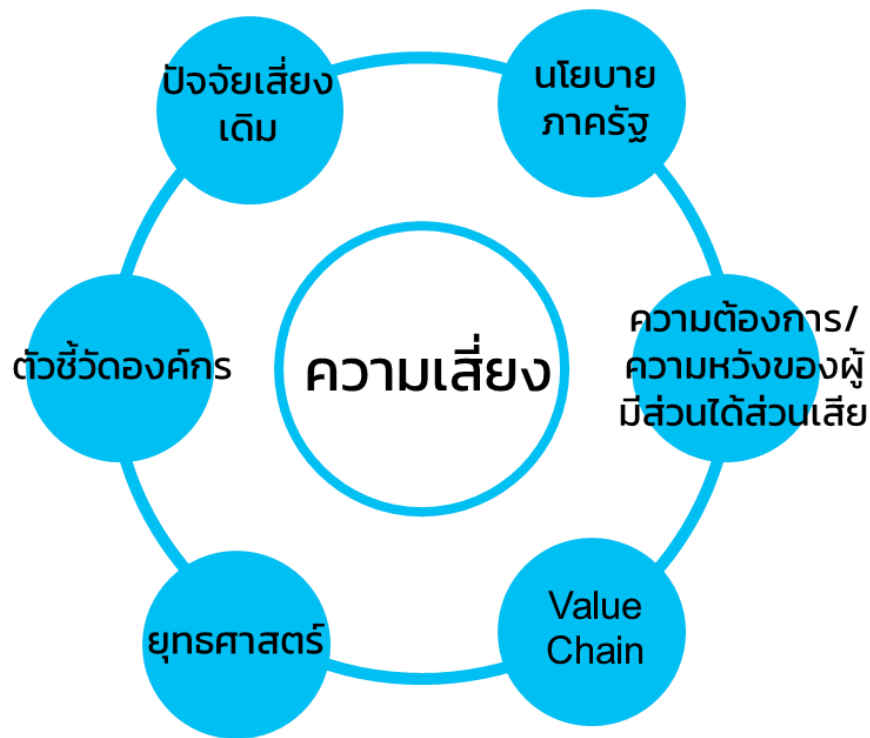
การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล COSO ERM โดยที่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีนั้น เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีลักษณะเชิงรุกมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational risk) ด้านการเงิน (Financial risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบ การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง 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 ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ระหว่างกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม กับ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง นอกจากนี้ ยังรวมถึงประเด็นความไม่แน่นอนในที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร 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)

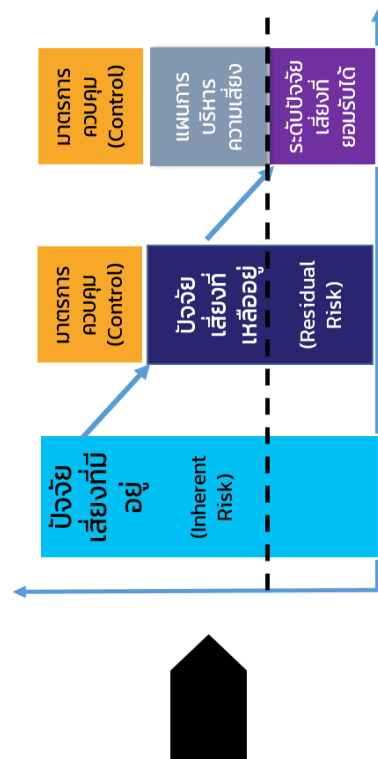
โดยกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้พิจารณาจากความสัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์กร การลงทุนประจำปี การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่อาจมีผลกระทบต่อกองทุนฯ งบประมาณ บุคลากร แผนปฏิบัติการประจำปี ตัวชี้วัดขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกิดขึ้นในระหว่างปี และเหตุการณ์ (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	มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกรายไตรมาส	มีการติดตามผลการดำเนินงานพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าทุกๆ เดือน



เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา	3
ผลการดำเนินงานในอดีต	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (-5%)	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (+5%)
ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการกำหนดการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร
ความเพียงพอของการติดตามงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงานรายปี	มีการติดตามผลการดำเนินงานพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าทุกๆ เดือน

รูปภาพที่ 3-2 : การระบุปัจจัยเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ตารางที่ 3-2 : Inventory of Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2569

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2569
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
1	- จุดอ่อน - ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	○	ขาดระบบการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรที่เป็น ระบบและมีประสิทธิภาพ	1	1	2	✓
2	- จุดอ่อน - ความต้องการ/ ความคาดหวัง	○	เครือข่ายร่วมดำเนินงาน (TED Fellow) ยังไม่สามารถ สนับสนุนการดำเนินงานได้	2	2	2	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2569
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
	ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 2 - บันทึกข้อตกลง ฯ ประจำปี 2569 - ปัจจัยเสี่ยงเดิม		ตามความต้องการความ คาดหวังของกองทุนฯ				
3	- จุดอ่อน	○	ระบบสารสนเทศและดิจิทัล ยังไม่สามารถสนับสนุนการ ตัดสินใจ (EIS/ MIS) ของ คณะกรรมการบริหาร/ ผู้บริหาร	2	2	2	✗
4	- จุดอ่อน - ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 1	○	กระบวนการสำคัญต่างๆ มี ความซับซ้อน ไม่ชัดเจน ทำให้ เกิดความล่าช้าในบาง ขั้นตอน เช่น การพิจารณา อนุมัติ การทำสัญญา การ เบิกจ่ายเงินทุน การขออนุมัติ ปิดโครงการ	2	1	2	✓
5	- จุดอ่อน - ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	○	กระบวนการในการบริหาร จัดการความเสี่ยงยังไม่เป็น ระบบ ทั้งในระดับองค์กรและ ระดับโครงการที่ขอรับการ สนับสนุนจากกองทุนฯ	2	2	2	✗
6	- จุดอ่อน - ยุทธศาสตร์ 3	○	การพัฒนาผู้ประกอบการที่มี ศักยภาพยังไม่เป็นระบบ สอดคล้องตามความต้องการ	2	2	2	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2569
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
7	- จุดอ่อน - ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์	O	ขาดแนวทางการพัฒนา จัดการองค์ความรู้ที่เป็น ระบบ	2	2	2	x
8	- จุดอ่อน - ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 1	O	ขาดการพัฒนาโครงการที่ หลากหลายและตอบโจทย์ ความต้องการกลุ่มเป้าหมาย	2	2	2	x
9	- ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ - ยุทธศาสตร์ 2	S	ขาดการขยายฐานเครือข่าย พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วม พัฒนาผู้ประกอบการ ที่สนับสนุนการบรรลุทิศทาง ธุรกิจขององค์กร	2	2	2	x
10	- ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ - ยุทธศาสตร์ 3	S/O	ไม่สามารถสนับสนุนองค์กร ความรู้ การสร้างศักยภาพใน ด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการ ดำเนินธุรกิจเทคโนโลยีและ นวัตกรรมให้เติบโตอย่าง ยั่งยืน	2	2	2	x
11	- ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ - ยุทธศาสตร์ที่ 2	S	ขาดเครือข่ายระบบนิเวศ ธุรกิจนวัตกรรมที่มีศักยภาพ และครบวงจร	2	2	2	x
12	- ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ - ยุทธศาสตร์ที่ 4	O	ขาดการบริหารจัดการ และ ให้บริการด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ	2	2	2	x

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2569
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
13	- ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ - ยุทธศาสตร์ที่ 4	○	ขาดการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ กระบวนการภายในองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง	2	2	2	✗
14	- ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ - ยุทธศาสตร์ที่ 4	○	ขาดการสร้างการรับรู้ และ สร้างภาพลักษณ์ของกองทุน ที่มีประสิทธิภาพ	2	2	2	✗
15	- ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 4	○	ขาดระบบ/ช่องทางในการ ให้บริการกับผู้ประกอบการฯ ที่สะดวกและครบวงจร	2	2	2	✗
16	- ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 4 - ปัจจัยเสี่ยงเดิม	○	ความมั่นคงปลอดภัยทาง เทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security) ***	2	2	2	✓
17	- ยุทธศาสตร์ที่ 1	S	กระบวนการส่งเสริม/ สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนา ผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี และนวัตกรรม ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	2	2	✗
18	- ยุทธศาสตร์ที่ 1 - บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2569	S	จำนวนผู้ประกอบการที่ได้ รับการจัดสรรเงินสนับสนุน	3	2	2	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2569
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
			จากกองทุนไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย				
19	- ยุทธศาสตร์ที่ 1 - บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2569	S	ผู้ประกอบการที่ประสบ ความสำเร็จหลังการเข้าร่วม โครงการไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	2	2	✗
20	- ยุทธศาสตร์ที่ 1 - บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2569	F	การเบิกจ่ายไม่ได้ตาม เป้าหมาย	1	2	2	✓
21	ยุทธศาสตร์ที่ 1	S	การออกแบบโครงการใหม่ไม่ ตอบโจทย์ความต้องการ กลุ่มเป้าหมาย	2	2	2	✗
22	ยุทธศาสตร์ที่ 1	O	ขาดประสิทธิภาพในการ ติดตามและประเมินผลความ คุ้มค่าของโครงการที่ได้รับ จัดสรรงบประมาณจาก กองทุนฯ	2	2	2	✗
23	ยุทธศาสตร์ที่ 3	S/O	การเชื่อมโยงกับตลาด แหล่ง ทุน หรือโอกาสทางธุรกิจยัง จำกัด ทำให้ผู้ประกอบการที่ ได้รับการสนับสนุนไม่ สามารถเติบโตหรือต่อยอด ธุรกิจได้ตามเป้าหมาย	2	2	2	✗
24	ยุทธศาสตร์ที่ 3	O	ขาดกลไก/การพัฒนา ศักยภาพของศูนย์บ่มเพาะ ผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยี	2	2	2	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2569
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
			และนวัตกรรมที่มี ประสิทธิภาพ				
25	ยุทธศาสตร์ที่ 4	C	การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อ บังคับ หรือกฎเกณฑ์ที่ กำหนด	2	3	2	✗
26	ยุทธศาสตร์ที่ 4	O	ไม่สามารถสร้างระดับความ ผูกพันของพนักงานได้ตาม เป้าหมาย	1	1	1	✓
27	บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2569	F	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ต่อจำนวนผู้ได้รับทุน สนับสนุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	2	2	2	✗
28	- ยุทธศาสตร์ที่ 1 - ความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2569	F	มูลค่าผลกระทบรวมของ ธุรกิจผู้ประกอบการ ต่อ จำนวนเงินสนับสนุนจาก กองทุนฯ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	1	2	2	✓
29	- บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2569	O	ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม แก่ผู้ประกอบการที่มี ประสิทธิภาพ	2	2	2	✗
30	- ยุทธศาสตร์ที่ 4 - บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2569	O	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียต่อการ ดำเนินงานของกองทุนฯ ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	2	2	2	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2569
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
31	- บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2569	F	มูลค่าภาษีเงินได้นิติบุคคลของ โครงการต่อการให้เงิน สนับสนุนโครงการไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	2	2	2	✗
32	- ยุทธศาสตร์ที่ 4 - บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2569 - ปัจจัยเสี่ยงเดิม	O	การรับรู้และเข้าใจบทบาท การดำเนินงานส่งเสริมและ สนับสนุนผู้ประกอบการของ กองทุนฯ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	2	2	2	✗
33	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	S	จำนวนผู้ประกอบการที่ยื่น สมัครขอรับทุนไม่ได้ จำนวน ตามเป้าหมาย	3	2	2	✗
34	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	O	ความล่าช้าในการตรวจสอบ (การเบิกจ่าย)	2	1	2	✓
35	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	O	ผู้รับทุนขอยุติสัญญา	2	2	2	✗
36	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	F	วงเงินสนับสนุน ผู้ประกอบการไม่เพียงพอ/ เหลือ	2	2	2	✗
37	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	C	รูปแบบและขั้นตอนการ ทำงานไม่สอดคล้องกับ กฎหมาย PDPA	2	3	2	✗
38	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	S/O	ขาดเครือข่ายพันธมิตรเชิงกล ยุทธ์ในการสนับสนุนทุน และ บ่มเพาะผู้ประกอบการด้าน เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มี ประสิทธิภาพ	2	2	2	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2569
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
39	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	O	ขาดการบริหารจัดการ บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับผู้องค์กรที่มี สมรรถนะสูง	1	1	2	✓
40	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	O/C	คุณธรรมและความโปร่งใสใน การดำเนินงาน***	2	2	2	✓
41	- ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	O	ไม่มีแนวทางหรือกิจกรรม ชัดเจนในการสนับสนุน/ให้ รางวัลแก่บุคลากรที่ พัฒนาการเรียนรู้และสร้าง นวัตกรรม	1	1	2	✓
42	- ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	O	การกำหนดค่าตอบแทนและ สวัสดิการไม่เหมาะสมกับ ภาระงาน	1	1	2	✓

*** มีมาตรการควบคุมภายในเพียงพอ แต่เป็นกระบวนการ/ประเด็นสำคัญ จึงยกเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กร เพื่อให้มีการติดตามผลการดำเนินงานและความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด

สรุปปัจจัยเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ประจำปี 2569

กองทุนฯ มีกระบวนการระบุและรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risks) พร้อมทั้งทำการประเมินความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน (Existing Controls) โดยปัจจัยเสี่ยงใดที่มาตรการควบคุมภายในไม่เพียงพอ และยังมีระดับความเสี่ยงคงเหลือเกินระดับที่องค์กรยอมรับได้ จะมีการคัดกรองปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks) โดยผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าว ทำให้สามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงของกองทุนฯ ประจำปี 2569 ดังนี้

ลำดับ	ที่มา	ปัจจัยเสี่ยง (Residual Risk)	สรุปปัจจัยเสี่ยงปี 2569
28	- ยุทธศาสตร์ที่ 1 - ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2569	มูลค่าผลกระทบรวมของธุรกิจผู้ประกอบการ ต่อจำนวนเงินสนับสนุนจากกองทุนฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	RF1 ความสามารถในการสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้ตามเป้าหมาย
4	- จุดอ่อน - ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 1	กระบวนการสำคัญต่างๆ มีความซับซ้อน ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความล่าช้าในบางขั้นตอน เช่น การพิจารณาอนุมัติ การทำสัญญา การเบิกจ่ายเงินทุน การขออนุมัติปิดโครงการ	RF2 การบริหารสัญญาโครงการที่มีประสิทธิภาพ
20	- ยุทธศาสตร์ที่ 1 - บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2569	การเบิกจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย	
34	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ความล่าช้าในการตรวจสอบ(การเบิกจ่าย)	
1	- จุดอ่อน - ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขาดระบบการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	RF3 ความจำเป็นในการเสริมสร้างการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อยกระดับสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง
26	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ไม่สามารถสร้างระดับความผูกพันของพนักงานได้ตามเป้าหมาย	
39	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ขาดการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง	

ลำดับ	ที่มา	ปัจจัยเสี่ยง (Residual Risk)	สรุปปัจจัยเสี่ยงปี 2569
41	ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่มีแนวทางหรือกิจกรรมชัดเจนในการสนับสนุน/ให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม	
42	ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เหมาะสมกับภาระงาน	
40	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน***	RF 4 คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน
16	- ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ยุทธศาสตร์ที่ 4 - ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security) ***	RF5ความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security)

*** มีมาตรการควบคุมภายในเพียงพอ แต่เป็นกระบวนการ/ประเด็นสำคัญ จึงยกเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กร เพื่อให้มีการติดตามผลการดำเนินงานและความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด

ตารางที่ 3-3: การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2568 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2569

ปัจจัยเสี่ยง (Risk) ปี 2568	นำไปบริหารต่อในปี 2569 (Residual Risk)	เหตุผล
RF1 กระบวนการส่งเสริม/สนับสนุนทุน เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✗	ในปี 2568 สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงาน และลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
RF2 ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรด้านทุน และการบ่มเพาะผู้ประกอบการ ยังไม่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพเพียงพอ	✗	ในปี 2568 สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงาน และลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
RF3 ความจำเป็นในการเสริมสร้างการบริหารจัดการบุคลากรให้มี	✓	เนื่องจากในปี 2568 ยังพบอัตราการลาออกของบุคลากรอยู่ในระดับสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่อง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk) ปี 2568	นำไปบริหารต่อในปี 2569 (Residual Risk)	เหตุผล
ประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อยกระดับผู้ประกอบการที่มีสมรรถนะสูง		ของงาน ความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้ และการสร้างขีดความสามารถขององค์กรในระยะยาว จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดมาตรการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาทักษะ เพื่อให้กองทุนสามารถก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ตามเป้าหมาย
RF4 คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน	✓	เนื่องจากเป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนความน่าเชื่อถือและความรับผิดชอบของกองทุนต่อสาธารณะและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการและผู้บริหารจึงให้ความสำคัญในการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของกองทุนเป็นไปอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในทุกขั้นตอน
RF5 ภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber security)	✓	แม้ในปัจจุบันองค์กรยังไม่ประสบเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์โดยตรง แต่ด้วยลักษณะของภัยคุกคามดังกล่าวที่มีแนวโน้มทวีความซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศที่ยอมรับในระดับสากล ตลอดจนให้ความสำคัญกับการดำเนินมาตรการเชิงป้องกันอย่างรอบด้าน เพื่อยกระดับความปลอดภัยของข้อมูลและระบบงานสำคัญขององค์กรให้มีความพร้อมและยั่งยืนในระยะยาว

ตารางที่ 3-4 : ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงประจำปี พ.ศ. 2569 กับยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการ
เทคโนโลยีและนวัตกรรม ประจำปี พ.ศ. 2567-2571 ฉบับทบทวนสำหรับปีงบประมาณ 2569

ยุทธศาสตร์ ปี 2569	RF	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2569	ประเภท ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความยั่งยืนให้กับกองทุนฯ	RF1	ความสามารถในการสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้ตามเป้าหมาย	S/O
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เชื่อมโยงและพัฒนาระบบ สนับสนุนครบวงจร ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ จากนวัตกรรม	RF2	การบริหารสัญญาโครงการที่มีประสิทธิภาพ	O/F
ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการอย่างโปร่งใสและ มุ่งผลสัมฤทธิ์	RF3	ความจำเป็นในการเสริมสร้างการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อยกระดับสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง	O
	RF4	คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน	C
	RF5	ภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber security)	O

3.2 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์ และประเมินระดับความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักขององค์กร โดยพิจารณาจากระดับผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Likelihood) เป็นค่าความเสี่ยงโดยรวม เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการบริหาร ความเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง รายปัจจัยเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่ หรือโอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีงบประมาณ ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์ความเป็นไปได้หรือ ความถี่ที่จะเกิด ปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่นำไปสู่การเกิดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (Leading Event) เช่น สถิติการเกิดเหตุการณ์ หรือประวัติที่เคยเกิดในอดีต ผลการดำเนินการตามแผนหรือกิจกรรมการควบคุมใน ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ เป็นต้น ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์ เป็น 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

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ผลการควบคุมในปัจจุบัน
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	ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ 10 หรือ 1,100 ล้านบาท
2	ต่ำ	ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ 5 หรือ 1,050 ล้านบาท
3	ปานกลาง	ดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย หรือ 1,000 ลบ.
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

ระดับ	ผลกระทบ	ระดับความเสียหาย
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

Leading Indicator

เหตุการณ์ :

↓

Risk Factor

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง :

↓

Lagging Indicator

ผลกระทบ :

RF		
ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1		
2		
3		
4		
5		

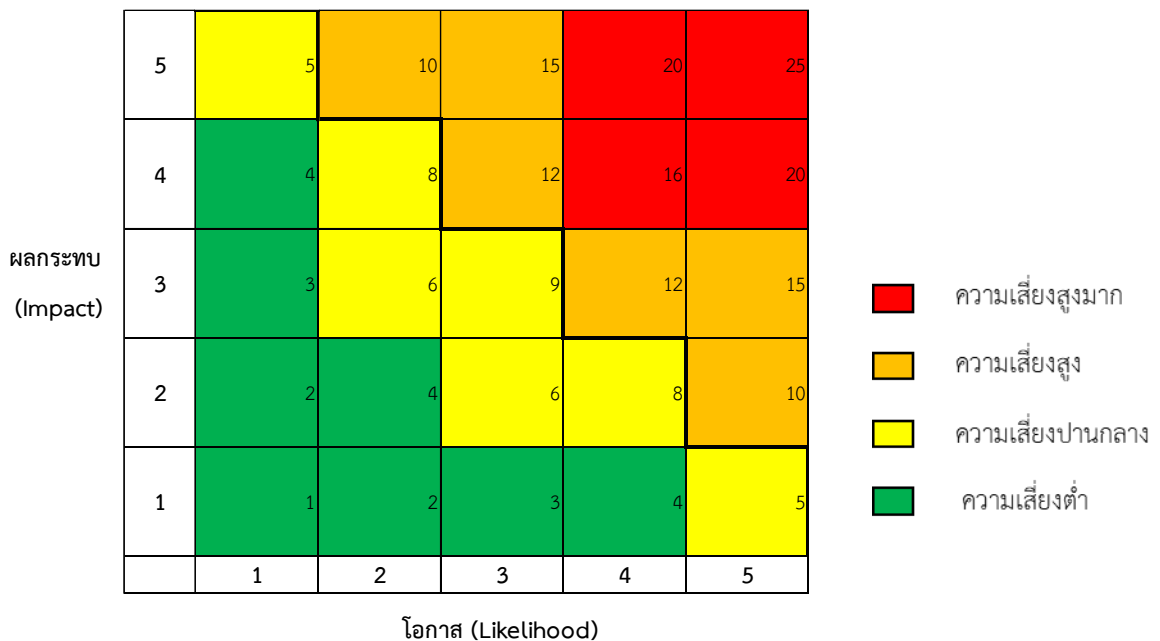
3.3 การจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง

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



ภาพที่ 3-3: แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)

ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

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

3.4 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2569

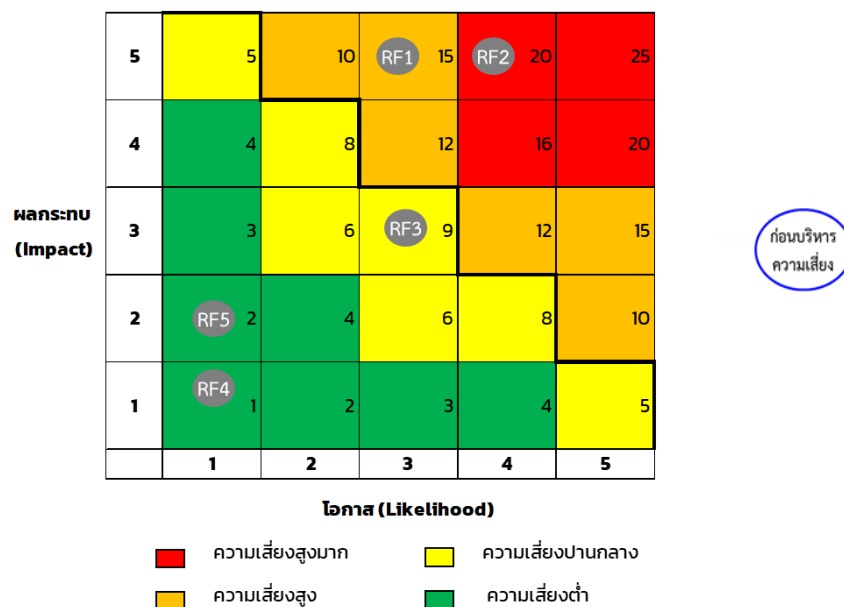
สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงในปี 2569 ทั้ง 5 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 3-5 สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงในปี 2569

RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรงคาดหวัง ณ สิ้นปี		ระดับ
			โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
RF1	ความสามารถในการสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมได้ตามเป้าหมาย	S/O	3	5	สูง	1	3	ต่ำ
RF2	การบริหารสัญญาโครงการที่มีประสิทธิภาพ	O/F	4	5	สูงมาก	1	2	ต่ำ

RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรง คาดหวัง ณ สิ้นปี		ระดับ
			โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
RF3	ความจำเป็นในการ เสริมสร้างการบริหารจัดการ บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น เพื่อยกระดับสู่ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง	O	3	3	ปาน กลาง	1	2	ต่ำ
RF4	คุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงาน	C	1	1	ต่ำ	1	1	ต่ำ
RF5	ภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber security)	O	1	2	ต่ำ	1	1	ต่ำ

สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)



ภาพที่ 3-4 : สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)

RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
RF1	ความสามารถในการสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้ตามเป้าหมาย	S/O
RF2	การบริหารสัญญาโครงการที่มีประสิทธิภาพ	O/F
RF3	ความจำเป็นในการเสริมสร้างการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อยกระดับสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง	O
RF4	คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน	C
RF5	ภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber security)	O

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 หรือวิธีการที่จะนำมาใช้มีต้นทุนสูง เมื่อเทียบกับความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น จึงไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการในการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว

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

3.5.3 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น กรณีการจัดซื้อ/จัดจ้างครุภัณฑ์ กำหนดให้มีคณะกรรมการพิจารณาราคากลางและ

ทบทวนคุณลักษณะเฉพาะ ทรัพย์สินหรือเงื่อนไขต่างๆ เพื่อเป็นการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดในการจัดซื้อ/จัดจ้าง การทำประกันภัย การป้องกัน (Hedge) การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญการในเรื่องต่างๆ ดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

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



ภาพที่ 3-5 : ทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง

3.6 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

รายละเอียดของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เป็นดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (RF1) : ความสามารถในการสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
ได้ตามเป้าหมาย

ฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) :

ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาโครงการ

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการผลักดันธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้สร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นรูปธรรม โดยตั้งเป้าเพิ่มมูลค่าผลกระทบจากการสนับสนุนทุนให้ได้หลายเท่าของงบประมาณที่ลงทุน ดังนั้น เพื่อให้การสนับสนุนของกองทุนฯ สามารถสร้าง "มูลค่าผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม" ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงการใช้ทรัพยากรภาครัฐอย่างคุ้มค่า จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการออกแบบโครงการให้มุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงผลกระทบ (Impact-driven) ควบคู่ไปกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม นอกจากนี้ การส่งเสริมให้มีระบบติดตามและประเมินผลที่สามารถวัดผลกระทบได้จริง ยังถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนในภาพรวม และเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนเป้าหมายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

	ข้อมูลในอดีต			เป้าหมายตัวชี้วัด		
ปี	2566	2567	2568	2569	2570	2571
มูลค่าผลกระทบรวมของธุรกิจผู้ประกอบการ ต่อจำนวนเงินสนับสนุนจากกองทุน	6.27	4.24	N/A	4.45	4.67	4.90

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดโอกาส และผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินค่าโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ/โครงการ ¹ (ร้อยละ)	มูลค่าผลกระทบรวมของธุรกิจผู้ประกอบการต่อจำนวนเงินสนับสนุนจากกองทุน

ระดับ 1	100	4.55
ระดับ 2	95	4.50
ระดับ 3	90	4.45
ระดับ 4	85	4.40
ระดับ 5	80	4.35
ก่อนการบริหาร	3	5
คาดหวัง ณ สิ้นปี	1	3

หมายเหตุ

¹ แผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2569 ประกอบด้วยแผนงาน/โครงการย่อย ดังนี้

- P1 โครงการจัดสรรเงินสนับสนุนผู้ประกอบการฯ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน
- P2 โครงการเสริมสร้างความร่วมมือการลงทุนและพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมไทย (TED Investment Partnership Program: TIPP)

2. ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง

กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมสามารถดำเนินงานตามแผนงานปฏิบัติการ ได้แก่ โครงการจัดสรรเงินสนับสนุนผู้ประกอบการฯ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน และ โครงการเสริมสร้างความร่วมมือการลงทุนและพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมไทย (TED Investment Partnership Program: TIPP) โดยสามารถดำเนินได้ร้อยละ 100 ส่งผลให้การบริหารจัดการโครงการเป็นไปตามกรอบระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าผลกระทบรวมของธุรกิจผู้ประกอบการ ต่อจำนวนเงินสนับสนุนจากกองทุนได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- 3.1 P1 โครงการจัดสรรเงินสนับสนุนผู้ประกอบการฯ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน
- 3.2 P2 โครงการเสริมสร้างความร่วมมือการลงทุนและพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมไทย (TED Investment Partnership Program: TIPP)
- 3.3 P6 โครงการพัฒนาศักยภาพและ ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ ผู้ประกอบการเทคโนโลยีและ นวัตกรรม

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- 4.1 แผนพัฒนากลไกการประเมินความพร้อมของโครงการด้วยเกณฑ์ TRL/BRL
- 4.2 แผนงานการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของผู้รับทุนในระยะเริ่มต้น
- 4.3 แผนพัฒนาโครงสร้างความร่วมมือเพื่อเพิ่มศักยภาพและลดต้นทุนโครงการนวัตกรรม

5. การวิเคราะห์ Cost - Benefit และรายละเอียดแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1. แผนพัฒนากลไกการประเมินความพร้อมของโครงการด้วยเกณฑ์ TRL/BRL	Treat	ค่าใช้จ่ายในการเพื่อปรับปรุงกระบวนการและระบบงานฯ ประมาณ 3 ลบ.	-	- จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการจัดสรรเงินสนับสนุนจากกองทุนฯ เป็นไปตามเป้าหมาย (280 ราย)	เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในการส่งเสริม/สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการฯ
2. แผนงานการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของผู้รับทุนในระยะเริ่มต้น				- สร้างมูลค่าผลกระทบรวมของธุรกิจผู้ประกอบการต่อจำนวนเงินสนับสนุนจากกองทุน (4.45 เท่า)	
3. แผนพัฒนาโครงสร้างความร่วมมือเพื่อเพิ่มศักยภาพและลดต้นทุนโครงการนวัตกรรม					
	Take	-	ผลการดำเนินงานของกองทุนฯ	ประหยัดค่าใช้จ่ายในการปรับปรุง	-

		ไม่ ' ไ ต ' ต ามเป้าหมาย และสูญเสียความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการและระบบฯ ประมาณ 3 ลบ.	
	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้		
	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้		
สรุป	กองทุนฯ เลือกรลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการปรับปรุงกระบวนการ และระบบงานต่างๆ เพื่อให้การส่งเสริม/สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถสร้างมูลค่าผลกระทบรวมของธุรกิจได้ตามเป้าหมาย			

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

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- ระดับ ความพร้อม ของ นวัตกรรมและธุรกิจ ของผู้รับ ทุนส่วนใหญ่ยังอยู่ในช่วงต้น	■ P1 โครงการจัดสรรเงินสนับสนุนผู้ประกอบการฯ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ■ P6 โครงการพัฒนาศักยภาพ และ ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ ผู้ประกอบการ เทคโนโลยีและ นวัตกรรม ■ มีการจัดกลุ่มทุนตามระดับ ศักยภาพ (POC, TMS,SFS)	■ <u>ศึกษาแนวทางการนำเกณฑ์ TRL</u> (Technology Readiness Level) และ BRL (Business Readiness Level) มาใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดกรองโครงการเบื้องต้น เพื่อประเมินความพร้อมของเทคโนโลยีและความพร้อมด้านธุรกิจของโครงการที่จะได้รับการสนับสนุน ■ การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรคของผู้รับทุน ใน การพัฒนาและยกระดับโครงการจาก ระยะ Idea และ Proof of Concept (POC) เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการ ทบทวน ปรับปรุง และออกแบบ

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		แนวทางการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและความพร้อมของผู้รับทุนในการพัฒนาต่อไปอย่างเป็นระบบ
- ความพร้อมและศักยภาพของผู้ประกอบการในการต่อยอดธุรกิจ	P2 โครงการเสริมสร้างความร่วมมือการลงทุนและพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมไทย (TED Investment Partnership Program: TIPP)	ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อสนับสนุนโครงการ TED Youth Startup (TYS) ประเภท POC และ TMS อาทิ การจับคู่ธุรกิจกับภาคเอกชน การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นเพื่อเป็นพื้นที่ทดสอบนวัตกรรม การเชื่อมโยงกับกลไกเงินทุนเสริม เป็นต้น เพื่อยกระดับการเติบโตของผู้ประกอบการและเพิ่ม multiplier effect
- ศักยภาพในการต่อยอดและขยายผลโครงการที่ได้รับทุน	กำหนดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง และแผนจัดการความเสี่ยงของโครงการในการเสนอขอรับทุน	การสนับสนุนด้านเครือข่าย/พันธมิตรเพื่อช่วยลดต้นทุนโครงการ และรักษาศักยภาพการดำเนินงานโครงการ เช่น สนับสนุน/ร่วมกันในการออกแบบผลิตภัณฑ์ ให้บริการ, การใช้ทรัพยากรหรือพื้นที่ร่วมกัน (sharing platform) เป็นต้น
- มิติการติดตามโครงการรับทุน ยังไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์การดำเนินงานได้อย่างชัดเจน	- โครงการ พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลโครงการรับทุนฯ - โครงการพัฒนาระบบบริหารสัญญาสนับสนุนทุน	- ดำเนินการติดตามโครงการรับทุนร่วมกับเครือข่าย TED Fellow - กำหนดการติดตามเชิงรุก ติดตามผลการดำเนินงานโครงการรับทุน ทุก 3 เดือน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	- กำหนดให้โครงการรับทุนมีการรายงานความก้าวหน้าทุก 3 เดือน - มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณากรณีโครงการประสบปัญหาไม่สามารถดำเนินการได้ตามสัญญาฯ รับทุน หรือโครงการที่อยู่ในสถานะ (Non-active) (ร่างหลักเกณฑ์ในการพิจารณาตรวจสอบข้อเท็จจริงตามสัญญาสนับสนุนทุนของโครงการที่ได้รับทุนจากกองทุนฯ)	

7. รายละเอียดกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ประจำปี 2569

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 แผนพัฒนากลไกการประเมินความพร้อมของโครงการด้วยเกณฑ์ TRL/BRL												
- ศึกษาแนวทางการใช้ Technology Readiness												

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.
Level (TRL) และ Business Readiness Level (BRL) เพื่อเป็นเกณฑ์ในการคัดกรองโครงการเบื้องต้น												
- ออกแบบกรอบเกณฑ์และแบบประเมิน TRL/BRL ให้ครอบคลุมทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านธุรกิจ												
- นำไปทดสอบนำร่องเพื่อใช้คัดกรองโครงการเบื้องต้น												
- สรุปความเหมาะสมของเกณฑ์ฯ เพื่อนำไปใช้จริง												
2.2 แผนงานการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของผู้รับทุนในระยะเริ่มต้น												
- ออกแบบเครื่องมือสำรวจ (แบบสอบถาม/สัมภาษณ์เชิงลึก/เวิร์กช็อป) เพื่อรวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของผู้รับทุนในแต่ละระยะ (Idea, POC)												
- วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพื่อจัดทำหมวดหมู่ของปัญหา (เช่น ด้านเทคนิค, ทีมบุคลากร, แหล่งทุน, การเข้าถึงตลาด)												

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.
- จัดทำรายงานสรุปประเด็นปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาโครงการ												
2.3 แผนพัฒนาโครงสร้างความร่วมมือเพื่อเพิ่มศักยภาพและลดต้นทุนโครงการนวัตกรรม												
- สำรวจความต้องการในการสนับสนุนของผู้ประกอบการในโครงการ TED Youth Startup (TYS)												
- ออกแบบแนวทางสนับสนุนที่สอดคล้องกับบริบทของโครงการฯ และความต้องการของผู้ประกอบการฯ												
- สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง เช่น จับคู่โครงการกับพันธมิตรที่เหมาะสม (Business/Technology Matching)												
- จัดตั้งกลไก/ข้อตกลงร่วมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น ศูนย์บริการร่วม พื้นที่ทดสอบนวัตกรรม												

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.
(Testbed) หรือ Platform การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Sharing Platform)												
3) กำหนดการติดตามเชิงรุกของ โครงการรับทุน ร่วมกับ Ted Fellow												
4) รายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาและอุปสรรค												

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (RF2) : การบริหารสัญญาโครงการที่มีประสิทธิภาพ

ฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) :

ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายติดตามและประเมินผล

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงนี้สะท้อนถึงความท้าทายในการบริหารจัดการสัญญาจำนวนมากของ TED Fund ซึ่งในปัจจุบันมีสัญญาโครงการที่บริหารอยู่ จำนวนมากกว่า 500 สัญญา และสัญญาใหม่ที่จะเข้าในปี 2569 มากกว่า 300 สัญญา ซึ่งจากบริบทในปัจจุบัน พบว่า

- กระบวนการติดตามสถานะสัญญายังต้องพึ่งพา เอกสารและการทำงานแบบ Manual ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้า และความไม่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ หรือผู้รับผิดชอบ
- ระบบติดตามความก้าวหน้าในปัจจุบันยังไม่สามารถ เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างการส่งผลงาน การเบิกจ่าย และสถานะโครงการแบบ Real-time ได้
- การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงล่วงหน้า (Early Warning) ยังไม่ได้ถูกพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการเชิงรุกกับโครงการที่มีแนวโน้มจะเข้าสู่สถานะ Non-active ได้ทันเวลา
- พบปัญหาการ เปลี่ยนผู้รับผิดชอบทั้งฝั่ง TED Fund และฝั่ง Startup บ่อยครั้ง ทำให้การสื่อสารและการติดตามขาดความต่อเนื่อง

สถานการณ์เหล่านี้ทำให้การบริหารสัญญาอาจไม่สามารถส่งมอบผลลัพธ์ตามเป้าหมาย และอาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้าน การใช้จ่ายงบประมาณ, การฟ้องร้องจากการผิดสัญญา, หรือ ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดโอกาส และผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินค่าโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
	ร้อยละสัญญาที่มีความเคลื่อนไหวตามแผนงาน	ความสามารถในการเบิกจ่าย
ระดับ 1	100	100
ระดับ 2	90	97
ระดับ 3	80	94
ระดับ 4	70	91
ระดับ 5	60	88
ก่อนการบริหาร	4	5
คาดหวัง ณ สิ้นปี	1	2

2. ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง

กองทุนฯ สามารถบริหารจัดการสัญญาในปี พ.ศ. 2569 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสัญญาที่มีความเคลื่อนไหวตามแผนงานครบถ้วนร้อยละ 100 ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของโครงการเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด และสามารถเบิกจ่ายงบประมาณสนับสนุนผู้ประกอบการตามแผนเบิกจ่ายที่ได้กำหนดไว้

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- 3.1 P 10.2 โครงการยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการ บริหารสัญญาสนับสนุนทุน
- 3.2 P 17 โครงการพัฒนาระบบ สารสนเทศอัจฉริยะและ แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการ บริหารจัดการกองทุน และ ติดตามผลการสนับสนุน ผู้ประกอบการ

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

แผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสัญญาและการติดตามโครงการฯ โดยแผนงานนี้มุ่งยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการของกองทุนฯ โดยพัฒนาและเร่งรัดการใช้งานระบบสารสนเทศอัจฉริยะและแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการจัดเก็บและส่งต่อข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว พร้อมศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับระดับความเข้มข้นของการตรวจสอบให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงของโครงการ นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงการบริหารจัดการสัญญาโครงการที่อยู่ในสถานะไม่ดำเนินการ (Non-active) ด้วยเกณฑ์จำแนกและแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน

เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และลดผลกระทบต่อการดำเนินงานโดยรวม
ของกองทุนฯ

5. การวิเคราะห์ Cost - Benefit และรายละเอียดแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
แผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสัญญา และการติดตามโครงการฯ	Treat	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผนงานฯ เพื่อบริหารความเสี่ยง ประมาณ 1 ลบ.	-	-	- เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกองทุนฯ - เสริมสร้างภาพลักษณ์การดำเนินงานของกองทุนฯ - สร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกองทุนฯ
	Take	-	กองทุนฯ ไม่สามารถส่งเสริม/พัฒนาผู้ประกอบการ เทคโนโลยีและนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งสูญเสียความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกองทุนฯ	ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผนงานฯ เพื่อบริหารความเสี่ยง ประมาณ 1 ลบ.	-
	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			
	สรุป	กองทุนฯ เลือกการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการดำเนินงานกิจกรรม/แผนจัดการความเสี่ยง			

6. การวิเคราะห์ สาเหตุ เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- ความล่าช้าที่เกิดจากผู้รับ ทุน	- P 9 โครงการ Alumni Startup Summit ปี จ ฉิม นิเทศก์ - P 10.1 โครงการติดตามและ ประเมินผลโครงการรับทุน - P 10.2 โครงการยกระดับ ประสิทธิภาพกระบวนการ บริหารสัญญาสนับสนุนทุน	■ เร่งรัดและติดตามการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศอัจฉริยะและแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการกองทุนและติดตามผลการสนับสนุนผู้ประกอบการ (เพื่อให้มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และส่งต่อข้อมูลภายในกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ)
- ความล่าช้าในกระบวนการ พิจารณา อนุมัติ และ เบิกจ่ายของกองทุน (TED Fund)	- P 17 โครงการพัฒนาระบบ สารสนเทศอัจฉริยะและ แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการ บริหารจัดการกองทุนและ ติดตามผลการสนับสนุน ผู้ประกอบการ - บริหารสัญญารับทุน จาก หลักเกณฑ์ที่มีอยู่แล้วอย่าง เคร่งครัด	■ การพัฒนาและจัดทำระบบสนับสนุนการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารประกอบการเบิกจ่าย เพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วคล่องตัว และประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ■ การปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงของโครงการ โดยกำหนดระดับความเข้มข้นในการตรวจสอบให้สอดคล้องกับปัจจัยด้านความซับซ้อน มูลค่า และระดับความเสี่ยงของโครงการที่อาจเกิดขึ้น ■ ในการบริหารสัญญาโครงการที่อยู่ในสถานะไม่ดำเนินการ (Non-active) จะมีการกำหนดเกณฑ์ในการจำแนก

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		โครงการอย่างชัดเจน พร้อมแนวทาง แก้ไขรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมและเป็น ระบบ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส มี ประสิทธิภาพ และลดผลกระทบต่อการ ดำเนินงานโดยรวมของกองทุน

7. รายละเอียดกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม
ประจำปี 2569

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												
- เร่งรัดและติดตามการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศอัจฉริยะและแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการกองทุนและติดตามผลการสนับสนุนผู้ประกอบการ												
- พัฒนาและจัดทำระบบสนับสนุนการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารประกอบการเบิกจ่าย												
- การปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายให้มีความยืดหยุ่น												

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.
และเหมาะสมกับระดับ ความเสี่ยงของโครงการ												
- กำหนดเกณฑ์ในการ จำแนกโครงการที่อยู่ใน สถานะไม่ดำเนินการ (Non-active) พร้อม แนวทางแก้ไขรายการกลุ่ม อย่างเหมาะสมและเป็น ระบบ												
3) กำกับและติดตามความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน (รายเดือน)												
4) รายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาและอุปสรรค												

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (RF3) : ความจำเป็นในการเสริมสร้างการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
เพื่อยกระดับสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง**

ฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) :

ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริหารองค์กร

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

กองทุนอยู่ในช่วงการพัฒนาและขยายบทบาทให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Organization) แต่การบริหารจัดการบุคลากรในปัจจุบันยังขาดระบบที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคน การพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับภารกิจใหม่ และการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ นอกจากนี้ยังพบอัตราการลาออกของบุคลากรอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้การถ่ายทอดองค์ความรู้และความต่อเนื่องในการดำเนินงานได้รับผลกระทบโดยตรง ปัจจัยเสี่ยงนี้เชื่อมโยงกับ กลยุทธ์ที่ 9: เสริมสร้างศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร ซึ่งมุ่งให้กองทุนพัฒนาคนให้มีความพร้อม มีทักษะที่เหมาะสม และมีแรงจูงใจที่จะเติบโตไปกับองค์กร จึงจำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการและติดตามอย่างใกล้ชิด

	ข้อมูลในอดีต	เป้าหมายตัวชี้วัด
--	--------------	-------------------

ปี	2566	2567	2568	2569	2570	2571
ร้อยละบุคลากร ที่มีสมรรถนะเป็นไปตาม เป้าหมาย	-	N/A	N/A	80	80	80
อัตราการลาออก	20	28.95 (ณ ก.ค. 67)	N/A	-	-	-

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดโอกาส และผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินค่าโอกาส (L)	การประเมิน ผลกระทบ (I1)	การประเมิน ผลกระทบ (I2)	การประเมิน ผลกระทบ (I3)
	ความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการ/โครงการ ¹ (ร้อยละ)	สัดส่วนจำนวน บุคลากรที่มีต่อกรอบ อัตรากำลังที่กำหนดไว้ (ร้อยละ)	บุคลากรที่มี สมรรถนะเป็นไป ตามเป้าหมาย (ร้อยละ)	อัตราการลาออก (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	3	3	3	3
คาดหวัง ณ สิ้นปี	1	2	2	2

หมายเหตุ :

¹ แผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2569 ประกอบด้วยแผนงาน/โครงการย่อย ดังนี้

- 1) P13 โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) P16 โครงการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 3) P 16.3 กิจกรรมฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) (จำนวนพนักงานทั้งหมด 38 คน)
- 4) P11 โครงการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร (แผนแม่บท HR)

2. ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง

กองทุนฯ สามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 ได้แก่ โครงการจัดทำ KM เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน โครงการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน และโครงการเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน โดยสามารถดำเนินงานได้ร้อยละ 90-100 และบุคลากรได้รับการพัฒนา โดยมีสมรรถนะเป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงอัตราการลาออกของบุคลากรของกองทุนฯ ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- 3.1 P13 โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3.2 P16 โครงการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 3.3 P 16.3 กิจกรรมฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) (จำนวนพนักงานทั้งหมด 38 คน)
- 3.4 P11 โครงการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร (แผนแม่บท HR)

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การพัฒนาศักยภาพ/บริหารบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงานของกองทุนฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยครอบคลุมการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- 4.1 แผนเสริมสร้างขีดความสามารถบุคลากร
- 4.2 แผนพัฒนากลยุทธ์สร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากร

5. การวิเคราะห์ Cost - Benefit และรายละเอียดแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
การพัฒนาศักยภาพ/บริหารบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงานของกองทุนฯทั้งในปัจจุบันและอนาคต	Treat	ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาศักยภาพ/อัตรากำลังของบุคลากร ประมาณ 2 ลบ.	-	-	- บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร - เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของเงินทุนฯ
	Take	-	- ศักยภาพและอัตรากำลังไม่ตอบสนองต่อการดำเนินงานตามภารกิจของกองทุนฯ - การดำเนินงานของกองทุนฯ ไม่มีประสิทธิภาพและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ประหยัดค่าใช้จ่ายการพัฒนาศักยภาพ/อัตรากำลังของบุคลากร ประมาณ 2 ลบ.	-
	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			
สรุป	กองทุนฯ เลือกการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการพัฒนาศักยภาพ/บริหารบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงานของกองทุนฯทั้งในปัจจุบันและอนาคต				

6. การวิเคราะห์ สาเหตุ เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
การบริหารบุคลากร		
- ผลตอบแทนและสวัสดิการ ไม่จูงใจ	แผนบริหารทรัพยากรบุคคล - P11โครงการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร - P7 กิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันและกิจกรรม CSR	ดำเนินการจัดทำแผนในการสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement Survey) เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกเชิงบวก/ลบต่อองค์กร แล้วดำเนินการออกแบบกิจกรรมหรือมาตรการเสริมแรงจูงใจ เช่น โครงการเสริมสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Pathway) โครงการยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น (Recognition Program) ระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits) เป็นต้น พร้อมทั้งติดตามผลการดำเนินงานในระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในระยะยาว
การพัฒนาศักยภาพ		
- ระบบประเมินและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร(Competency Framework) ยังไม่ชัดเจน	- P13 โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล - P16 โครงการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน	- กำหนดรอบระยะเวลาการประเมินสมรรถนะ (Competency Framework) อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง - กำหนดแนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เช่น การจัดหลักสูตรอบรมตามสมรรถนะที่ขาด, การพิจารณาความก้าวหน้าในสายอาชีพ,

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		หรือการวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Plan) เพื่อยกระดับขีด ความสามารถขององค์กรในภาพรวม
- การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ยังไม่เพียงพอ	- P16 โครงการพัฒนาและ เสริมสร้างสมรรถนะการ ปฏิบัติงานของพนักงาน - P 16.3 กิจกรรมฝึกอบรม ตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) (จำนวน พนักงานทั้งหมด 38 คน)	■ กิจกรรมฝึกอบรมภายใน (In House Training) ■ กิจกรรมฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ■ กิจกรรมฝึกอบรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ■ กิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) ■ กิจกรรมการจัดทำรูปแบบการอบรมแบบออนไลน์ (E-Learning)

7. รายละเอียดกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง ของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม
ประจำปี 2569

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												

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.
2.1 แผนพัฒนากลยุทธ์สร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากร												
- วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกเชิงบวกและเชิงลบต่อองค์กร												
- ออกแบบและวางแผนโครงการ/มาตรการเพื่อเสริมสร้างความผูกพัน เช่น โครงการเสริมสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Pathway) โครงการยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น (Recognition Program) ระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits) เป็นต้น												
- สรุปแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน												
2.2 แผนเสริมสร้างขีดความสามารถบุคลากร												
- กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินสมรรถนะ (Competency Framework) ปีละ 2 ครั้ง												

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.
- กำหนดแนวทางการนำผล การประเมินไปใช้ประโยชน์ เช่น การจัดหลักสูตรอบรม ตามสมรรถนะที่ขาด, การ พิจารณาความก้าวหน้าใน สายอาชีพ, หรือการ วางแผนทดแทนตำแหน่ง งาน (Succession Plan)												
- กิจกรรมฝึกอบรมภายใน (In House Training)												
- กิจกรรมฝึกอบรมตาม แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)												
- กิจกรรมฝึกอบรมการ จัดทำแผนบริหารความ เสี่ยงและการควบคุม ภายใน												
- กิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM)												
- กิจกรรมการจัดทำรูปแบบ การอบรมแบบออนไลน์ (E-Learning)												

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.
3) กำกับและติดตาม ความก้าวหน้าผลการ ดำเนินงานเป็นรายเดือน												
4) รายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาและอุปสรรค												

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (RF4) : คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

ฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) :

ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริหารองค์กร

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

กองทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมมุ่งมั่นดำเนินงานด้วยความโปร่งใสต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบทั้งทางตรง และทางอ้อม สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ได้กำหนดเป้าหมาย ประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยการดำเนินการผ่านการพัฒนาคนและการพัฒนาระบบ หล่อหลอมพฤติกรรมคนทุกกลุ่มให้มีจิตสำนึกและพฤติกรรมยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และพัฒนานวัตกรรมในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และพลวัตการทุจริตของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการและกลไกที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริตเพื่อป้องกัน และปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ประเทศไทยปลอดการทุจริตและ ประพฤติมิชอบอย่างแท้จริง

ดังนั้น กองทุนฯ จึงได้ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในองค์กร โดยมีการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยป้องกันการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กรแล้ว ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเพิ่มผลประโยชน์สร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจว่าการดำเนินงานของกองทุนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม จะบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างโปร่งใสตรวจสอบได้

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดโอกาส และผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินค่าโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
	จำนวนครั้งที่เกิดการทุจริต	ผลกระทบด้านชื่อเสียงภาพลักษณ์
ระดับ 1	0 ครั้ง	■ ไม่มีผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์
ระดับ 2	-	■ ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส ■ เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล
ระดับ 3	-	■ หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง ■ มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดยไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน
ระดับ 4	-	■ ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ ■ ร้องเรียนต่อสื่อมวลชน และมีการออกข่าว

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินค่าโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
ระดับ 5	1 ครั้ง	■ เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ที่ถูกกลโกงซึ่งมุลความผิด และเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม ■ เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น
ก่อนการบริหาร	1	1
คาดหวัง ณ สิ้นปี	1	1

2. ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง

กองทุนฯ ไม่เกิดการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับสินบน ซึ่งทำให้องค์กรไม่มีผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ จนส่งผลต่อการดำเนินงานและความเชื่อมั่นขององค์กร

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการควบคุมที่สามารถป้องกัน ลดความเสี่ยงการเกิดทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการรับสินบนได้อย่างรัดกุม และตรงประเด็น เช่น กรณีการเรียกรับผลประโยชน์เพื่อช่วยเหลือในการดำเนินงาน / เพื่อให้การดำเนินการรวดเร็วขึ้น ทางกองทุนฯ มีกำหนดหลักเกณฑ์เรื่องการไม่รับและให้ทรัพย์สิน ในข้อบังคับประมวลจริยธรรม ฯ และข้อบังคับว่าด้วยการป้องกันการมีส่วนได้เสีย ฯ ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนด มีนโยบายและการสื่อสาร no-gift policy แก่พนักงานและบุคคลภายนอกที่รับทราบ มีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข ขั้นตอนและระยะเวลาในการพิจารณาเพื่อให้ประชาชนได้รับทราบขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังนั้น ประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับสินบน จึงมีระดับประสิทธิผลการควบคุมภายในที่เพียงพอ และโอกาสเกิดความเสี่ยงค่อนข้างต่ำ

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- แผนส่งเสริมความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และธรรมาภิบาลในองค์กร ลดความเสี่ยงด้านจริยธรรมและผลประโยชน์ทับซ้อน
- แผนงานการกำกับดูแลและการรักษาความลับของข้อมูล มุ่งเน้นการจัดทำคู่มือ ในกำหนดระดับความสำคัญและแนวทางในการรักษาความลับของข้อมูล และสื่อสารให้บุคลากรรับทราบ /ถือปฏิบัติเพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการรักษาข้อมูลลับผ่าน ช่องทางต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

5. การวิเคราะห์ Cost - Benefit และรายละเอียดแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
- แผนส่งเสริมความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของบุคลากร - แผนงานการกำกับดูแลและการรักษาความลับของข้อมูล	Treat	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผนฯ ประมาณ 0.5 ลบ.	-	-	- ป้องกันการเกิดการทุจริตภายในองค์กร - สร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
	Take	-	- เกิดการทุจริตภายในองค์กร - สูญเสียความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจขององค์กร	ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผนฯ ประมาณ 0.5 ลบ.	-
	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			
สรุป	เงินทุนหมุนเวียนฯ เลือกการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของบุคลากร				

6. การวิเคราะห์ สาเหตุ เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
การทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ		
- การเรียกรับผลประโยชน์เพื่อช่วยเหลือในการดำเนินงาน / เพื่อให้การดำเนินการรวดเร็วขึ้น	- กำหนดหลักเกณฑ์เรื่องการไม่รับและให้ทรัพย์สิน ในข้อบังคับประมวลจริยธรรม ฯ และข้อบังคับว่าด้วยการป้องกันการมีส่วนได้เสีย ฯ ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนด - มีนโยบายและการสื่อสาร no-gift policy แก่พนักงานและบุคคลภายนอกรับทราบ - มีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข ขั้นตอนและระยะเวลาในการพิจารณาเพื่อให้ประชาชนได้รับทราบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน - การใช้อำนาจพิจารณาถ่วงดุลตามลำดับชั้นและ ในรูปแบบขององค์กรคณะ - กำหนดกระบวนการและติดตามการแจ้งเบาะแสการทุจริตคอร์รัปชัน (Whistle Blowing)	■ ศึกษาและวิเคราะห์กรณีศึกษาจากองค์กรหรือกองทุนอื่นที่ดำเนินงานลักษณะใกล้เคียง และจัดทำบทเรียน/กำหนดมาตรการป้องกันเชิงรุกเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกรณีเดียวกันในองค์กร ■ จัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมความโปร่งใส และธรรมาภิบาล ✓ รณรงค์ “No Gift Policy” และจรรยาบรรณในการทำงานผ่านช่องทางภายใน ✓ เวียนสื่อ Infographic หรือสื่อภายในที่สะท้อนเจตจำนงองค์กรด้านธรรมาภิบาล เช่น เรื่อง “5 สัญญาณเตือนพฤติกรรมแฝง” “แนวทางจัดซื้อจัดจ้างอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม” ✓ เสวนาภายในเรื่องจริยธรรม และผลกระทบจากการรับสินบน (อาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจาก ป.ป.ช. หรือผู้ประเมินภายนอก)

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- การนำข้อมูลลับหรือข้อมูลสำคัญขององค์กรซึ่งได้รับมาตามอำนาจหน้าที่ไปแสวงหาผลประโยชน์แก่ ตนเองหรือพวกพ้อง	- การกำหนดระดับความสำคัญของข้อมูล และแนวทางในการรักษาความลับของข้อมูล - การกำหนดกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และ มาตรการรักษาความปลอดภัยข้อมูล เช่น การจัดชั้นความลับ การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลและระบบฐานข้อมูล เป็นต้น - อบรมให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจในระดับความสำคัญของข้อมูล และนโยบายการรักษาความลับของข้อมูลขององค์กร	- จัดทำคู่มือในกำหนดระดับความสำคัญและแนวทางในการรักษาความลับของข้อมูล และสื่อสารให้บุคลากรรับทราบ / ถูปฏิบัติ - สื่อสาร เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการรักษาข้อมูลลับผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
การทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง		
- การกำหนด TOR ในการจัดซื้อจัดจ้าง มีการเอื้อประโยชน์ให้กับ พวกพ้อง / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การตรวจรับพัสดุ ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญา หรือ TOR ที่ กำหนด	- กำหนดเกณฑ์การจัดทำ TOR ให้เหมาะสมกับพัสดุ วิธีการจัดหาแต่ละประเภท และมีกระบวนการ - จัดซื้อจัดจ้างสอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด - การจัดซื้อจัดจ้างกำหนดให้มีการพิจารณาก่อนการออกรูปแบบองค์คณะ - เจ้าหน้าที่ซึ่งมีหน้าที่เป็นกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างมีการหมุนเวียนงานภายใน	■ ศึกษาและวิเคราะห์กรณีศึกษาจากองค์กรหรือกองทุนอื่นที่ดำเนินงานลักษณะใกล้เคียง และจัดทำบทเรียน/กำหนดมาตรการป้องกันเชิงรุกเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกรณีเดียวกันในองค์กร ■ จัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมความโปร่งใส และธรรมาภิบาล ✓ ผนวก “No Gift Policy” และจรรยาบรรณในการทำงานผ่านช่องทางภายใน ✓ เวียนสื่อ Infographic หรือสื่อภายในที่สะท้อนเจตจำนง

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	- สื่อสารแนวทางการทำงานและข้อควรระวังในการจัดซื้อจัดจ้าง และช่องทางสอบถามปัญหา หรือข้อสงสัยในการจัดซื้อจัดจ้าง	องค์กรด้านธรรมาภิบาล เช่น เรื่อง “5 สัญญาณเตือน พฤติกรรมแฝง” “แนวทางจัดซื้อจัดจ้างอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม” ✓ เสวนาภายในเรื่องจริยธรรม และผลกระทบจากการรับสินบน (อาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจาก ป.ป.ช. หรือผู้ประเมินภายนอก) ■ จัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
การทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล		
- การรับพนักงานใหม่ แต่งตั้งโยกย้าย มีการเรียกเก็บเงินหรือผลประโยชน์ เพื่อให้มีการเอื้อประโยชน์ให้ พวกพ้อง หรือเครือญาติ	- มีคณะกรรมการภายในองค์กร ทำหน้าที่ดูแลการวางนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล - มีกระบวนการสรรหาพนักงานใหม่ที่โปร่งใส มีการสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการแบบองค์คณะ สำหรับการพิจารณาแต่งตั้งหรือโยกย้าย พนักงาน - มีการดำเนินการในรูปแบบขององค์คณะ - มีการกำหนดหลักการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการย้าย การ	- กำหนดให้รายงานและเปิดเผยการมีส่วนได้เสียเป็นลายลักษณ์อักษร หากพบว่ามีส่วนได้เสียในการปฏิบัติงาน (ถ้ามี)

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	เลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง พนักงาน ไว้ชัดเจน	

7. รายละเอียดกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม
ประจำปี 2569

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 แผนส่งเสริมความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของบุคลากร												
- ศึกษาและรวบรวมกรณีศึกษา/เหตุการณ์การทุจริตจากองค์กรอื่นหรือกองทุนที่มีลักษณะการดำเนินงานใกล้เคียงกัน												
- วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยเสี่ยงที่นำไปสู่ปัญหาทุจริตหรือการขาดธรรมาภิบาล												
- จัดทำบทเรียน (Lessons Learned) และข้อเสนอเชิงมาตรการป้องกันเชิงรุก												

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.
เพื่อไม่ให้เกิดกรณีลักษณะเดียวกันในองค์กร												
- จัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมความโปร่งใสและธรรมาภิบาล												
- จัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง												
2.2 แผนงานการกำกับดูแลและการรักษาความลับของข้อมูล												
- จัดทำคู่มือในกำหนดระดับความสำคัญและแนวทางในการรักษาความลับของข้อมูล												
- สื่อสาร เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการรักษาข้อมูลลับผ่าน ช่องทางต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง												
3) กำกับ และ ติดตาม ความก้าวหน้าผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน												
4) รายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาและอุปสรรค												

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (RF5) : ภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber security)

ฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) :

ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริหารองค์กร

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในทุกภาคส่วน องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การบริหารความเสี่ยงด้าน Cyber Security จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อปกป้องข้อมูล ระบบ และทรัพย์สินทางดิจิทัลจากการโจมตีที่อาจสร้างความเสียหายร้ายแรงต่อองค์กร

การบริหารความเสี่ยงทางไซเบอร์ช่วยให้องค์กรสามารถระบุ วิเคราะห์ และจัดการกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยลดโอกาสการถูกโจมตีและลดผลกระทบหากเกิดเหตุไม่คาดคิด นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานความปลอดภัย เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และมาตรฐานการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001 ซึ่งเป็นข้อกำหนดสำคัญในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

อีกทั้ง การบริหารความเสี่ยงที่ดีช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ว่าองค์กรมีมาตรการป้องกันข้อมูลที่รัดกุม ลดโอกาสในการสูญเสียทางการเงิน ลดความเสียหายต่อชื่อเสียง และป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดจากการละเมิดข้อมูล (Data Breach) โดยองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงด้าน Cyber Security อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง ท่ามกลางภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งสามารถตอบสนองและกู้คืนจากเหตุการณ์ความปลอดภัยทางไซเบอร์ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดโอกาส และผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินค่าโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I1)	การประเมินผลกระทบ (I2)	การประเมินผลกระทบ (I3)
	จำนวนครั้งที่เผชิญภัยคุกคามทางไซเบอร์	ผลกระทบด้านการเงิน	การสูญหายของข้อมูล	ผลกระทบด้านชื่อเสียงภาพลักษณ์
ระดับ 1	แทบจะไม่เกิดหรืออย่างมากที่สุด 1 ครั้ง	ไม่เกิน 100,000 บาท	- ข้อมูลสำคัญไม่มีการสูญหาย - ไม่มีการหยุดการทำงาน - ไม่มีความเสียหายต่อองค์กร	ไม่มีผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์

ระดับ 2	โอกาสเกิดน้อยหรืออย่างมาก ไม่เกินปีละ 2 ครั้ง	> 1 แสนบาท - 1 ล้าน บาท	■ ข้อมูลสำคัญไม่มีการ สูญหาย ■ มีการหยุดการทำงาน ไม่มีความเสียหายต่อ องค์กร	เสียชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ในวงจำกัด
ระดับ 3	ปานกลาง ปีละ 3-5 ครั้ง	>1 ล้านบาท -10 ล้าน บาท	■ ข้อมูลสำคัญมีการสูญ หาย ■ มีการหยุดการทำงาน ไม่มีความเสียหายต่อ องค์กร	ชื่อเสียงในเชิงลบถูก เผยแพร่ แต่ยังไม่ ขยายเป็นวงกว้าง
ระดับ 4	ค่อนข้างบ่อย ปีละ 6-10 ครั้ง	>10 ล้านบาท -50 ล้าน บาท	■ ข้อมูลสำคัญมีการสูญ หาย ■ มีการหยุดการทำงาน มีความเสียหายต่อ องค์กร แต่แก้ไข ปัญหาได้	ชื่อเสียงในเชิงลบถูก เผยแพร่ ขยายเป็นวง กว้าง จนกลายเป็น ประเด็นทางสังคม
ระดับ 5	เกิดเป็นประจำ อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง	>50 ล้านบาท	■ ข้อมูลสำคัญมีการสูญ หาย ■ มีการหยุดการทำงาน มีความเสียหายต่อ องค์กร ทั้งผลกระทบ การเงินและ ภาพลักษณ์องค์กร	ชื่อเสียงในเชิงลบถูก เผยแพร่เป็นวงกว้างใน ระดับประเทศ และ ส่งผลต่อการ ดำเนินงาน และความ เชื่อมั่นขององค์กร
ก่อนการบริหาร	1	2	2	2
คาดหวัง ณ สิ้นปี	1	1	1	1

2. ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง

กองทุนฯ มีระบบการบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่มีประสิทธิภาพ เพียงพอในการ
ป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ทั้งในมิติของความเสี่ยง
ทางการเงิน การสูญหายหรือรั่วไหลของข้อมูลสำคัญ ตลอดจนความเสียหายด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

3.1 P3 โครงการพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยฐานข้อมูล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล)

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การเสริมสร้างความพร้อมขององค์กรในการตอบสนองต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์ และยกระดับความรู้ความเข้าใจ และพฤติกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของบุคลากร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าองค์กรมีระบบการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศที่มีมาตรฐาน และสามารถป้องกันและตอบสนองต่อความเสี่ยงด้านไซเบอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การวิเคราะห์ Cost - Benefit และรายละเอียดแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
แผนเพิ่มขีดความสามารถด้านการตอบสนองและป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ขององค์กร	Treat	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผนฯ ประมาณ 0.5 ลบ.	-	-	- ความพร้อมขององค์กรในการตอบสนองต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์ - สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	Take	- ถูกฟ้องร้องหรือโดนค่าปรับ อย่างน้อย 1 ลบ. - ค่าใช้จ่ายในการกู้คืนระบบและข้อมูล ประมาณ 0.5 ลบ.	- เกิดการรั่วไหลของข้อมูล - สูญเสียต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจขององค์กร	ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผนฯ ประมาณ 0.5 ลบ.	
	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้			
สรุป	เงินทุนหมุนเวียนฯ เลือกการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการดำเนินงานตามแผนเพิ่มขีดความสามารถด้านการตอบสนองและป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ขององค์กร				

6. การวิเคราะห์ สาเหตุ เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- ไม่มีกระบวนการบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและไซเบอร์ (Cybersecurity Framework) ตามมาตรฐานสากล	แผนปฏิบัติการดิจิทัล P3 โครงการพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยฐานข้อมูล - จัดทำ “แนวทางปฏิบัติการตอบสนองต่อเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์” โดยระบุขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนในกรณีเกิดเหตุสำคัญ เช่น การรั่วไหลของข้อมูล	เชิญผู้เชี่ยวชาญจาก สำนักงานรัฐบาลดิจิทัล หรือกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) เพื่อแนะนำแนวทางการพัฒนา Cybersecurity Framework และระบบตอบสนองต่อเหตุการณ์ไซเบอร์ (Incident Response Plan)

-	(Data Breach) การโจมตีเรียกค่าไถ่ (Ransomware) และการโจมตีแบบฟิชชิ่ง (Phishing) พร้อมทั้งกำหนด “ข้อตกลงระดับการให้บริการ” (Service Level Agreement – SLA) สำหรับการตอบสนองต่อเหตุการณ์ ที่ชัดเจน - ดำเนินการฝึกซ้อมสถานการณ์จำลอง อย่างสม่ำเสมอ เพื่อทดสอบศักยภาพระบบ และยกระดับความพร้อมของบุคลากรและกระบวนการทำงาน	■ จากการแนะนำของผู้เชี่ยวชาญนำมาพิจารณาเพื่อจัดทำ “แนวทางปฏิบัติในการบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและไซเบอร์” ของ TED Fund ที่เหมาะสม และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานต่อไป
- ขาดความรู้ ความเข้าใจของบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับ Cyber Security	- จัดให้มีการฝึกอบรมภาคบังคับด้านการสร้างความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Mandatory Cybersecurity Awareness Training) สำหรับพนักงานทุกคน - ดำเนินการทดสอบสถานการณ์จำลองการโจมตีแบบฟิชชิ่ง (Phishing Simulation) เป็นประจำทุก 6 เดือน เพื่อประเมินและปรับปรุงพฤติกรรมการใช้งานระบบของพนักงาน	-

7. รายละเอียดกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม
ประจำปี 2569

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												
- เชิญผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงานรัฐบาลดิจิทัลหรือกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) เพื่อแนะนำแนวทางการพัฒนา Cybersecurity Framework และระบบตอบสนองต่อเหตุการณ์ไซเบอร์ (Incident Response Plan)												
- ศึกษาดูงานแนวทางการพัฒนา Cybersecurity Framework และระบบตอบสนองต่อเหตุการณ์ไซเบอร์ (Incident Response Plan)												
- จัดทำ “แนวทางปฏิบัติในการบริหารความมั่นคง												

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.
ปลอดภัยสารสนเทศและไซเบอร์” ของ TED Fund ที่เหมาะสม												
3) กำกับ และ ติดตาม ความก้าวหน้าผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน												
4) รายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาและอุปสรรค												