



แผนการบริหารความเสี่ยงของ สสว.

ประจำปี 2566



สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

The Office of Small and Medium Enterprises Promotion (OSMEP)

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่คาดหวังไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงและควบคุมกิจกรรมทั้งด้านกระบวนการการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานด้านความเชื่อถือของรายงานการเงินและรายงานที่มีใช้การเงิน ตลอดจนถึงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ทั้งนี้ เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือควบคุมได้และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด อีกทั้งการบริหารความเสี่ยงยังเป็นดัชนีชี้วัดที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังด้วย

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ในฐานะหน่วยงานของรัฐ ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้ทุกฝ่ายงานสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและทั่วถึงทั้งองค์กร และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงที่กระทรวงการคลังกำหนด อนึ่ง นอกจากการบริหารจัดการ ป้องกัน และแก้ปัญหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือควบคุมได้และมีปัจจัยเสี่ยงลดน้อยแล้ว สสว. ยังมีการสร้างจิตสำนึก และปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ และเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรของ สสว. สืบเนื่องต่อไป

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร
สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ธันวาคม 2565

บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สสว. ขึ้น เพื่อกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง แนวทางดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน การวิเคราะห์ทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ในปี 2566 สสว. ได้กำหนดให้ระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) ไว้ 5 แหล่ง ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์และตัวชี้วัด ตามแผนปฏิบัติการของ สสว.
2. ตัวชี้วัดการประเมินผลทุนหมุนเวียนกรมบัญชีกลาง (PA)
3. ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้า (RR)
4. ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร
5. ความคาดหวังของผู้บริหารและหน่วยงานกำกับ (Tone at the top)

และได้พิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงระดับองค์กร ที่มีค่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงและสูงมาก จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง เพื่อนำมาบริหารให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยจำแนกประเภทความเสี่ยง เป็น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)/ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)/ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) (S - O - F - C) ปรากฏผล ดังนี้

- RF 1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย
- RF 2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย
- RF 3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย
- RF 4 การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้นอาจไม่บรรลุเป้าหมาย
- RF 5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด
- RF 6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 1 สรุปผลการระบุความเสี่ยงของ สสว. ประจำปี 2566 เปรียบเทียบกับปี 2565 (โดยแสดงแหล่งที่มาของความเสี่ยง การเปรียบเทียบกับความเสี่ยงเดิม ปี 2565 ของ สสว. และประเภทของความเสี่ยง S-O-F-C)					
ที่	แหล่งที่มา ของความเสี่ยง	ความเสี่ยง เดิม (Risk Factor: RF) ปี 2565	ความเสี่ยงของ สสว. ประจำปี 2566 (Risk Factor: RF)	ประ เภท	ผลกระทบ
1	ยุทธศาสตร์ที่ 1 เป็นผู้ชี้นำและ ขับเคลื่อนนโยบายด้าน	RF 1 การนำเสนอมาตรการ / แผน/แผนงาน HIP ปี 65 ไม่ได้ตามเป้าหมาย	RF1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่า เศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย	S	การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ จากมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP) ต่ำกว่าเป้าหมาย
2	MSME / การประเมินผลการ ดำเนินงานทุนหมุนเวียน (PA) ข้อ 2.2 มูลค่า ทางเศรษฐกิจจากการ ส่งเสริม MSME	RF 2 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP ไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจ ได้ตามเป้าหมาย			
3	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและบริหารจัดการ ข้อมูล MSME	RF 3 รายงานสถานการณ์ของ สสว. ยังไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์หรือ เป็น Use Case ของหน่วยงานอื่น	RF2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	S	ร้อยละของ SME ที่เข้าสู่ระบบด้วยมาตรการ ของหน่วยงานส่งเสริม SME ของ SME One ID ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
4		RF 4 ผู้ใช้บริการด้าน SME ขาดการรับรู้และความเข้าใจใน บริการออนไลน์/ สื่อออนไลน์ ของ สสว.			
5	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเครื่องมือ กลไก ในการส่งเสริม MSME / ความเสี่ยงคงเหลือ จากปีก่อน (Residual Risk)	RF 5 การส่งเสริมผู้ประกอบการ ผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	RF3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	O	จำนวนผู้ประกอบการ SME ที่ ได้รับการยืนยันในขั้นตอนการ ได้รับใบเสนอราคาจาก BDSP ต่ำกว่าเป้าหมาย
6	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับศักยภาพ ขององค์กร / ปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อ	RF 6 การจัดวางระบบบริหาร จัดการลูกหนี้โครงการฟื้นฟูและ โครงการพลิกฟื้นไม่ได้ตามกรอบ เวลาที่กำหนด	RF4 การบริหารจัดการ หนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟูและ โครงการพลิกฟื้น อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	F	จำนวนลูกหนี้เสียที่เพิ่มขึ้นเกิน กว่าที่เป้าหมายกำหนด
7	องค์กร / ความคาดหวังของ ผู้บริหาร และหน่วยงานกำกับ	RF 7 การใช้จ่ายภาพรวมไม่เป็นไป ตามแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	RF5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมาย กำหนด	C	เกิดการฟ้องร้อง/ ร้องเรียนองค์กร
8	(Tone at the top)	-	RF6 การเข้าร่วมประกวดรางวัล รัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	O	จำนวนแผนงาน เพื่อการปิด GAP ที่ไม่ได้ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร

สารบัญภาพ

สารบัญตาราง

บทที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	9
บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของ สสว.	11
2.1 กรอบการบริหารความเสี่ยงของ สสว.	11
2.2 ผลการดำเนินงานที่สำคัญในส่วนของ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สสว.	12
2.3 ผลการดำเนินงานที่สำคัญในส่วนของ 2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	13
2.4 ผลการดำเนินงานที่สำคัญในส่วนของ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	15
2.4.1 การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง	15
2.4.2 การระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยง	15
2.4.3 การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร	16
2.4.4 การระบุระดับความรุนแรงหรือการประเมินความเสี่ยง	20
2.4.5 การจัดลำดับความเสี่ยง การคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง	23
บทที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยงของ สสว. ประจำปี 2566	30
3.1 การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร	31
RF 1 การขับเคลื่อนแผน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย	32
RF 2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	39
RF 3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	44
RF 4 การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้น อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	50
RF 5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด	55
RF 6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	60

3.2 แผนบริหารความเสี่ยงและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	64
สรุปผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ สสว. ประจำปี 2566	65
แผนภาพ Risk Profile แสดงค่าระดับความเสี่ยงองค์กรของ สสว. ประจำปี 2566	66
RF 1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย	67
RF 2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	70
RF 3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	73
RF 4 การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้น อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	76
RF 5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วน ตามที่กฎหมายกำหนด	79
RF 6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่ บรรลุเป้าหมาย	82
ภาคผนวก	84
ภาคผนวก ก	85
การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุความเสี่ยง ประจำปี 2566	
ภาคผนวก ข	87
ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Inventory) ของ สสว. ประจำปี 2566	88

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงของ สสว.	11
ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สสว.	12
ภาพที่ 3 แผนผังกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สสว.	15
ภาพที่ 4 การกำหนด Risk Universe ของ สสว. ประจำปี 2566	16
ภาพที่ 5 การเชื่อมโยงความเสี่ยงระดับองค์กรกับแผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566	17
ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม	20
ภาพที่ 7 สูตรการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง	21
ภาพที่ 8 Risk Profile แสดงสถานะความเสี่ยงที่สำคัญของ สสว. ประจำปี 2566	24
ภาพที่ 9 Risk Correlation Map ของ สสว. ประจำปี 2566	25
ภาพที่ 10 แผนภาพ Risk Profile แสดงค่าระดับความเสี่ยงองค์กรของ สสว. ประจำปี 2566	66

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปผลการระบุความเสี่ยงของ สสว. ประจำปี 2566 เปรียบเทียบกับปี 2565	4
ตารางที่ 2 สรุปผลการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรของ สสว. ประจำปี 2566	19
ตารางที่ 3 ตัวอย่างการประเมินประสิทธิผลการควบคุม	21
ตารางที่ 4 ตัวอย่างการกำหนดคะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง	22
ตารางที่ 5 ตัวอย่างการกำหนดค่าผลกระทบจากความเสียหาย	22
ตารางที่ 6 ตัวอย่างการติดตามความก้าวหน้าของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยง	23
ตารางที่ 7 สรุปผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ สสว. ประจำปี 2566	65

บทที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) จัดตั้งตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 และพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 แก้ไขเพิ่มเติม มีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีและดำเนินการบริหารจัดการกองทุนโดยคณะกรรมการ 2 คณะ ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พร้อมทั้งกำกับการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ผอ.สสว.) เป็นกรรมการและเลขานุการ (มาตรา 6)

2. คณะกรรมการบริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

มีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย บริหารงาน ควบคุม กำกับดูแลและรับผิดชอบในกิจการของ สสว. โดยมีประธานกรรมการและกรรมการบริหารฯ ผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์เกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการส่งเสริมฯ โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ผอ.สสว.) เป็นกรรมการและเลขานุการ (มาตรา 18)

นอกจากนี้ ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประจำปี 2566 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นผู้ชี้้นำในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพ MSME สู่ความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

บูรณาการและผลักดันการส่งเสริม MSME ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
เพื่อให้ MSME สามารถเติบโตและแข่งขันได้ในระดับสากล

ยุทธศาสตร์

1. เป็นผู้ชี้้นำและขับเคลื่อนนโยบายด้าน MSME (Thought Leader)
2. พัฒนาและบริหารจัดการข้อมูล MSME (Data Intelligence)
3. พัฒนาเครื่องมือ กลไกในการส่งเสริม MSME (Ecosystem Integrator)
4. ยกระดับศักยภาพองค์กร (Data Organization)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของ สสว. บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งและเพื่อให้เกิดความตระหนัก และคำนึงถึงการพัฒนาปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สามารถตรวจสอบสถานภาพ หรือความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน และอนาคตได้ จึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว โดยคณะรัฐมนตรี ได้มีมติให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการกำหนดระบบการติดตามประเมินผลที่เป็นมาตรฐานสากล รวมทั้งกรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง ในฐานะผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของกองทุนและเงินหมุนเวียน ได้ทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตั้งแต่ปีบัญชี 2548 จนถึงปัจจุบัน

ทั้งนี้ ตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2566 โดยกรมบัญชีกลาง ได้กำหนดเกณฑ์ประเมินผล ด้านที่ 4 : การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ 4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดประเมินผลจากประเด็นหลักที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ คือ

1. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร
4. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุมภายใน
7. สารสนเทศและการสื่อสาร
8. การติดตามผลและการประเมินผล

สำหรับผลการดำเนินงานในปี 2566 สสว. ได้ทบทวนและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยยึดถือตามกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ การประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework : ERM) หรือเรียกว่า COSO : ERM 2004 & 2017 ซึ่งคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2566 เพื่อใช้เป็นตัวแบบในการถ่ายทอดเนื้อหาองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ให้บุคลากรของ สสว. สามารถนำไปใช้อ้างอิงประกอบการดำเนินงานให้กว้างขวางเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กรต่อไป

บทที่ 2

การบริหารความเสี่ยงของ สสว.

2.1 กรอบการบริหารความเสี่ยงของ สสว.

ในปี 2566 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้พัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง โดยทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานตามมาตรฐานสากลของ COSO – ERM : COSO ทั้ง 8 องค์ประกอบมาประยุกต์สร้างเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

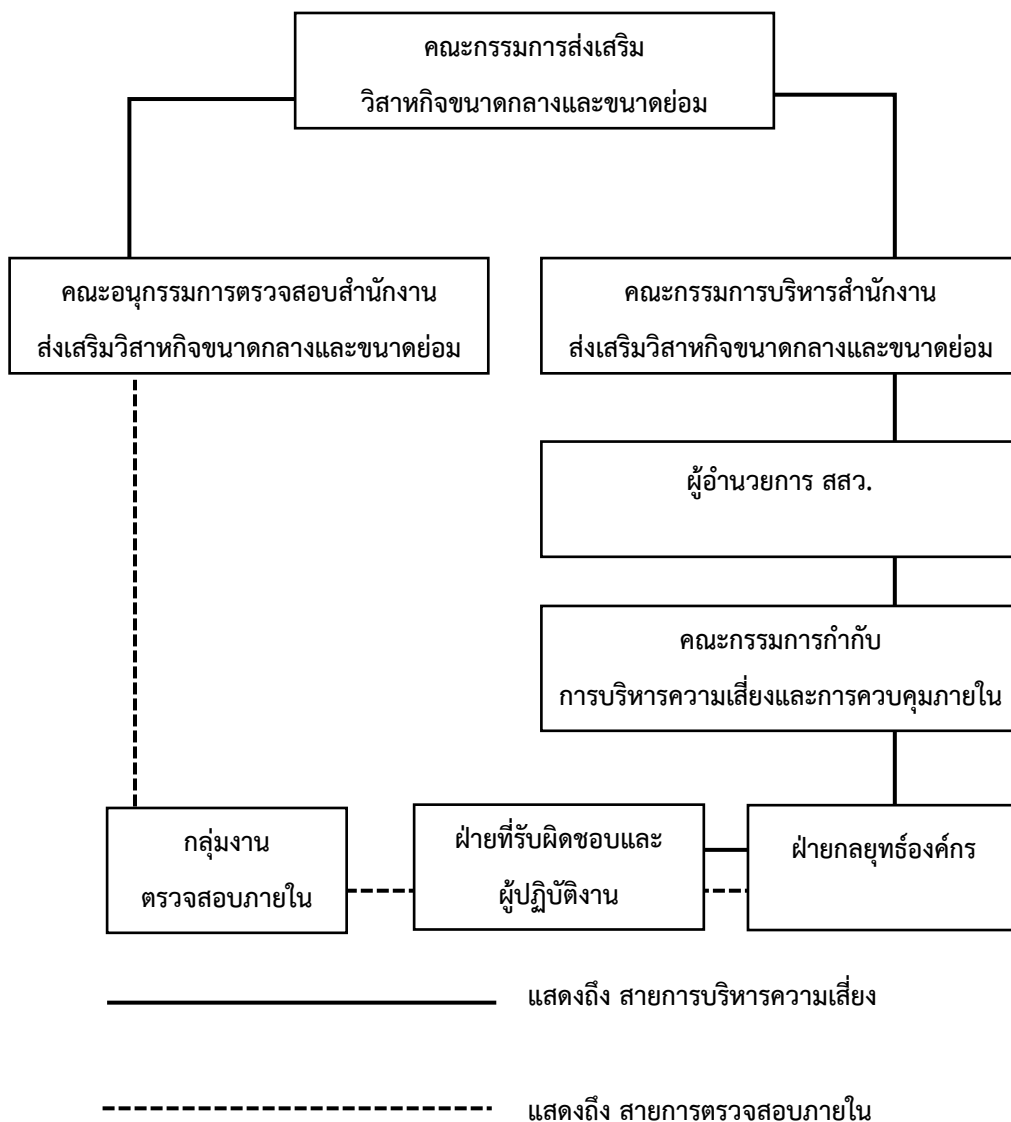


ภาพที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงของ สสว.

การดำเนินงานตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ สสว. จะมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการดำเนินงานในแต่ละส่วนของกรอบการบริหารความเสี่ยงนั้น จะมุ่งเน้นการปรึกษาหารือ สื่อสารผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ขั้นตอนงาน

2.2 ผลการดำเนินงานที่สำคัญในส่วนที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สสว.

มีการกำหนดโครงสร้างและการไหลของงานและการประสานงานไว้ ดังนี้



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สสว.

2.3 ผลการดำเนินงานที่สำคัญในส่วนที่ 2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

มีดังต่อไปนี้

● การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของ สสว.

1. เพื่อบริหารจัดการให้ สสว. มีผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง สำหรับบริหารจัดการระดับความรุนแรงของความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และติดตามได้
2. เพื่อให้บุคลากรของ สสว. นำแนวทางการบริหารความเสี่ยง มาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. เพื่อให้ สสว. ดำเนินการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

● การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สสว.

1. ผู้บริหารระดับสูง ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้ สสว. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพเป็นระบบแบบแผน และมีการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร โดยมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดี สมบูรณ์ และครบถ้วน
2. จัดให้มีและส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีการดำเนินการต่อเนื่อง
3. มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร โดยจัดให้มีการอบรมหรือสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ
4. จัดตั้งคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สสว. เพื่อพิจารณากำหนด ทบทวนนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ สสว.
5. จัดตั้งหน่วยงานบริหารความเสี่ยงที่ทำหน้าที่กำกับ สนับสนุน และติดตามให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ โดยผู้บริหารและพนักงานทุกระดับจะต้องตระหนักถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร งานบริการลูกค้า ประชาชน และภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากภาครัฐ ตลอดจนให้ความระมัดระวังในเหตุการณ์หรือการกระทำที่จะส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายหรือทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
7. สสว. จะมีการทบทวนนโยบายเมื่อมีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และหรือเมื่อครบระยะเวลาตามปีบัญชี

● **การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของ สสว.**

ในการบริหารความเสี่ยง สสว. กำหนดกลยุทธ์ไว้ 2 ระดับ คือ

1) ระดับองค์กร (Corporate – Level) มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่กลยุทธ์การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ซึ่งจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีของ สสว. มีดังนี้

- มียุทธศาสตร์และแผนแม่บท/แผนปฏิบัติการที่ส่งเสริมให้ SMEs เติบโต อย่างเข้มแข็ง ยั่งยืน ที่เกิดจากการมีส่วนร่วม ได้รับการยอมรับ และมีการนำไปใช้ประโยชน์
- มีข้อเสนอแนะการปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SMEs
- ผลักดันและสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการใหม่ และพัฒนาผู้ประกอบการเดิมให้มีความรู้ ทักษะ ศักยภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในและต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น และมีหลักธรรมาภิบาลในการประกอบธุรกิจ
- ทำให้เกิดการบูรณาการและเป็นหน่วยงานกลางในการส่งเสริม SMEs ทั้งในและต่างประเทศ และติดตามให้การดำเนินงานส่งเสริมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีข้อมูลการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เติบโต และคาดการณ์สถานการณ์ที่ถูกต้องและทันสมัย รวมทั้งมีข้อมูล องค์ความรู้ในการทำธุรกิจให้แก่ SMEs และหน่วยงานส่งเสริม เพื่อใช้สำหรับการวางแผนและส่งเสริมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างโอกาสเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลและองค์ความรู้ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่ออื่น ๆ
- มีโครงสร้างพื้นฐานและระบบการสนับสนุน ส่งเสริม ที่ปรึกษา พี่เลี้ยง SMEs ที่มีประสิทธิภาพ และครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของ SMEs
- มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- เป็นที่รู้จัก ยอมรับในกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs และสามารถเข้าถึงผู้ประกอบการได้มากขึ้น

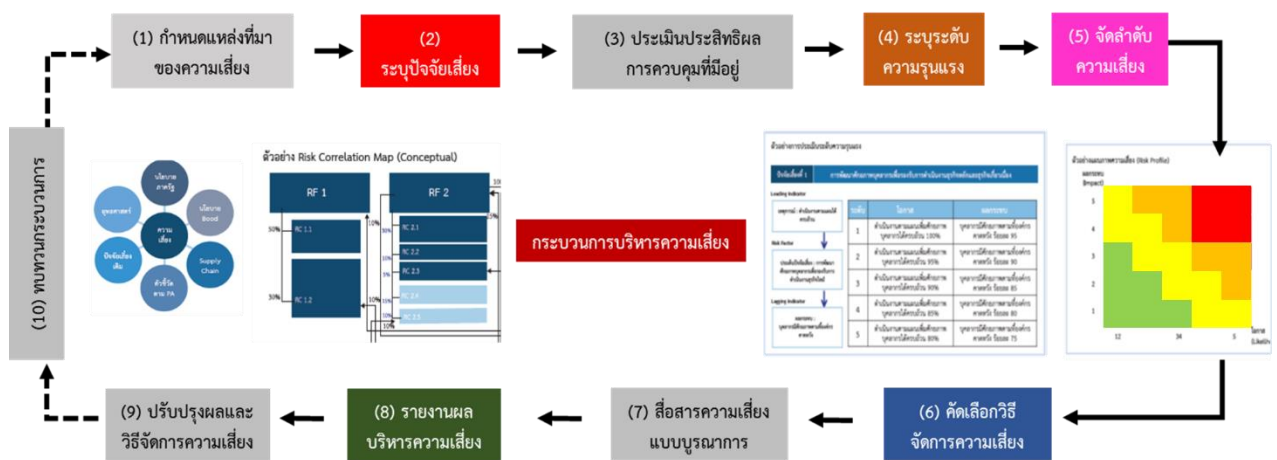
2) กลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activity-Level) เป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้นให้มีการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ จะสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐอีกมิติหนึ่งด้วย

2.4 ผลการดำเนินงานที่สำคัญในส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

มีรายละเอียดผลการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

2.4.1 การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง

สสว. ได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO ERM 2017 การบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO ERM 2004 และกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2566 ของกรมบัญชีกลาง ที่กำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดประเมินผลฯ ด้านที่ 4 การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ในหัวข้อ 4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2566 มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน ตามแผนผังกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 แผนผังกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สสว.

2.4.2 การระบุแหล่งที่มาของความเสียหาย (Risk Universe) และการระบุประเด็นความกังวลที่อาจเป็นความเสี่ยงต่อองค์กร (Risk Issue) ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลทำให้การดำเนินงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

- กำหนดให้ระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) ของ สสว. ในปี 2566 ไว้ 5 แหล่ง คือ
 - 1) กลยุทธ์และตัวชี้วัด ตามแผนปฏิบัติการของ สสว.
 - 2) ตัวชี้วัดการประเมินผลทุนหมุนเวียนกรมบัญชีกลาง (PA)
 - 3) ปัจจัยเสี่ยงที่เหลื่อมอยู่ในปีก่อนหน้า (RR)
 - 4) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร
 - 5) ความคาดหวังของผู้บริหารและหน่วยงานกำกับ (Tone at the top)



ภาพที่ 4 การกำหนด Risk Universe ของ สสว. ประจำปี 2566

2.4.3 การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร หลังจากทีคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้การระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยง ระบุประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Issue) แล้ว ผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย (Risk Owner) ได้จัดประชุมร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล (Information-gathering techniques) ทั้งจากการระดมความคิดเห็นและสอบถามข้อมูลจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงตามแผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566 และเกณฑ์ประเมินผล การบริหารจัดการทุนหมุนเวียนจึง ได้นำผลการระบุความเสี่ยงที่ได้คัดเลือกไว้ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับ แผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566 แล้วสามารถแสดงผลการระบุความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ สสว. ด้วยภาพได้ ดังนี้

แผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566

ผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริหาร สสว.
ในคราวประชุมครั้งที่ 10/2565 เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2565

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
(ปี 2561-2580)



แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติผู้ประกอบการและ
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ >> ตัวชี้วัด : GDP SME
ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13
(พ.ศ. 2566-2570)
ด้านที่ 2 สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค
(High Opportunity Society)



ภาพที่ 5 การเชื่อมโยงความเสี่ยงระดับองค์กรกับแผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566

- RF 1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย
- RF 2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย
- RF 3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย
- RF 4 การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้นอาจไม่บรรลุเป้าหมาย
- RF 5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด
- RF 6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย

และเมื่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อผลการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ สสว. ประจำปี 2566 ดังกล่าว ที่สอดคล้องกับระดับผลกระทบที่อาจมีต่อองค์กร หลังจากนั้นหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงจึงได้นำความเสี่ยงมาทบทวน วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง และหามาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อบริหารจัดการให้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงลดลง และนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ความเห็นชอบต่อการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ สสว. ประจำปี 2566 จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง

ตารางที่ 2 สรุปผลการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรของ สสว. ประจำปี 2566

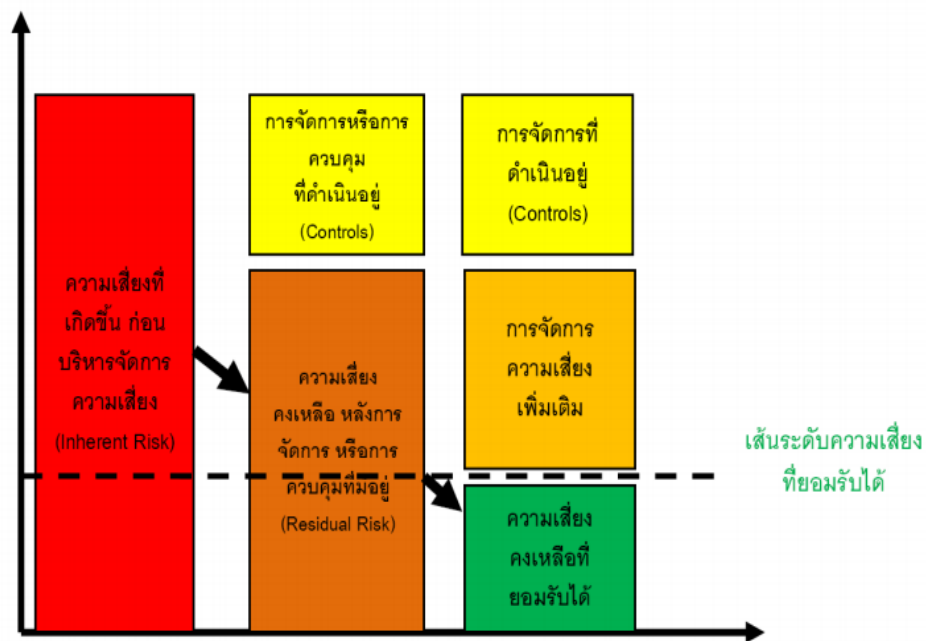
ที่	แหล่งที่มา ของความเสียหาย	ประเภท	ความเสี่ยงของ สสว. ประจำปี 2566 (Risk Factor: RF)	ค่าระดับความเสี่ยงองค์กร (L x I)					Risk Owner
				ก่อนบริหาร (IR)	คงเหลือ (RR)	เป้าหมาย (TR) / ยอมรับได้ (RA)	เบี่ยงเบน (RT)	ทำได้ (RM)	
1	ยุทธศาสตร์ที่ 1 (เป็นผู้ชี้แนะและขับเคลื่อน นโยบายด้าน MSME) / การประเมินผลการดำเนินงานทุน หมุนเวียน (PA) ข้อ 2.2 มูลค่าทาง เศรษฐกิจจากการส่งเสริม MSME	S	RF 1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่า เศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย	5x5=25	5x5=25	1x1=1	1x3=3		ผนผ.
2	ยุทธศาสตร์ที่ 2 (พัฒนาและบริหารจัดการ ข้อมูล MSME)	S	RF 2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	5x5=25	5x5=25	1x1=1	2x2=4		ผสร.
3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 (พัฒนาเครื่องมือ กลไก ในการส่งเสริม MSME) / ความเสี่ยงคงเหลือจากปีก่อน (Residual Risk)	O	RF 3 การส่งเสริมผู้ประกอบการ ผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (Residual Risk)	5x5=25	5x5=25	1x1=1	2x2=4		ผปก
4	ยุทธศาสตร์ที่ 4 (ยกระดับศักยภาพ ขององค์กร) / ปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร / ความคาดหวังของผู้บริหาร และหน่วยงานกำกับ (Tone at the top)	F	RF 4 การบริหารจัดการหนี้ ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟู และโครงการพลิกฟื้น อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	5x5=25	5x5=25	1x2=2	1x3=3		ผปก.
5		C	RF 5 การปฏิบัติตามนโยบาย คุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วน ตามที่กฎหมายกำหนด	5x5=25	5x3=15	1x1=1	2x2=4		ผกม.
6		O	RF 6 การเข้าร่วมประกวดรางวัล รัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	5x5=25	5x3=15	2x1=2	2x2=4		ผขท.

2.4.4 การระบุระดับความรุนแรงหรือการประเมินความเสี่ยง

เมื่อทำการบ่งชี้และระบุความเสี่ยงได้แล้ว สสว. ได้ทำการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณา ลักษณะของความเสียหายอันเนื่องมาจากความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง เพื่อประเมินระดับความรุนแรง ของความเสียหายเหล่านั้น โดยมีหลักการดำเนินงานตามขั้นตอนหลัก ดังต่อไปนี้

2.4.4.1 การวิเคราะห์และระบุลักษณะผลกระทบหรือความเสียหายที่สำคัญ อันเนื่องมาจาก ความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง ซึ่งลักษณะผลกระทบหรือความเสียหาย เช่น ด้านการเงิน ด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง หรือความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

2.4.4.2 การประเมินประสิทธิผลหรือความเพียงพอของการควบคุมภายในที่มีอยู่ เพื่อ ประเมินถึงมาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันร่วมด้วย เนื่องจากมาตรการดังกล่าวอาจทำให้ระดับโอกาส และ/หรือระดับผลกระทบของความเสียหายลดลงได้ตามแนวคิดในแผนภาพที่แสดง



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม

อย่างไรก็ดี แนวทางในการประเมินประสิทธิผลการควบคุมนั้น สามารถประเมินได้ด้วย หลักเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น ผลงานในอดีต กระบวนการ การรายงานและปรับปรุงผล เป็นต้น และเพื่อให้สอดคล้อง ตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2566 หัวข้อย่อยที่ 3 การระบุความเสี่ยงระดับองค์กรฯ ซึ่งระบุประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ คือ การระบุความเสี่ยง องค์กรต้องมีความสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยง ที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของ

กองทุนฯ และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน สสว. จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการประเมินประสิทธิผลการควบคุม

การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในที่มีอยู่ (เงื่อนไข กรณีเพียงพอ 1) ต้องมีคะแนนเกณฑ์ประเมินรวม ไม่ต่ำกว่าระดับ 6 คะแนน และ 2) ต้องไม่มีเกณฑ์ข้อใดต่ำกว่าระดับ 2 คะแนน				
ระดับคะแนน ประสิทธิภาพ		1 ผลงานในอดีต	2 กระบวนการ	3 การรายงานและ ปรับปรุงผล
3	มีประสิทธิภาพ	ดีกว่าเป้าหมาย	มีการสื่อสาร , มีแผนการทำงาน , ระบุความเสี่ยง , มีจุดควบคุม	นำข้อสังเกตไปปรับปรุงการควบคุม และมีผลการดำเนินงานดีขึ้น
2	เป็นระบบ	เท่ากับเป้าหมาย	มีขั้นตอนงาน , มีจุดควบคุม	รายงานผลและติดตามรายไตรมาส
1	เบื้องต้น	ต่ำกว่าเป้าหมาย	มีขั้นตอนงาน	มีการรายงานแต่ไม่ต่อเนื่องเป็นระบบ

2.4.4.3 การประเมินค่าระดับความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหายอันเกิดจากความเสียหาย หรือระดับความเสี่ยงรวม (Degree of Risk) เพื่อใช้ประเมินเชิงปริมาณในการวัดแนวโน้มผลการบริหารความเสี่ยงสำหรับการติดตาม ปรับปรุง แก้ไขความเสี่ยงอย่างทันกาล

1) เกณฑ์การประเมินค่าระดับความเสี่ยง (Assessment Criteria)

แบบ 2 มิติ คือ มิติค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood Scale / Likelihood: L) คูณกับมิติค่าผลกระทบจากความเสียหาย (Impact Scale / Impact: I) ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ค่าระดับความเสี่ยง} = \text{ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง} \times \text{ค่าคะแนนจากผลกระทบของความเสียหาย}$$

ภาพที่ 7 สูตรการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง

2) ตัวแปรค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood Scale: L) หรือระดับความน่าจะเป็น

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการกำหนดคะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง

ระดับคะแนนค่าโอกาสเกิด	ลักษณะของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (อาจปรับตามเงื่อนไขจริง)	ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (อาจปรับตามเงื่อนไขจริง)
1 โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก	คาดว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นในอนาคตน้อยมาก (Probability < 1%)	5 ปีต่อครั้ง
2 โอกาสเกิดขึ้นน้อย	คาดว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นในอนาคตน้อย (Probability 1 - 2%)	2-3 ปีต่อครั้ง
3 โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	คาดว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นในอนาคตปานกลาง (Probability 2 - 3%)	1 ปีต่อครั้ง
4 โอกาสเกิดขึ้นสูง	คาดว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นในอนาคตค่อนข้างบ่อย (Probability 3 - 5%)	1 - 6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
5 โอกาสเกิดขึ้นสูงสุด	คาดว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นในอนาคตบ่อยมาก (Probability > 5%)	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า

3) ค่าผลกระทบจากความเสียหาย (Impact Scale) หรือระดับผลกระทบ (Impact: I)

ตารางที่ 5 ตัวอย่างการกำหนดค่าผลกระทบจากความเสียหาย

ระดับคะแนน	ด้านการเงิน (อาจปรับตามเงื่อนไขจริง)	ด้านการปฏิบัติงาน (อาจปรับตามเงื่อนไขจริง)	ด้านชื่อเสียง/ภาพพจน์ (อาจปรับตามเงื่อนไขจริง)
1 เสียหายน้อยมาก	ค่าความเสียหายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 10,000 บาท	เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 45 วัน	ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ของ สสว.
2 เสียหายน้อย	ค่าความเสียหาย 10,001 - 50,000 บาท	เกิดความล่าช้าของโครงการ 46 - 90 วัน	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ของ สสว. น้อย
3 เสียหายปานกลาง	ค่าความเสียหาย 50,001 - 250,000 บาท	เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 - 135 วัน	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ของ สสว. ปานกลาง
4 เสียหายสูง	ค่าความเสียหาย 250,001 - 10,000,000 บาท	เกิดความล่าช้าของโครงการ 136 - 180 วัน	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ของ สสว. อย่างมีนัยสำคัญ
5 เสียหายสูงสุด	ค่าความเสียหายมากกว่า 10,000,000 บาท	เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 180 วัน	มีผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ของ สสว.

4) การประเมินค่าระดับความเสี่ยงเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการบริหารจัดการความเสี่ยงของทุกรายการความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นรายไตรมาส ซึ่งจะประกอบด้วย

ตารางที่ 6 ตัวอย่างการติดตามความก้าวหน้าของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยง

ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ (IR : Inherent Risk)			ค่าระดับความเสี่ยงคงเหลือ (RR : Residual Risk)		
โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลคูณ L x I	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลคูณ L x I

ค่าระดับความเสี่ยงเป้าหมายที่คาดหวัง (TR : Target Risk) / ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (RA : Risk Appetite)			ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT : Risk Tolerance)			ค่าระดับความเสี่ยงหลังการบริหาร (RM : Risk Mitigation)		
โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลคูณ L x I	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลคูณ L x I	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลคูณ L x I

2.4.5 การจัดลำดับความเสี่ยง การคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

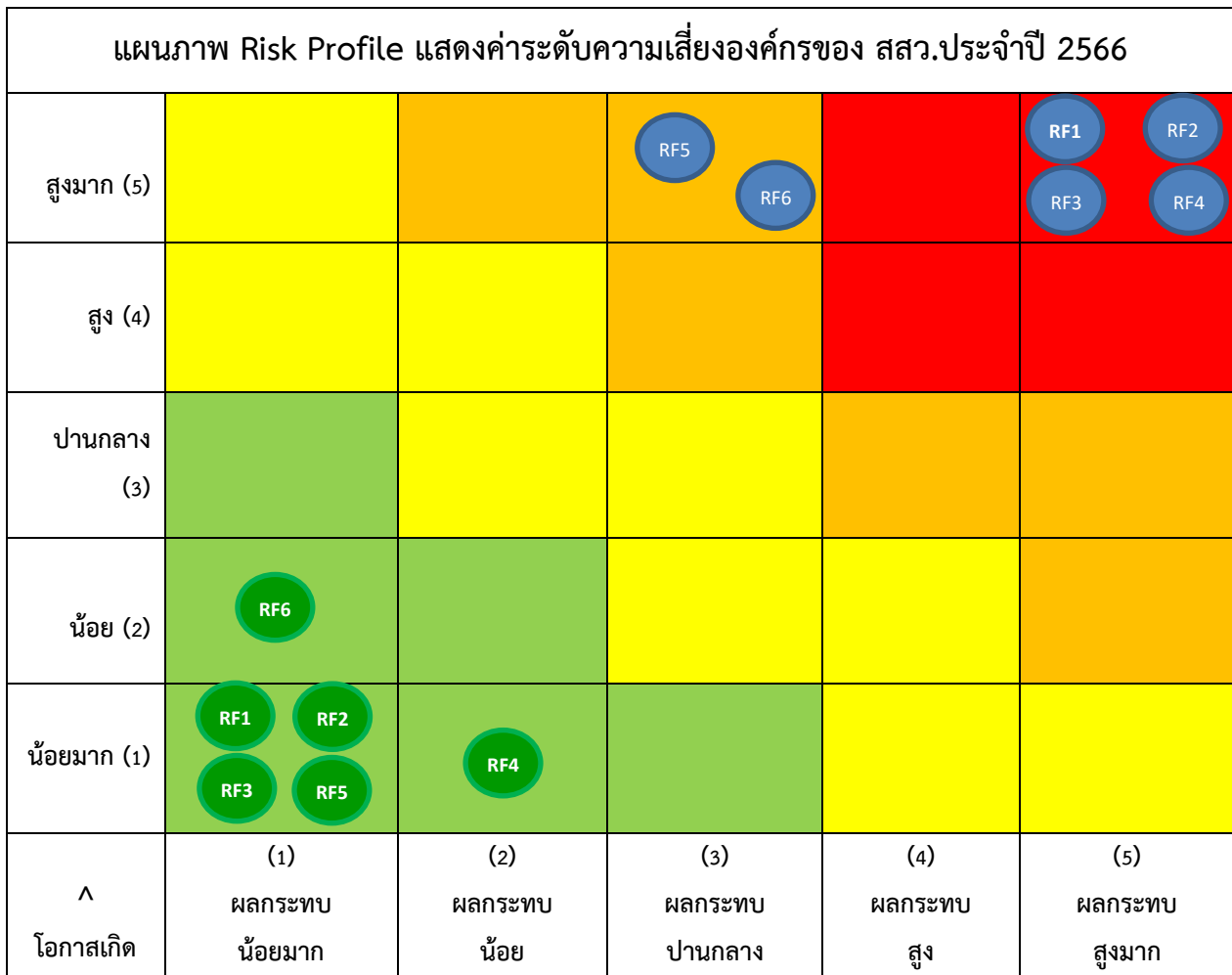
นอกจากนี้เมื่อนำความเสี่ยงระดับองค์กรที่ระบุไว้ คือ

- RF 1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย
- RF 2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย
- RF 3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย
- RF 4 การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้นอาจไม่บรรลุเป้าหมาย
- RF 5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด
- RF 6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย

มาประเมินค่าระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ผ่านตาราง Risk Matrix / Risk Profile เพื่อแสดงแนวโน้มค่าระดับความเสี่ยงสำคัญของ สสว. ประจำปี 2566 ซึ่งประกอบด้วย

- ค่าระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)
- ค่าระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk : TR)
- ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)
- ค่าระดับความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง (Risk Mitigation : RM)

ปรากฏผล ดังนี้

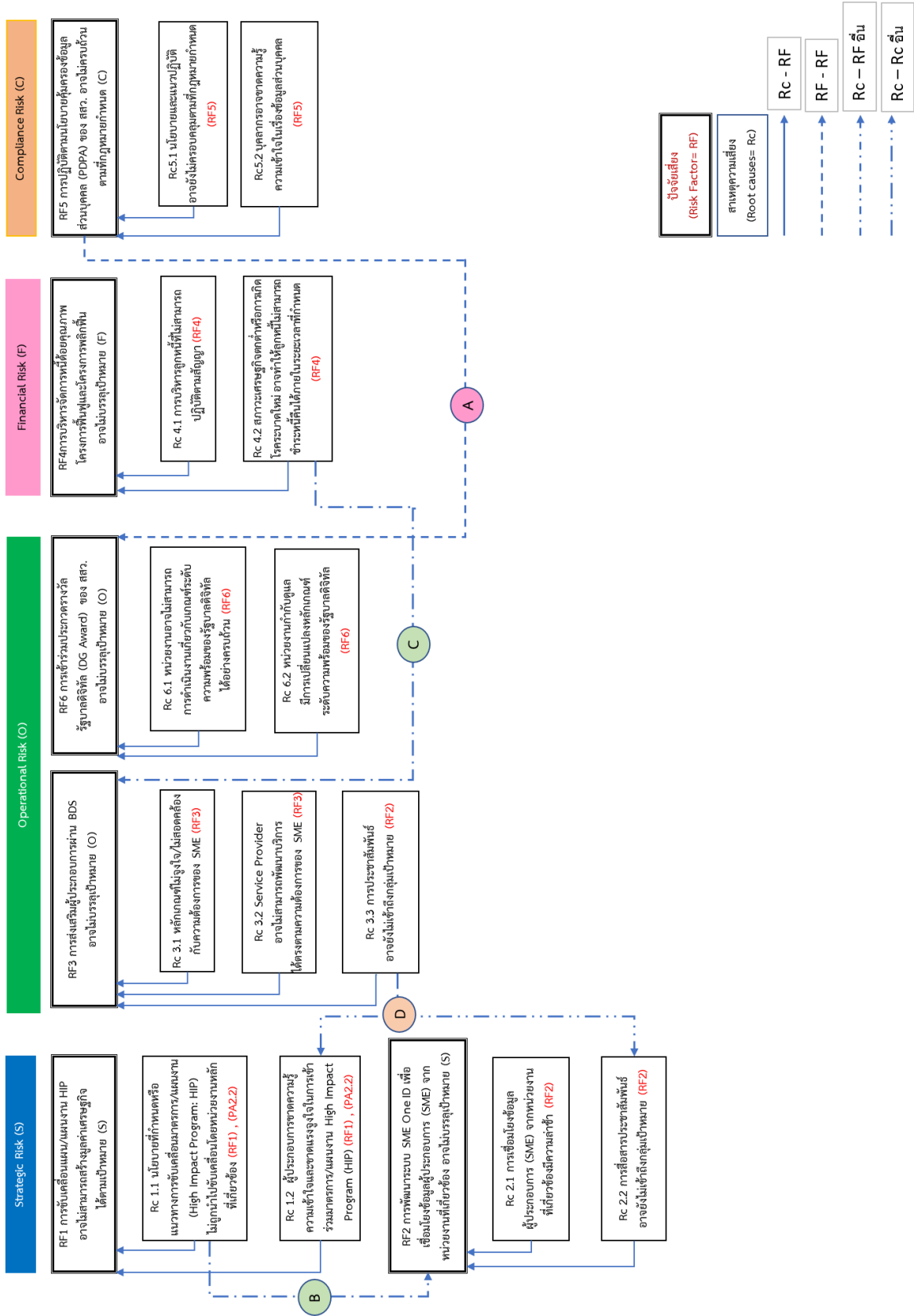


Meaning:	 ระดับความเสี่ยงคงเหลือ ก่อนบริหาร (RR)	 ระดับความเสี่ยง เป้าหมาย (TR) / ที่ยอมรับได้ (RA)	 ระดับความเสี่ยง หลังบริหาร (RM)
----------	--	--	---

ภาพที่ 8 Risk Profile แสดงสถานะความเสี่ยงที่สำคัญของ สสว. ประจำปี 2566

อย่างไรก็ดี ผลการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ สสว. ประจำปี 2566 ปรากฏรายละเอียดเป็นรายปัจจัยเสี่ยงอยู่ในบทต่อไป

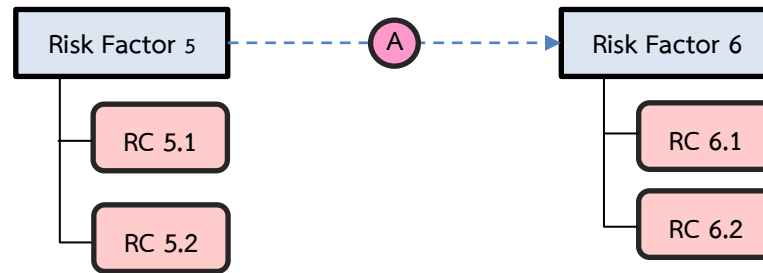
Risk Correlation Map สสว. ประจำปี 2566 แสดงความสัมพันธ์เชิงปริมาณ ระหว่าง RF – RC



ภาพที่ 9 Risk Correlation Map ของ สสว. ประจำปี 2566

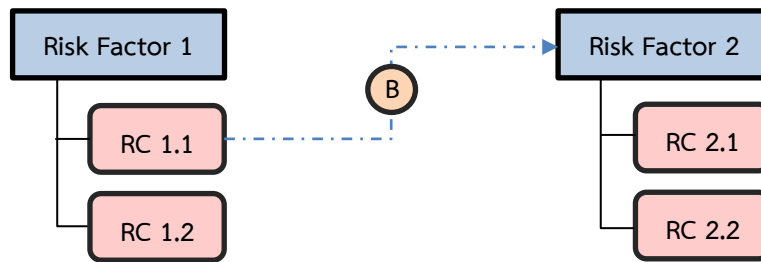
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงระดับองค์กรใน Risk Correlation Map ของ สสว. ประจำปี 2566

1. ความสัมพันธ์ แบบ RF - RF



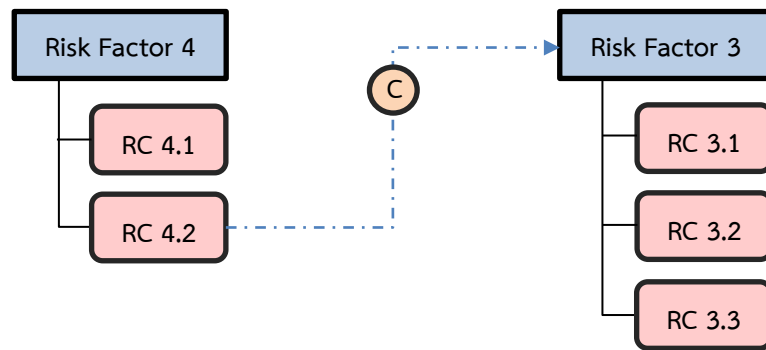
เส้น	ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง	ผลกระทบต่อองค์กร		การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
A	<p>Risk Factor 5: การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด</p> <p><u>ส่งผลกระทบต่อ</u></p> <p>Risk Factor 6: การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย</p>	<p>- ผลการสำรวจระดับความพร้อมด้าน Digital ของหน่วยงานภาครัฐน้อยกว่าร้อยละ 70</p>	<p>- ไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ Digital Organization</p>	<p>เนื่องจาก พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 มิ.ย.65 ได้กำหนดบทบาทในการคุ้มครองและการให้สิทธิแก่เจ้าของข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล รวมไปถึงการสร้างมาตรฐานของบุคคลหรือนิติบุคคลในการเก็บข้อมูลส่วนบุคคล, รวบรวมข้อมูลส่วนบุคคล, ใช้ข้อมูลส่วนบุคคลหรือเพื่อการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งหาก สสว. ดำเนินการในเรื่อง PDPA ได้ไม่ครบถ้วน ก็จะส่งผลกระทบต่อ การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ที่กำหนดตัวชี้วัดในการเข้าร่วม Pillar1 : แผนนโยบายและหลักปฏิบัติว่า จะต้องมีการดำเนินการเกี่ยวกับ Data governance ในประเด็นการเปิดเผยข้อมูลขององค์กรที่รวมถึงข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคลที่ สสว. เก็บรักษาไว้ด้วย ดังนั้น หาก สสว. ไม่สามารถดำเนินการด้าน Data governance ได้อย่างครบถ้วนจะส่งผลให้การเข้าร่วมการประกวดอาจไม่บรรลุเป้าหมาย</p>

2. ความสัมพันธ์แบบ RC – RF อื่น



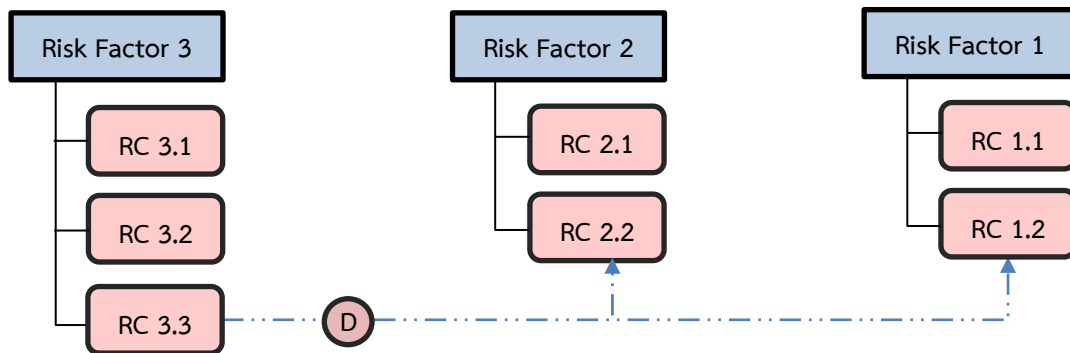
เส้น	ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง	ผลกระทบต่อองค์กร		การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
B	<p>สาเหตุความเสี่ยง RC1.1 ของ RF1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย นโยบายที่กำหนดหรือแนวทางการขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงาน (High Impact Program: HIP) ไม่ถูกนำไปขับเคลื่อนโดยหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง</p> <p>ส่งผลกระทบต่อ Risk Factor 2: การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย</p>	<p>- SME ในฐานข้อมูลจำนวน 3.1 ล้านราย ที่เข้าสู่ระบบด้วยมาตรการของหน่วยงานส่งเสริม SME ของ SME One ID น้อยกว่า ร้อยละ 5 (155,000 ราย)</p>	<p>- ไม่สามารถอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐในทุกภาคส่วนของผู้ประกอบการ SME</p>	<p>สืบเนื่องจากมาตรการ/แผนงาน (High Impact Program : HIP) เป็นการระดมความคิดเห็นของผู้ประกอบการ SME และผู้เกี่ยวข้องในการสะท้อนปัญหาและแนวทางในการส่งเสริม SME รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริม SME</p> <p>ดังนั้น หากมาตรการ/แผนงาน (High Impact Program: HIP) ไม่ถูกนำไปขับเคลื่อนโดยหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและจริงจัง ก็อาจทำให้ไม่สามารถบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสว. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐในทุกภาคส่วนให้แก่ผู้ประกอบการ SME ได้ จึงอาจส่งผลให้การพัฒนาระบบ SME One ID ไม่บรรลุเป้าหมาย</p>

3. ความสัมพันธ์แบบ RC – RF อื่น



เส้น	ความสัมพันธ์ ของความเสียหาย	ผลกระทบต่อองค์กร		การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ของความเสียหาย
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
C	<p>สาเหตุความเสี่ยง RC4.2 ของ RF4 การบริหารจัดการ หนี้ด้วยคุณภาพโครงการ ฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้น อาจไม่บรรลุเป้าหมาย สถานะเศรษฐกิจตกต่ำ หรือการเกิดโรคระบาดใหม่ อาจทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถ ชำระหนี้คืนได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>ส่งผลกระทบต่อ Risk Factor 3: การส่งเสริมผู้ประกอบการ ผ่าน BDS อาจไม่บรรลุ เป้าหมาย</p>	<p>- อาจไม่สามารถเพิ่ม มูลค่าทางเศรษฐกิจได้ 1,655 ล้านบาท</p>	<p>- MSME ไม่สามารถ เพิ่มประสิทธิภาพในการ ประกอบธุรกิจได้</p>	<p>สถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำหรือการเกิด โรคระบาดใหม่ อาจเป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่นอก ส่งผลกระทบต่อให้ผู้ประกอบการไม่สามารถที่ จะเพิ่มศักยภาพในการประกอบธุรกิจได้ และ เมื่อศักยภาพในการดำเนินธุรกิจลดลง ก็อาจส่งผลให้ผู้ประกอบการไม่สามารถสร้าง รายได้เพิ่มขึ้นจึงอาจส่งผลให้ผู้ประกอบการ ที่เป็นลูกหนี้กองทุนฯ ไม่สามารถชำระหนี้ได้ ตามกำหนด นอกจากนี้ ผู้ประกอบการ บางรายอาจขาดความสามารถหรือสภาพ คล่องทางการเงินเพื่อเข้าร่วมโครงการ BDS ทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ / บริการเพื่อร่วมผลักดันให้เกิดการสร้าง มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจขึ้นได้อีกด้วย</p>

4. ความสัมพันธ์แบบ RC – RC อื่น ๆ



เส้น	ความสัมพันธ์ ของความเสี่ยง	ผลกระทบต่อองค์กร		การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ของความเสี่ยง
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
D	<p>สาเหตุความเสี่ยง RC3.3 การประชาสัมพันธ์อาจยังไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ของ RF3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (O)</p> <p>ส่งผลกระทบต่อ สาเหตุความเสี่ยง RC2.2 การสื่อสารประชาสัมพันธ์อาจยังไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ของ RF2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (S)</p> <p>ส่งผลกระทบต่อ สาเหตุความเสี่ยง RC1.2 ผู้ประกอบการขาดความรู้ ความเข้าใจ และขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP) ของ RF1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย (S)</p>	<p>- อาจไม่สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ 7,285 ล้านบาท</p>	<p>- มูลค่าทางเศรษฐกิจลดลง</p>	<p>รูปแบบการประชาสัมพันธ์เป็นช่องทางหนึ่งที่ สสว. ใช้ในการสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจให้ผู้ประกอบการเพื่อให้มีความเข้าใจถึงมาตรการ/แผนงานต่าง ๆ ของ สสว. ดังนั้น หากรูปแบบการประชาสัมพันธ์ของ สสว. ไม่สามารถเจาะจงไปยังกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรงและมีประสิทธิภาพ ก็อาจจะทำให้ผู้ประกอบการไม่ได้รับรู้และเข้าใจถึงสิทธิประโยชน์ในการเข้าร่วมการส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย และอาจทำให้ผู้ประกอบการขาดความสนใจในเข้าร่วมการพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และอาจส่งผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมายด้วย</p>

บทที่ 3

แผนบริหารความเสี่ยงของ สสว.ประจำปี 2566

ซึ่งรายละเอียดของการระบุความเสี่ยง การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่มีอยู่ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) การวิเคราะห์ทางเลือกในการตอบสนอง / จัดการความเสี่ยง (Cost & Benefit) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงระดับองค์กรของ สสว. ประจำปี 2566 มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร

RF 1

การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP
อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย
(S)

RF 1		การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรของ ฝผ. ประจำปี 2566				แบบ บส.1																																																		
1 แหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) - แผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566 - เกณฑ์ประเมินผลทุนหมุนเวียน ข้อ 2.2	4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor: RF) และ วงเล็บประเภทความเสี่ยง [S - O - F - C] RF1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย (S)	6 ค่าระดับความเสี่ยงและค่าสีความเสี่ยง				7 แผนภาพสถานะความเสี่ยง																																																		
		ให้ใช้ค่าโอกาสและค่าผลกระทบที่อ้างอิงไว้ในตาราง A		ค่าระดับ (X= L x I)	ค่าสี	Risk Profile <table border="1"> <tr> <td>L5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>IR</td><td>RR</td> </tr> <tr> <td>L4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>L3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>L2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>L1</td><td>TR</td><td></td><td>RT</td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td><td>i1</td><td>i2</td><td>i3</td><td>i4</td><td>i5</td><td></td> </tr> <tr> <td colspan="7">ค่าผลกระทบ (Impact: I)</td> </tr> </table>				L5					IR	RR	L4							L3							L2							L1	TR		RT					i1	i2	i3	i4	i5		ค่าผลกระทบ (Impact: I)				
L5					IR					RR																																														
L4																																																								
L3																																																								
L2																																																								
L1	TR		RT																																																					
	i1	i2	i3	i4	i5																																																			
ค่าผลกระทบ (Impact: I)																																																								
2 เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพ (KPI) - มาตรการ/แผนงาน ส่งผลกระทบต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจ (High Impact Program: HIP) ไม่น้อยกว่า 6,000 ลบ. (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)	5 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ที่มีต่อเป้าหมาย (KPI ในข้อ 2) - การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP) ต่ำกว่าเป้าหมาย	6.1 Inherent Risk : IR (ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ)		5x5=25																																																				
		6.2 Residual Risk : RR (ค่าความเสี่ยงคงเหลือภายหลังมีการควบคุม)		5x5=25																																																				
		6.3 Target Risk: TR / Risk Appetite : RA (ค่าความเสี่ยงเป้าหมายและที่ยอมรับได้)		1x1=1																																																				
3 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ฝผ.	5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - ข้อมูลบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญต่อการยกเลิก ยกเว้นมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP)	6.4 Risk Tolerance : RT (ค่าความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้)		1x3=3																																																				
		6.5 Risk Management: RM (ค่าความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง)																																																						
8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC) และประเมินค่าน้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง)	9 ระบุแผนงาน โครงการ งานหรือ การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ประเมินความเสี่ยงพอข้อ 9 (ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตาราง B)				11 แผนบริหารความเสี่ยง																																																		
		10.1 ผลงานในอดีต : เป้า (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.2 มีกระบวนการทำงานชัดเจน (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.3 มีการติดตามรายงานผล (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.4 ความเพียงพอ (คะแนน 1 - 2 - 3)	11.1 ทางเลือกจัดการความเสี่ยง (ใช้ผลตาราง C)	11.2 มาตรการที่จะใช้จัดการความเสี่ยงหรือแผนฉุกเฉิน เมื่อความเสี่ยงได้เกิดขึ้น	11.3 เพื่อลดโอกาส (/)	11.4 เพื่อลดผลกระทบ (/)																																															
8.1 สาเหตุหลัก (70%) RC1.1 นโยบายที่กำหนดหรือแนวทางการขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงาน (High Impact Program: HIP) ไม่ถูกนำไปขับเคลื่อนโดยหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง	ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุงมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP) และนำเสนอต่อสายบังคับบัญชาหรือคณะกรรมการระดับนโยบายเพื่อขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงานอย่างต่อเนื่อง	(3 คะแนน) 17,938.24 ลบ. (1. THAI SME GP = 12,938.24 ลบ. 2. สรรพากรคืนภาษี = 5,000 ลบ.)	(1 คะแนน) มีการประเมินและจัดทำแผนการควบคุมภายในปี 2565 แต่ไม่มีการระบุจุดควบคุม	(3 คะแนน) มีการรายงานผลประจำเดือน พร้อมนำข้อสังเกตไปปรับปรุงและขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP) ให้ดีขึ้น	7 X	ควบคุม (Reducing)	RM1.1 - ติดตาม/วิเคราะห์การดำเนินงานและประเมินความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด - รายงานผลการดำเนินงานและมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดจาก High Impact Program (HIP) เป็นรายไตรมาส พร้อมปัญหา อุปสรรค	✓																																																

8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC) และประเมินค่าน้ำหนักของสาเหตุ ที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง)	9 ระบุแผนงาน โครงการ งานหรือ การควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ประเมินความเสี่ยงพหุข้อ 9 (ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตาราง B)				11 แผนบริหารความเสี่ยง			
		10.1 ผลงานในอดีต : เป้า (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.2 มีกระบวนการ ทำงานชัดเจน (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.3 มีการติดตาม รายงานผล (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.4 ความ เพียง พอ	11.1 ทางเลือกจัดการ ความเสี่ยง (ใช้ผลตาราง C)	11.2 มาตรการที่จะใช้จัดการ ความเสี่ยงหรือแผนฉุกเฉิน เมื่อความเสี่ยงได้เกิดขึ้น	11.3 เพื่อลด โอกาส (/)	11.4 เพื่อลด ผลกระทบ (/)
(นโยบายที่กำหนดหรือแนวทางการ ขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงาน (High Impact Program : HIP) อาทิ มาตรการสนับสนุนให้ SME เข้าถึง การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ/ภาคเอกชน มาตรการทางภาษี และมาตรการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ถูกนำไปขับเคลื่อนโดย หน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง หรือการ ขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติไม่เกิดผล อย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มต้น ดำเนินการกับ SME คู่ค้าภาครัฐ รายใหม่ และ/หรืออาจดำเนินการ เพิ่มเติมตามความจำเป็นและเหมาะสม)						และข้อเสนอแนะของ RM1.1 – RM1.2 (ถ้ามี)			
8.2 สาเหตุรอง (30%)	- การประชาสัมพันธ์ มาตรการ/แผนงาน ไปยังกลุ่มเป้าหมาย					ควบคุม (Reducing)			
RC1.2 ผู้ประกอบการขาด ความรู้ ความเข้าใจ แรงจูงใจ ในการเข้าร่วมมาตรการ/ แผนงาน High Impact Program (HIP) 1. (ผู้ประกอบการ (ผู้จำหน่ายสินค้า/ บริการ) หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน (ผู้ซื้อสินค้า/บริการ) ขาดความรู้ ความเข้าใจต่อมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP)						RM1.2 - สร้างการรับรู้ให้ผู้ประกอบการเข้าถึง มาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP)/ สิทธิประโยชน์ที่ได้รับ การปรับแก้หลักเกณฑ์ เงื่อนไข - ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหลักเกณฑ์ เงื่อนไข วิธีการ ขั้นตอนในการเข้าร่วม มาตรการ/แผนงาน (High Impact Program: HIP)/		✓	

8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC) และประเมินค่าน้ำหนักของสาเหตุ ที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง)	9 ระบุแผนงาน โครงการ งานหรือ การควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ประเมินความเสี่ยงพหุข้อ 9 (ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตาราง B)				11 แผนบริหารความเสี่ยง			
		10.1 ผลงานในอดีต : เป้า (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.2 มีกระบวนการ ทำงานชัดเจน (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.3 มีการติดตาม รายงานผล (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.4 ความ เพียง พอ	11.1 ทางเลือกจัดการ ความเสี่ยง (ใช้ผลตาราง C)	11.2 มาตรการที่จะใช้จัดการ ความเสี่ยงหรือแผนฉุกเฉิน เมื่อความเสี่ยงได้เกิดขึ้น	11.3 เพื่อลด โอกาส (/)	11.4 เพื่อลด ผลกระทบ (/)
2. สิทธิประโยชน์ไม่จูงใจผู้ประกอบการ ในการเข้าร่วมมาตรการ/แผนงาน 3. หลักเกณฑ์ เงื่อนไข วิธีการ ขั้นตอน มีความยุ่งยาก ซับซ้อนเข้าถึง มาตรการ/แผนงานได้ยาก						สิทธิประโยชน์ เพื่ออำนวยความสะดวก ให้กับผู้ประกอบการ (ผู้จำหน่ายสินค้า/ บริการ) หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน (ผู้ซื้อสินค้า/บริการ)			

ตาราง A การวิเคราะห์ค่าระดับความเสี่ยง (L / I)

เพื่อแสดงค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) และค่าผลกระทบ (Impact: I)

<p>Leading Indicator (เนื่องจาก)</p> <p>ขับเคลื่อนมาตรการ/ แผนงานส่งผลกระทบต่อ มูลค่าทางเศรษฐกิจ (High Impact Program: HIP) ภายใต้ 4 องค์ประกอบ</p> <p>Risk Factor (ทำให้เกิดความเสี่ยง)</p> <p>การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้าง มูลค่าเศรษฐกิจได้ตาม เป้าหมาย</p> <p>Lagging Indicator (ส่งผลให้)</p> <p>การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ จากมาตรการ HIP ไม่ได้ตาม เป้าหมาย</p>	<p>RF1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถ สร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย</p>		
	ระดับ	โอกาส (L) ขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงานส่งผล กระทบต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจ (High Impact Program: HIP) ภายใต้ 4 องค์ประกอบ	ผลกระทบ (I) การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ จากมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP) ต่ำกว่าเป้าหมาย
	5	0 องค์ประกอบ (0%)	4,000 ลบ.
	4	1 องค์ประกอบ (25%)	4,500 ลบ.
	3	2 องค์ประกอบ (50%)	5,000 ลบ.
	2	3 องค์ประกอบ (75%)	5,500 ลบ.
1	4 องค์ประกอบ (100%)	6,000 ลบ.	

การขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงานส่งผลกระทบต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจ (High Impact Program: HIP) ภายใต้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ความร่วมมือของหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง
- 2) สิทธิประโยชน์ที่จูงใจมากพอ
- 3) หลักเกณฑ์ เงื่อนไข วิธีการ ขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน
- 4) ปัจจัยเสริมอื่น ๆ เช่น การประชาสัมพันธ์

ฐานข้อมูลในอดีต

โอกาส (L)

กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2563 และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

ผลกระทบ (I)

2565 : ผลการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ จำนวน 17,938.24 ล้านบาท ประกอบด้วย

- มูลค่าทางเศรษฐกิจจากมาตรการสนับสนุนให้ SME เข้าถึงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (THAI SME GP) จำนวน 12,938.24 ลบ. (เป็น SME รายใหม่ que เข้าถึงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ จากการประกาศใช้กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2563 ในช่วงระยะเริ่มต้น)
- มูลค่าทางเศรษฐกิจจากการเจรจาภิกรมสรรพากร ให้คืนภาษีมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ประกอบการ SME เป็นจำนวน 5,000 ล้านบาท
ที่มา: ฝนผ.

2566 : กำหนดค่าเป้าหมายจำนวน 5,000 ลบ. ตามแผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566 ได้รับอนุมัติจาก กก. บริหาร สสว. เมื่อวันที่ 27 ก.ย. 65 โดยเป็นการสร้างมูลค่าจากมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP) การสนับสนุนให้ SME เข้าถึงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ/ภาคเอกชน มาตรการทางภาษี และมาตรการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตาราง B การวิเคราะห์ความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในที่มีอยู่ (เงื่อนไข กรณีเพียงพอ 1) ต้องมีคะแนนเกณฑ์ประเมินรวม ไม่ต่ำกว่าระดับ 6 คะแนน และ 2) ต้องไม่มีเกณฑ์ข้อใดต่ำกว่าระดับ 2 คะแนน			
ระดับคะแนน ประสิทธิภาพ	1 ผลงานในอดีต	2 กระบวนการ	3 การรายงานและ ปรับปรุงผล
3	มีประสิทธิภาพ	ดีกว่าเป้าหมาย	มีการสื่อสาร , มีแผนการทำงาน , ระบุความเสี่ยง , มีจุดควบคุม นำข้อสังเกตไปปรับปรุงการควบคุม และมีผลการดำเนินงานดีขึ้น
2	เป็นระบบ	เท่ากับเป้าหมาย	มีขั้นตอนงาน , มีจุดควบคุม รายงานผลและติดตามรายไตรมาส
1	เบื้องต้น	ต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการรายงานแต่ไม่ต่อเนื่องเป็นระบบ

ตาราง C การวิเคราะห์ Cost & Benefit
เพื่อระบุทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยง

RF1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย					
สาเหตุ	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	Cost		Benefit	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
RC1.1 นโยบายที่กำหนดหรือแนวทางการขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงาน (High Impact Program: HIP) ไม่ถูกนำไปขับเคลื่อนโดยหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง	แบ่งปัน (Sharing)	แบ่งปันให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงาน HIP มีค่าใช้จ่าย 5 ลบ.	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงาน HIP	สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากมาตรการ/แผนงาน HIP 5,000 ลบ.	สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากมาตรการ/แผนงาน HIP 5,000 ลบ.
	ยอมรับ (Accepting)	ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SME ลดลง			
	ควบคุม (Reducing)	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงาน HIP มีค่าใช้จ่าย 2 ลบ.	ดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการติดตามการขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP)	สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากมาตรการ/แผนงาน HIP 5,000 ลบ.	สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากมาตรการ/แผนงาน HIP 5,000 ลบ.
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SME ลดลง			

สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ ควบคุม - (Reducing) โดยมีค่าใช้จ่าย 2,000,000 บาท และบรรลุผลตามเป้าหมาย

RF1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย					
สาเหตุ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	Cost		Benefit	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
RC1.2 ผู้ประกอบการขาดความรู้ ความเข้าใจ แรงจูงใจในการเข้าร่วมมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP)	แบ่งปัน (Sharing)	พัฒนา ปรับปรุงระบบ หรือโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องในการจูงใจผู้ประกอบการให้เข้าร่วมมาตรการ/แผนงาน HIP/ สิทธิประโยชน์ มีค่าใช้จ่าย 2 ลบ.	ขอความร่วมมือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงหลักเกณฑ์ เงื่อนไข วิธีการ ขั้นตอนการเข้าร่วม มาตรการ/แผนงาน HIP/ สิทธิประโยชน์เพื่อจูงใจผู้ประกอบการ	สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากมาตรการ/แผนงาน HIP 5,000 ลบ.	มาตรการ/แผนงาน HIP/ สิทธิประโยชน์ ตรงต่อความต้องการของ SME มากขึ้น
	ยอมรับ (Accepting)	ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SME ลดลง			
	ควบคุม (Reducing)	สร้างการรับรู้ให้ผู้ประกอบการเข้าถึง มาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP)/ สิทธิประโยชน์ ที่ได้รับการปรับแก้หลักเกณฑ์ เงื่อนไข มีค่าใช้จ่าย 2 ลบ.	ปรับปรุงเงื่อนไข เกณฑ์ การเข้าร่วมมาตรการ/แผนงาน HIP/ สิทธิประโยชน์เพื่อจูงใจผู้ประกอบการ	สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจาก มาตรการ/แผนงาน HIP 5,000 ลบ.	มาตรการ/แผนงาน HIP/ สิทธิประโยชน์ ตรงต่อความต้องการของ SME มากขึ้น
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SME ลดลง			
สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ ควบคุม - (Reducing) โดยมีค่าใช้จ่าย 2,000,000 บาท และบรรลุผลตามเป้าหมาย					

RF 2

การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูล
ผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (S)

RF 2		การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรของ ฝสร. ประจำปี 2565					แบบ บส.1																																													
1 แหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) - แผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566		4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor: RF) และ วงเล็บประเภทความเสี่ยง [S – O – F – C] RF2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (S)			6 ค่าระดับความเสี่ยงและค่าสีความเสี่ยง			7 แผนภาพสถานะความเสี่ยง																																												
2 เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพ (KPI) - ร้อยละ SME ที่เข้าสู่ระบบด้วยมาตรการของหน่วยงานส่งเสริม SME ของ SME One ID 5% (SME ในฐานข้อมูล 3.1 ล้านราย) 155,000 ราย		5 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ที่มีต่อเป้าหมาย (KPI ในข้อ 2) - ร้อยละของ SME ที่เข้าสู่ระบบด้วยมาตรการของหน่วยงานส่งเสริม SME ของ SME One ID ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			6.1 Inherent Risk : IR (ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ)		5x5=25		<table border="1"> <tr><td>L5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>IR RR</td></tr> <tr><td>L4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>L3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>L2</td><td></td><td>RT</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>L1</td><td>TR RA</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>i1</td><td>i2</td><td>i3</td><td>i4</td><td>i5</td></tr> <tr><td></td><td colspan="5">ค่าผลกระทบ (Impact: I)</td></tr> </table>		L5					IR RR	L4						L3						L2		RT				L1	TR RA						i1	i2	i3	i4	i5		ค่าผลกระทบ (Impact: I)				
L5					IR RR																																															
L4																																																				
L3																																																				
L2		RT																																																		
L1	TR RA																																																			
	i1	i2	i3	i4	i5																																															
	ค่าผลกระทบ (Impact: I)																																																			
3 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ฝสร. Support: ฝศบ. ฝปก. ฝสส.		5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - เชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงานเป้าหมาย อย่างน้อย 1 หน่วยงานไม่สำเร็จ ภายใน ม.ค. 66			6.2 Residual Risk : RR (ค่าความเสี่ยงคงเหลือภายหลังมีการควบคุม)		5x5=25																																													
					6.3 Target Risk: TR / Risk Appetite : RA (ค่าความเสี่ยงเป้าหมายและที่ยอมรับได้)		1x1=1																																													
					6.4 Risk Tolerance : RT (ค่าความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้)		2x2=4																																													
					6.5 Risk Management: RM (ค่าความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง)																																															
8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC) และประเมินค่าน้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง		9 ระบุแผนงานโครงการ งานหรือการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)		10 ประเมินความเพียงพอข้อ 9 (ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตาราง B)				11 แผนบริหารความเสี่ยง																																												
				10.1 ผลงานในอดีต : เป้า (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.2 มีกระบวนการทำงานชัดเจน (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.3 มีการติดตามรายงานผล (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.4 ความเพียงพอ	11.1 ทางเลือกจัดการความเสี่ยง (ใช้ผลตาราง C)	11.2 มาตรการที่จะใช้จัดการความเสี่ยงหรือแผนฉุกเฉินเมื่อความเสี่ยงได้เกิดขึ้น	11.3 เพื่อลดโอกาส (/)	11.4 เพื่อลดผลกระทบ (/)																																									
8.1 สาเหตุหลัก (60%) RC2.1 การเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความล่าช้า		- จัดทำแผนการเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		(1 คะแนน) ยังไม่มีข้อมูลในอดีต	(3 คะแนน) มีแผนการดำเนินงาน , ระบุความเสี่ยง	(2 คะแนน) รายงานผลและติดตาม เป็นรายไตรมาส	6 x	ควบคุม (Reducing)	RM2.1 - กำหนดหน่วยงานเป้าหมายในการเชื่อมโยงข้อมูล - ประชุมกับหน่วยงานเป้าหมายเพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน - ดำเนินงานตามข้อตกลงร่วมกัน - ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เป็นรายไตรมาส	✓																																										

8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC) และประเมินค่าน้ำหนักของ สาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง	9 ระบุแผนงาน โครงการ งานหรือการ ควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ประเมินความเสี่ยงพหุข้อ 9 (ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตาราง B)				11 แผนบริหารความเสี่ยง			
		10.1 ผลงานในอดีต : เป้า (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.2 มีกระบวนการ ทำงานชัดเจน (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.3 มีการติดตาม รายงานผล (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.4 ความ เพียง พอ	11.1 ทางเลือกจัดการ ความเสี่ยง (ใช้ผลตาราง C)	11.2 มาตรการที่จะใช้จัดการ ความเสี่ยงหรือแผนฉุกเฉิน เมื่อความเสี่ยงได้เกิดขึ้น	11.3 เพื่อลด โอกาส (/)	11.4 เพื่อลด ผลกระทบ (/)
8.2 สาเหตุตรง (40%)						ควบคุม (Reducing)	RM2.2 - กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการ ประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง - จัดทำสื่อในรูปแบบต่าง ๆ / Boost Post เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย - จัดกิจกรรมพิเศษและสิทธิประโยชน์ เพื่อเป็นการจูงใจ - ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เป็นรายไตรมาส		✓
RC2.2 การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์อาจยังไม่ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	- กำหนดแนวทางใน การประชาสัมพันธ์และ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย								

ตาราง A การวิเคราะห์ค่าระดับความเสี่ยง (L / I)

เพื่อแสดงค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) และค่าผลกระทบ (Impact: I)

Leading Indicator
(เนื่องจาก)

การเชื่อมโยงข้อมูลกับ
5 หน่วยงาน ภาครัฐล่าช้า

Risk Factor
(ทำให้เกิดความเสี่ยง)

การพัฒนาระบบ SME One ID
เพื่อเชื่อมโยงข้อมูล
ผู้ประกอบการ (SME) จาก
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่
บรรลุเป้าหมาย

Lagging Indicator
(ส่งผลให้)

ร้อยละ SME ที่เข้าสู่ระบบ
ด้วยมาตรการของหน่วยงาน
ส่งเสริม SME ของ SME
One ID ต่ำกว่าเป้าหมาย

RF2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ
(SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย

ระดับ	โอกาส (L) การเชื่อมโยงข้อมูลกับ 5 หน่วยงาน ภาครัฐ	ผลกระทบ (I) ร้อยละ SME ในฐานข้อมูลจำนวน 3.1 ล้านราย ที่เข้าสู่ระบบด้วย มาตรการของหน่วยงานส่งเสริม SME ของ SME One ID ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
5	1 หน่วยงาน	น้อยกว่า 2%
4	2 หน่วยงาน	2% (62,000 ราย)
3	3 หน่วยงาน	3% (93,000 ราย)
2	4 หน่วยงาน	4% (124,000 ราย)
1	5 หน่วยงาน	5% (155,000 ราย)

ฐานข้อมูลในอดีต

โอกาส (L)

ปี 2565 มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐ 1 หน่วยงาน คือ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.)

ปี 2566 เป้าหมายการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐ ดังนี้

1. กระทรวงแรงงาน
2. กระทรวงอุตสาหกรรม
3. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
4. กรมสรรพากร
5. กรมการพัฒนาชุมชน

ผลกระทบ (I)

ปี 2566 เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดใหม่ จึงกำหนดค่าเป้าหมายจากแผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566

ตาราง B การวิเคราะห์ความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในที่มีอยู่ (เงื่อนไข กรณีเพียงพอ 1) ต้องมีคะแนนเกณฑ์ประเมินรวม ไม่ต่ำกว่าระดับ 6 คะแนน และ 2) ต้องไม่มีเกณฑ์ข้อใดต่ำกว่าระดับ 2 คะแนน			
ระดับคะแนน ประสิทธิภาพ	1 ผลงานในอดีต	2 กระบวนการ	3 การรายงานและ ปรับปรุงผล
3 มีประสิทธิภาพ	ดีกว่าเป้าหมาย	มีการสื่อสาร , มีแผน การทำงาน , ระบุ ความเสี่ยง , มีจุดควบคุม	นำข้อสังเกตไปปรับปรุง การควบคุม และ มีผลการดำเนินงานดีขึ้น
2 เป็นระบบ	เท่ากับเป้าหมาย	มีขั้นตอนงาน , มีจุดควบคุม	รายงานผลและติดตาม รายไตรมาส
1 เบื้องต้น	ต่ำกว่าเป้าหมาย	มีขั้นตอนงาน	มีการรายงานแต่ไม่ ต่อเนื่องเป็นระบบ

ตาราง C การวิเคราะห์ Cost & Benefit
เพื่อระบุทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยง

RF2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย					
สาเหตุ	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	Cost		Benefit	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
RC2.1 การ เชื่อมโยงข้อมูล ผู้ประกอบการ (SME) จาก หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องล่าช้า	แบ่งปัน (Sharing)	จ้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อ กำกับดูแลโครงการ มีค่าใช้จ่าย 5,472,000 บาท	แนวทางในการ กำกับดูแล โครงการ	สามารถเชื่อมโยง ข้อมูลกับหน่วยงาน เป้าหมาย 5 หน่วยงาน	บูรณาการเชื่อมโยง ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่ออำนวยความสะดวก ในการเข้าถึงบริการ ภาครัฐของ SME
	ยอมรับ (Accepting)	ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร			
	ควบคุม (Reducing)	ประชุมหารือกับ หน่วยงานเป้าหมาย เพื่อเชื่อมโยงข้อมูล ไม่มีค่าใช้จ่าย	แนวทางในการ เชื่อมโยงข้อมูล ร่วมกับหน่วยงาน เป้าหมาย	สามารถเชื่อมโยง ข้อมูลกับหน่วยงาน เป้าหมาย 5 หน่วยงาน	บูรณาการเชื่อมโยง ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่ออำนวยความสะดวก ในการเข้าถึงบริการ ภาครัฐของ SME
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป้าหมายหลักขององค์กร			
สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ ควบคุม - (Reducing) โดยไม่มีค่าใช้จ่าย และบรรลุผลตามเป้าหมาย					
RC2.2 การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ อาจยังไม่เข้าถึง กลุ่มเป้าหมาย	แบ่งปัน (Sharing)	ความร่วมมือ หน่วยงานภาครัฐและ เอกชนเพื่อเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ไม่มีค่าใช้จ่าย	มีช่องทางในการ ประชาสัมพันธ์ เพิ่มขึ้น	SME ที่เข้าสู่ระบบ ของ SME One ID เพิ่มขึ้น	การประชาสัมพันธ์เข้าถึง กลุ่มเป้าหมายและ สามารถจูงใจให้ SME เข้าสู่ระบบ SME One ID
	ยอมรับ (Accepting)	ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร			
	ควบคุม (Reducing)	จัดทำสื่อในรูปแบบ ต่าง ๆ / Boost Post / จัดกิจกรรมพิเศษ มีค่าใช้จ่าย 300,000 บาท	มีความพร้อมใน การจัดกิจกรรม พิเศษและสื่อใน รูปแบบต่าง ๆ เพื่อจูงใจ	SME ที่เข้าสู่ระบบ ของ SME One ID 5% ตามเป้าหมาย	การประชาสัมพันธ์เข้าถึง กลุ่มเป้าหมายและ สามารถจูงใจ ให้ SME เข้าสู่ระบบ SME One ID
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป้าหมายหลักขององค์กร			
สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ ควบคุม - (Reducing) โดยมีค่าใช้จ่าย 300,000 บาท และบรรลุผลตามเป้าหมาย					

RF 3

การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS
อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (O)

RF 3		การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรของ ฝปค. ประจำปี 2565					แบบ บส.1																																															
1 แหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) - แผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566 - ความเสี่ยงคงเหลือจากปีก่อน (Residual Risk)		4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor: RF) และวงเล็บประเภทความเสี่ยง [S – Q – F – C] RF3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (O)			6 ค่าระดับความเสี่ยงและค่าสีความเสี่ยง			7 แผนภาพสถานะความเสี่ยง																																														
2 เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพ (KPI) - จำนวนผู้ประกอบการ SME ที่ได้รับการยืนยันการพัฒนามาจากหน่วยบริการทางธุรกิจ ผ่านระบบการให้บริการสนับสนุนด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) 7,524 ราย		5 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ที่มีต่อเป้าหมาย (KPI ในข้อ 2) - จำนวนผู้ประกอบการ SME ที่ได้รับการยืนยันในขั้นตอนการได้รับใบเสนอราคาจาก BDSP ต่ำกว่าเป้าหมาย			ให้ใช้ค่าโอกาสและค่าผลกระทบที่อ้างอิงไว้ในตาราง A		ค่าระดับ (X= L x I)	ค่าสี	Risk Profile																																													
3 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ฝปค.		5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - ผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาศักยภาพต่ำกว่า 1,200 ราย ในเดือน มี.ค. 66			6.1 Inherent Risk : IR (ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ)		5x5=25		<table border="1"> <tr><td>L5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>IR RR</td></tr> <tr><td>L4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>L3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>L2</td><td></td><td>RT</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>L1</td><td>TR RA</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>i1</td><td>i2</td><td>i3</td><td>i4</td><td>i5</td></tr> <tr><td></td><td colspan="5">ค่าผลกระทบ (Impact: I)</td></tr> </table>				L5					IR RR	L4						L3						L2		RT				L1	TR RA						i1	i2	i3	i4	i5		ค่าผลกระทบ (Impact: I)				
L5					IR RR																																																	
L4																																																						
L3																																																						
L2		RT																																																				
L1	TR RA																																																					
	i1	i2	i3	i4	i5																																																	
	ค่าผลกระทบ (Impact: I)																																																					
3 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ฝปค.		5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - ผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาศักยภาพต่ำกว่า 1,200 ราย ในเดือน มี.ค. 66			6.2 Residual Risk : RR (ค่าความเสี่ยงคงเหลือภายหลังมีการควบคุม)		5x5=25																																															
3 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ฝปค.		5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - ผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาศักยภาพต่ำกว่า 1,200 ราย ในเดือน มี.ค. 66			6.3 Target Risk: TR / Risk Appetite : RA (ค่าความเสี่ยงเป้าหมายและที่ยอมรับได้)		1x1=1																																															
3 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ฝปค.		5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - ผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาศักยภาพต่ำกว่า 1,200 ราย ในเดือน มี.ค. 66			6.4 Risk Tolerance : RT (ค่าความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้)		2x2=4																																															
3 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ฝปค.		5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - ผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาศักยภาพต่ำกว่า 1,200 ราย ในเดือน มี.ค. 66			6.5 Risk Management: RM (ค่าความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง)																																																	
8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC) และประเมินค่าน้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง		9 ระบุแผนงานโครงการ งานหรือการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)		10 ประเมินความเสี่ยงพอข้อ 9 (ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตาราง B)				11 แผนบริหารความเสี่ยง																																														
				10.1 ผลงานในอดีต : เป้า (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.2 มีกระบวนการทำงานชัดเจน (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.3 มีการติดตามรายงานผล (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.4 ความเพียงพอ (คะแนน 1 – 2 - 3)	11.1 ทางเลือกจัดการความเสี่ยง (ใช้ผลตาราง C)	11.2 มาตรการที่จะใช้จัดการความเสี่ยงหรือแผนฉุกเฉินเมื่อความเสี่ยงได้เกิดขึ้น	11.3 เพื่อลดโอกาส (/)	11.4 เพื่อลดผลกระทบ (/)																																											
8.1 สาเหตุหลัก (60%) RC3.1 หลักเกณฑ์ไม่จูงใจ / ไม่สอดคล้องกับความต้องการของ SME		- เก็บข้อมูลปัญหาจากการสมัครผ่านระบบ และประชุมรับฟังความเห็นจากหน่วยงานเครือข่าย		(1 คะแนน) 200 ราย	(3 คะแนน) มีแผนการทำงาน , ระบุความเสี่ยง	(2 คะแนน) มีการรายงานผลการดำเนินงาน	6 x	ควบคุม (Reducing)	RM3.1 - รวบรวมประเด็นความต้องการของ SME เกี่ยวกับเงื่อนไขหรือหลักเกณฑ์ในการเข้าร่วมโครงการ - ประชุมหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการผ่อนปรนหลักเกณฑ์ของผู้ประกอบการในการเข้าร่วมโครงการ - ดำเนินการตามแนวทางจากการประชุมหารือ	✓																																												

8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC) และประเมินค่าน้ำหนักของ สาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง	9 ระบุแผนงาน โครงการ งานหรือการ ควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ประเมินความเสี่ยงพหุข้อ 9 (ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตาราง B)				11 แผนบริหารความเสี่ยง			
		10.1 ผลงานในอดีต : เป้า (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.2 มีกระบวนการ ทำงานชัดเจน (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.3 มีการติดตาม รายงานผล (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.4 ความ เพียง พอ	11.1 ทางเลือกจัดการ ความเสี่ยง (ใช้ผลตาราง C)	11.2 มาตรการที่จะใช้จัดการ ความเสี่ยงหรือแผนฉุกเฉิน เมื่อความเสี่ยงได้เกิดขึ้น	11.3 เพื่อลด โอกาส (/)	11.4 เพื่อลด ผลกระทบ (/)
							- ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เป็นรายไตรมาส		
8.2 สาเหตุตรง (30%)						ควบคุม (Reducing)	RM3.2 - จัดประชุมหารือระหว่าง Service Provider กับ SME เพื่อหาประเด็น ความต้องการ - นำประเด็นความต้องการเพิ่มเติม มากำหนดแนวทางในการแก้ไข - ดำเนินการแก้ไขตามแนวทางที่กำหนด - ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เป็นรายไตรมาส		✓
8.3 สาเหตุตรง (10%)						ควบคุม (Reducing)	RM3.3 - กำหนดกลุ่มเป้าหมาย - กำหนดแนวทางในการประชาสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมในการประชาสัมพันธ์ เพิ่มเติม - ดำเนินการประชาสัมพันธ์ - ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เป็นรายไตรมาส		✓
RC3.2 Service Provider อาจไม่สามารถพัฒนา บริการได้ตรงตามความ ต้องการของ SME	- ประสานงานความ ร่วมมือกับ Service Provider								
RC3.3 การประชาสัมพันธ์ อาจยังไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	- ประสานงานความ ร่วมมือกับหน่วยงาน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อบูรณาการความ ร่วมมือในการ ประชาสัมพันธ์สร้าง ความเข้าใจไปยัง กลุ่มเป้าหมาย								

ตาราง A การวิเคราะห์ค่าระดับความเสี่ยง (L / I)

เพื่อแสดงค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) และค่าผลกระทบ (Impact: I)

Leading Indicator
(เนื่องจาก)

การผ่อนปรนกฎระเบียบ
การเข้าใช้บริการล่าช้า
กว่าเป้าหมาย

Risk Factor
(ทำให้เกิดความเสี่ยง)

ผู้ประกอบการผ่าน BDS
อาจไม่บรรลุเป้าหมาย

Lagging Indicator
(ส่งผลให้)

จำนวนผู้ประกอบการ
SME ที่ลงทะเบียนเข้ารับ
บริการผ่านระบบ BDS
ต่ำกว่าเป้าหมาย

RF3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย		
ระดับ	โอกาส (L) การผ่อนปรนกฎระเบียบ การเข้าใช้บริการล่าช้า กว่าเป้าหมาย	ผลกระทบ (I) จำนวนผู้ประกอบการ SME ที่ได้รับการยืนยัน ในขั้นตอนการได้รับใบเสนอราคา จาก BDSP ต่ำกว่าเป้าหมาย
5	มากกว่า 6 เดือน	≤1,524 ราย
4	6 เดือน	3,024 ราย
3	3 เดือน	4,524 ราย
2	1 เดือน	6,024 ราย
1	ไม่ล่าช้า	≥7,524 ราย

ฐานข้อมูลในอดีต

โอกาส (L)

ปี 2565

- ประกาศสำนักงานเรื่องเชิญชวนผู้ประกอบการขึ้นทะเบียนผ่านระบบล่าช้ากว่าเป้าหมาย 4 เดือน
- มีการปรับแก้ไขหลักเกณฑ์คุณสมบัติผู้เข้าร่วมโครงการ 2 เรื่อง
 - รับรองยืนยันสถานะวิสาหกิจชุมชนที่ไม่ได้มีสถานะเป็นนิติบุคคล และมีรายได้ไม่เกิน 1,800,000 บาท/ปี เพื่อยื่นขอเสนอขอความช่วยเหลืออุดหนุนในปี 2565
 - ปรับปรุงหลักเกณฑ์การยื่นชำระภาษีตามกฎหมาย เพื่อให้ SME เริ่มธุรกิจสามารถยื่นขอรับความช่วยเหลือได้

ผลกระทบ (I)

จำนวนผู้ประกอบการ SME ที่ได้รับการยืนยันในขั้นตอนการได้รับใบเสนอราคาจาก BDSP ต่ำกว่าเป้าหมาย ปี 2565 : 200 ราย (ผล ณ เดือน ก.ย. 2565)

เป้าหมาย 7,524 ราย กำหนดมาจากโครงการ ดังนี้

- โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการผ่านระบบ BDS ปี 2565 จำนวน 5,524 ราย
- โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการผ่านระบบ BDS (Business Development Service) 1,000 ราย
- โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการผ่านระบบ BDS (MSME Recovery & Beyond) 1,000 ราย

ตาราง B การวิเคราะห์ความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในที่มีอยู่ (เงื่อนไข กรณีเพียงพอ 1) ต้องมีคะแนนเกณฑ์ประเมินรวม ไม่ต่ำกว่าระดับ 6 คะแนน และ 2) ต้องไม่มีเกณฑ์ข้อใดต่ำกว่าระดับ 2 คะแนน			
ระดับคะแนน ประสิทธิภาพ	1 ผลงานในอดีต	2 กระบวนการ	3 การรายงานและ ปรับปรุงผล
3 มีประสิทธิภาพ	ดีกว่าเป้าหมาย	มีการสื่อสาร , มีแผน การทำงาน , ระบุ ความเสี่ยง , มีจุดควบคุม	นำข้อสังเกตไปปรับปรุง การควบคุม และ มีผลการดำเนินงานดีขึ้น
2 เป็นระบบ	เท่ากับเป้าหมาย	มีขั้นตอนงาน , มีจุดควบคุม	รายงานผลและติดตาม รายไตรมาส
1 เบื้องต้น	ต่ำกว่าเป้าหมาย	มีขั้นตอนงาน	มีการรายงานแต่ไม่ ต่อเนื่องเป็นระบบ

ตาราง C การวิเคราะห์ Cost & Benefit
เพื่อระบุทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยง

RF3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย					
สาเหตุ	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	Cost		Benefit	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
RC3.1 หลักเกณฑ์ไม่ จูงใจ/ไม่สอดคล้องกับ ความต้องการของ SME	แบ่งปัน (Sharing)	ไม่สามารถแบ่งปันได้เนื่องจากเป็นภารกิจขององค์กร			
	ยอมรับ (Accepting)	ดำเนินการตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้	ไม่มีการแก้ไข หลักเกณฑ์	สามารถส่งเสริม SME ผ่าน BDS	อนุมัติเฉพาะ SME ที่ผ่านหลักเกณฑ์
	ควบคุม (Reducing)	ประชุมหารือกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมประเด็น ความต้องการ ความจำเป็น มีค่าใช้จ่าย 513,000 บาท	รวบรวมประเด็น ความต้องการของ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	สามารถส่งเสริม SME ผ่าน BDS ได้ ตามเป้าหมาย	สามารถผ่อนปรน หลักเกณฑ์ให้ สอดคล้องกับ ความต้องการของ SME และสามารถส่งเสริม SME ผ่าน BDS ได้
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป้าหมายหลักขององค์กร			
สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ ควบคุม - (Reducing) โดยมีค่าใช้จ่าย 513,000 บาท และบรรลุผลตามเป้าหมาย					
RC3.2 Service Provider อาจไม่ สามารถพัฒนาบริการ ได้ตรงตามความ ต้องการของ SME	แบ่งปัน (Sharing)	ไม่สามารถแบ่งปันได้เนื่องจากเป็นภารกิจขององค์กร			
	ยอมรับ (Accepting)	Service Provider ให้บริการคงเดิม	ไม่มีการพัฒนา บริการเพิ่มเติม	สามารถส่งเสริม SME ผ่าน BDS	Service Provider ให้บริการ SME
	ควบคุม (Reducing)	จัดประชุมหารือ Service Provider กับ SME เพื่อหา ประเด็นความต้องการ มีค่าใช้จ่าย 513,000 บาท	ประเด็นความ ต้องการระหว่าง Service Provider กับ SME	สามารถส่งเสริม SME ผ่าน BDS ได้ ตามเป้าหมาย	Service Provider สามารถพัฒนาบริการ สอดคล้องกับ ความต้องการของ SME
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป้าหมายหลักขององค์กร			
สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ ควบคุม - (Reducing) โดยมีค่าใช้จ่าย 513,000 บาท และบรรลุผลตามเป้าหมาย					

RF3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย					
สาเหตุ	วิธีจัดการ ความเสี่ยง	Cost		Benefit	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
RC3.3 การประชาสัมพันธ์ อาจยังไม่เข้าถึง กลุ่มเป้าหมาย	แบ่งปัน (Sharing)	ขอความร่วมมือ หน่วยงานภาครัฐและ เอกชนเพื่อเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ไม่มีค่าใช้จ่าย	ช่องทางในการ เผยแพร่กิจกรรม เชิงรุก	SME ได้รับการ ยืนยัน ผ่านระบบ เพิ่มขึ้น	การเผยแพร่กิจกรรม เชิงรุกเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายและ สามารถจูงใจให้ SME เข้าสู่ระบบ BDS
	ยอมรับ (Accepting)	ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร			
	ควบคุม (Reducing)	การจัดกิจกรรมเชิงรุก หรือรับสมัคร เผยแพร่ เชิญชวน ผู้ประกอบการ เช่น ROADSHOW การประชาสัมพันธ์ฯ 3,246,700 บาท	เตรียมความพร้อม ในการจัดกิจกรรม เชิงรุกเพิ่มเติม	SME ได้รับการ ยืนยัน ผ่านระบบ BDS ได้ตาม เป้าหมาย	การจัดกิจกรรมเชิงรุก เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และสามารถจูงใจ ให้ SME เข้าสู่ระบบ BDS
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป้าหมายหลักขององค์กร			

สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ ควบคุม - (Reducing) โดยมีค่าใช้จ่าย 3,246,700 บาท และบรรลุผลตามเป้าหมาย

RF 4

การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟู
และโครงการพลิกฟื้นอาจไม่บรรลุเป้าหมาย (F)

RF 4		การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรของ ฝปค. ประจำปี 2566					แบบ บส.1																																												
1 แหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) - ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร (สภาพเศรษฐกิจ)	4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor: RF) และ วงเล็บประเภทความเสี่ยง [S - O - E - C] RF4 การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟู และโครงการพลิกฟื้นอาจไม่บรรลุเป้าหมาย (F)	6 ค่าระดับความเสี่ยงและค่าสีความเสี่ยง			7 แผนภาพสถานะความเสี่ยง																																														
		ให้ใช้ค่าโอกาสและค่าผลกระทบ ที่อ้างอิงไว้ในตาราง A	ค่าระดับ (X= L x I)	ค่าสี																																															
2 เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพ (KPI) - จัดวางระบบบริหารจัดการลูกหนี้ โครงการฟื้นฟูและพลิกฟื้น	5 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ที่มีต่อเป้าหมาย (KPI ในข้อ 2) - จำนวนลูกหนี้เสียที่เพิ่มขึ้นเกินกว่าที่เป้าหมาย กำหนด	6.1 Inherent Risk : IR (ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ)	5x5=25	Red	<table border="1"> <tr> <td>L5</td> <td>Yellow</td> <td>Orange</td> <td>Red</td> <td>IR</td> <td>RR</td> </tr> <tr> <td>L4</td> <td>Yellow</td> <td>Orange</td> <td>Red</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L3</td> <td>Green</td> <td>Yellow</td> <td>Orange</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L2</td> <td>Green</td> <td>Green</td> <td>Yellow</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L1</td> <td>Green</td> <td>TR RA</td> <td>RT</td> <td>Yellow</td> <td>Yellow</td> </tr> <tr> <td></td> <td>i1</td> <td>i2</td> <td>i3</td> <td>i4</td> <td>i5</td> </tr> <tr> <td colspan="6">ค่าผลกระทบ (Impact: I)</td> </tr> </table>					L5	Yellow	Orange	Red	IR	RR	L4	Yellow	Orange	Red			L3	Green	Yellow	Orange			L2	Green	Green	Yellow			L1	Green	TR RA	RT	Yellow	Yellow		i1	i2	i3	i4	i5	ค่าผลกระทบ (Impact: I)					
		L5	Yellow							Orange	Red	IR	RR																																						
		L4	Yellow	Orange						Red																																									
L3	Green	Yellow	Orange																																																
L2	Green	Green	Yellow																																																
L1	Green	TR RA	RT	Yellow	Yellow																																														
	i1	i2	i3	i4	i5																																														
ค่าผลกระทบ (Impact: I)																																																			
6.2 Residual Risk : RR (ค่าความเสี่ยงคงเหลือภายหลังมีการควบคุม)	5x5=25	Red																																																	
6.3 Target Risk: TR / Risk Appetite : RA (ค่าความเสี่ยงเป้าหมายและที่ยอมรับได้)	1x2=2	Green																																																	
3 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ฝปค.	5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - เกิดวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจรุนแรง	6.4 Risk Tolerance : RT (ค่าความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้)	1x3=3	Green																																															
		6.5 Risk Management: RM (ค่าความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง)																																																	
8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC) และประเมินค่าน้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง	9 ระบุแผนงาน โครงการ งานหรือการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ประเมินความเสี่ยงพหุข้อ 9 (ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตาราง B)				11 แผนบริหารความเสี่ยง																																													
		10.1 ผลงานในอดีต : เป้า (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.2 มีกระบวนการทำงานชัดเจน (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.3 มีการติดตามรายงานผล (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.4 ความเพียงพอ (คะแนน 1 - 2 - 3)	11.1 ทางเลือกจัดการความเสี่ยง (ใช้ผลตาราง C)	11.2 มาตรการที่จะใช้จัดการความเสี่ยงหรือแผนฉุกเฉินเมื่อความเสี่ยงได้เกิดขึ้น	11.3 เพื่อลดโอกาส (/)	11.4 เพื่อลดผลกระทบ (/)																																										
8.1 สาเหตุหลัก (70%)	- มีการกำหนดขั้นตอนงาน	(1 คะแนน)	(1 คะแนน)	(1 คะแนน)	3	ควบคุม (Reducing)	RM4.1	✓	✓																																										
RC4.1 การบริหารลูกหนี้ที่ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา		1,730 ราย (จากจำนวนลูกหนี้ทั้งหมด 3,453 ราย)	มีการกำหนดขั้นตอนงาน	มีการรายงานผล แต่ยังไม่เป็นระบบ	X		1. กำหนดแนวทางการบริหารลูกหนี้ที่ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา ประจำปี 2566 - กำหนดหลักเกณฑ์มาตรการให้ความช่วยเหลือ																																												

8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC) และประเมินค่าน้ำหนักของ สาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง	9 ระบุแผนงาน โครงการ งานหรือการ ควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ประเมินความเสี่ยงพหุข้อ 9 (ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตาราง B)				11 แผนบริหารความเสี่ยง			
		10.1 ผลงานในอดีต : เป้า (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.2 มีกระบวนการ ทำงานชัดเจน (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.3 มีการติดตาม รายงานผล (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.4 ความ เพียง พอ	11.1 ทางเลือกจัดการ ความเสี่ยง (ใช้ผลตาราง C)	11.2 มาตรการที่จะใช้จัดการ ความเสี่ยงหรือแผนฉุกเฉิน เมื่อความเสี่ยงได้เกิดขึ้น	11.3 เพื่อลด โอกาส (/)	11.4 เพื่อลด ผลกระทบ (/)
8.2 สาเหตุรอง (30%) RC4.2 สภาวะเศรษฐกิจ ตกต่ำหรือการเกิดโรค ระบาดใหม่อาจทำให้ลูกหนี้ ไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- มีการดำเนินการทาง กฎหมายต่อลูกหนี้เสีย เพื่อมิให้ขาดอายุความ					- เป้าหมายของจำนวนลูกหนี้ชั้นดี และ ลูกหนี้ NPL - กำหนดวิธีปฏิบัติในการจัดการหนี้ NPL 2. บริหารการรับชำระหนี้ 3. คณะทำงานกลั่นกรองพิจารณา การให้เงินอุดหนุนตามมาตรการฟื้นฟู กิจการวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมและคณะทำงานกลั่นกรอง พิจารณาให้เงินกู้ยืมตามโครงการ เงินทุนพลิกฟื้นวิสาหกิจขนาดย่อม มีมติอนุมัติให้ปรับโครงสร้างหนี้ ดำเนินคดี และประนอมหนี้ 4. จัดทำรายงานลูกหนี้ NPL 5. จัดทำบทวิเคราะห์ และเสนอ แนวทางแก้ไข/ช่วยเหลือลูกหนี้ และ รายงานสถานะลูกหนี้รายไตรมาส เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร			

ตาราง A การวิเคราะห์ค่าระดับความเสี่ยง (L / I)

เพื่อแสดงค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) และค่าผลกระทบ (Impact: I)

Leading Indicator
(เนื่องจาก)

ขั้นตอนการดำเนินงานในการติดตามลูกหนี้โครงการฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้น

Risk Factor
(ทำให้เกิดความเสี่ยง)

การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้นอาจไม่บรรลุเป้าหมาย

Lagging Indicator
(ส่งผลให้)

จำนวนลูกหนี้เสียที่เพิ่มขึ้นเกินกว่าที่เป้าหมายกำหนด

RF4 การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้นอาจไม่บรรลุเป้าหมาย		
ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
	ขั้นตอนการดำเนินงานในการติดตามลูกหนี้โครงการฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้น	จำนวนลูกหนี้เสียที่เพิ่มขึ้นเกินกว่าที่เป้าหมายกำหนด
5	ลูกหนี้ผิดนัดชำระ (ร้อยละ 20)	จำนวนลูกหนี้เสียที่เพิ่มขึ้น 3% จากเป้าหมายที่กำหนด
4	ส่งจดหมายติดตามทวงถาม (ร้อยละ 40)	จำนวนลูกหนี้เสียที่เพิ่มขึ้น 2% จากเป้าหมายที่กำหนด
3	จัดทำรายงานการขออนุมัติแก้ไขหนี้ (ร้อยละ 60)	จำนวนลูกหนี้เสียที่เพิ่มขึ้น 1% จากเป้าหมายที่กำหนด
2	คณะทำงานกลั่นกรองฯ มีมติอนุมัติให้แก้ไขหนี้ (ร้อยละ 80)	จำนวนลูกหนี้เสียเท่ากับเป้าหมายที่กำหนด
1	ผู้ประกอบการได้รับอนุมัติให้แก้ไขหนี้ (ร้อยละ 100)	จำนวนลูกหนี้เสียที่ลดลงจากเป้าหมายที่กำหนด

ฐานข้อมูลในอดีต

โอกาส (L)

ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการลูกหนี้ ในปี 2565 เท่ากับ 100% โดยมีแผนการดำเนินงาน ระบบบริหารจัดการลูกหนี้ โครงการฟื้นฟูกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และโครงการพลิกฟื้นวิสาหกิจขนาดย่อม ปี 2565 ขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ลูกหนี้ ผิดนัดชำระหนี้
2. ส่งจดหมายติดตามทวงถาม
3. จัดทำรายงานการขออนุมัติแก้ไขหนี้
4. คณะทำงานกลั่นกรองฯ มีมติอนุมัติให้แก้ไขหนี้
5. ผู้ประกอบการได้รับอนุมัติให้แก้ไขหนี้

ผลกระทบ (I)

จำนวนลูกหนี้เสีย

2563 : จำนวน 302 ราย
2564 : จำนวน 1,245 ราย
2565 : จำนวน 1,730 ราย

ในปี 2566 สสว. กำหนดเป้าหมายจะต้องมีลูกหนี้เสียไม่เกิน 50% ของจำนวนลูกหนี้ทั้งหมด 3,453 ราย (สถานะ ธ.ค.65)

มีการกำหนดประเภทของลูกหนี้ดังนี้

1. ลูกหนี้ มีการชำระปกติ
2. ลูกหนี้ ชั้นดีที่มีการค้างชำระไม่เกิน 1-3 เดือน (PL)
3. ลูกหนี้ NPL ค้างชำระเกิน 4 เดือนขึ้นไป
4. ลูกหนี้ NPL ที่อนุมัติดำเนินคดี
5. ลูกหนี้ ชำระปิดบัญชี

หมายเหตุ: นิยามของลูกหนี้เสียคือ เป็นลูกหนี้ ที่ค้างจ่ายเกิน 4 เดือน และมีการอนุมัติดำเนินคดี

ตาราง B การวิเคราะห์ความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในที่มีอยู่ (เงื่อนไข กรณีเพียงพอ 1) ต้องมีคะแนนเกณฑ์ประเมินรวม ไม่ต่ำกว่าระดับ 6 คะแนน และ 2) ต้องไม่มีเกณฑ์ข้อใดต่ำกว่าระดับ 2 คะแนน			
ระดับคะแนน ประสิทธิภาพ	1 ผลงานในอดีต	2 กระบวนการ	3 การรายงานและ ปรับปรุงผล
3 มีประสิทธิภาพ	ดีกว่าเป้าหมาย	มีการสื่อสาร , มีแผน การทำงาน , ระบุ ความเสี่ยง , มีจุดควบคุม	นำข้อสังเกตไปปรับปรุง การควบคุม และ มีผลการดำเนินงานดีขึ้น
2 เป็นระบบ	เท่ากับเป้าหมาย	มีขั้นตอนงาน , มีจุดควบคุม	รายงานผลและติดตาม รายไตรมาส
1 เบื้องต้น	ต่ำกว่าเป้าหมาย	มีขั้นตอนงาน	มีการรายงานแต่ไม่ ต่อเนื่องเป็นระบบ

ตาราง C การวิเคราะห์ Cost & Benefit
เพื่อระบุทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยง

RF4 การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้นอาจไม่บรรลุเป้าหมาย					
สาเหตุ	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	Cost		Benefit	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
RC4.1 การบริหาร ลูกหนี้ที่ไม่สามารถ ปฏิบัติตามสัญญา	แบ่งปัน (Sharing)	จัดจ้างผู้จัดการ กองทุนมาดำเนินการ บริหารจัดการหนี้ มีค่าใช้จ่ายดำเนินการ 3.5 - 35% ของยอด ที่เรียกเก็บ ค่าฟ้องร้อง 90,000 - 200,000 บาท/ราย	บุคลากรที่ เชี่ยวชาญมาบริหาร จัดการหนี้	จำนวนลูกหนี้เสีย ลดลงจากปีก่อน	สามารถบริหาร จัดการหนี้ได้ลดลง ตามเป้าหมาย
	ยอมรับ (Accepting)	ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากเป็นภารกิจขององค์กร			
	ควบคุม (Reducing)	กำหนดแผนในการ บริหารจัดการลูกหนี้ ไม่มีค่าใช้จ่าย	มีขั้นตอนการ ดำเนินงานชัดเจน เป็นระบบ	จำนวนลูกหนี้เสีย ลดลงตามนโยบาย ที่กำหนด 50%	สามารถบริหาร จัดการหนี้ได้ลดลง
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป็นภารกิจขององค์กร			
สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ ควบคุม - (Reducing) ไม่มีค่าใช้จ่าย และ บรรลุผลได้ตามเป้าหมาย					
RC4.2 สภาวะ เศรษฐกิจตกต่ำหรือ การเกิดโรคระบาดใหม่ อาจทำให้ลูกหนี้ ไม่สามารถชำระหนี้ คืนได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	แบ่งปัน (Sharing)	ไม่สามารถแบ่งปันได้เนื่องจากเป็นภารกิจขององค์กร			
	ยอมรับ (Accepting)	ทบทวนกระบวนการ ในการดำเนินงาน ไม่มีค่าใช้จ่าย	มีการติดตามหนี้	จำนวนลูกหนี้เสีย เพิ่มขึ้นจากนโยบาย ที่กำหนด	ไม่สามารถบริหาร จัดการหนี้ได้ตาม นโยบายที่กำหนด
	ควบคุม (Reducing)	กำหนดแผนในการ บริหารจัดการลูกหนี้ ไม่มีค่าใช้จ่าย	มีขั้นตอนการ ดำเนินงานชัดเจน เป็นระบบ	จำนวนลูกหนี้เสีย ลดลงตามนโยบาย ที่กำหนด xx%	สามารถบริหาร จัดการหนี้ได้ลดลง
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป็นภารกิจขององค์กร			
สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ ควบคุม - (Reducing) ไม่มีค่าใช้จ่าย และ บรรลุผลได้ตามเป้าหมาย					

RF 5

การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA)
ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด (C)

RF 5		การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรของ ฝกม. ประจำปี 2566				แบบ บส.1																																										
1 แหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) - ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร (กฎหมาย/กฎระเบียบ)	4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor: RF) และ วงเล็บประเภทความเสี่ยง [S - O - F - C] RF5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด (C)	6 ค่าระดับความเสี่ยงและค่าสีความเสี่ยง				7 แผนภาพสถานะความเสี่ยง																																										
		ให้ใช้ค่าโอกาสและค่าผลกระทบ ที่อ้างอิงไว้ในตาราง A	ค่าระดับ (X= L x I)	ค่าสี	Risk Profile <table border="1"> <tr> <td>L5</td><td></td><td></td><td>RR</td><td></td><td>IR</td> </tr> <tr> <td>L4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>L3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>L2</td><td></td><td>RT</td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>L1</td><td>TR RA</td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td><td>i1</td><td>i2</td><td>i3</td><td>i4</td><td>i5</td> </tr> <tr> <td colspan="6">ค่าผลกระทบ (Impact: I)</td> </tr> </table>				L5			RR		IR	L4						L3						L2		RT				L1	TR RA						i1	i2	i3	i4	i5	ค่าผลกระทบ (Impact: I)			
L5			RR						IR																																							
L4																																																
L3																																																
L2		RT																																														
L1	TR RA																																															
	i1	i2	i3	i4	i5																																											
ค่าผลกระทบ (Impact: I)																																																
2 เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพ (KPI) - ไม่มีเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับ PDPA	5 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ที่มีต่อเป้าหมาย (KPI ในข้อ 2) - เกิดการฟ้องร้อง/ร้องเรียนองค์กร	6.1 Inherent Risk : IR (ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ)	5x5=25																																													
		6.2 Residual Risk : RR (ค่าความเสี่ยงคงเหลือภายหลังมีการควบคุม)	5x3=15																																													
		6.3 Target Risk: TR / Risk Appetite : RA (ค่าความเสี่ยงเป้าหมายและที่ยอมรับได้)	1x1=1																																													
3 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ฝกม.	5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - ทบทวน Policy ล่าช้ากว่าเดือน มี.ค. 66	6.4 Risk Tolerance : RT (ค่าความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้)	2x2=4																																													
		6.5 Risk Management: RM (ค่าความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง)																																														
8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC) และประเมินค่าน้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง)	9 ระบุแผนงานโครงการ งานหรือการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ประเมินความเพียงพอข้อ 9 (ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตาราง B)				11 แผนบริหารความเสี่ยง																																										
		10.1 ผลงานในอดีต : เป้า (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.2 มีกระบวนการทำงานชัดเจน (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.3 มีการติดตามรายงานผล (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.4 ความเพียงพอ (คะแนน 1 - 2 - 3)	11.1 ทางเลือกจัดการความเสี่ยง (ใช้ผลตาราง C)	11.2 มาตรการที่จะใช้จัดการความเสี่ยงหรือแผนฉุกเฉินเมื่อความเสี่ยงได้เกิดขึ้น	11.3 เพื่อลดโอกาส (/)	11.4 เพื่อลดผลกระทบ (/)																																							
8.1 สาเหตุหลัก (60%)	- มีหน่วยงานในการกำกับดูแลข้อมูลส่วนบุคคล	(1 คะแนน) ยังไม่มีข้อมูลในอดีต	(3 คะแนน) มีแผนการทำงาน , ระบุความเสี่ยง	(1 คะแนน) มีการรายงานแต่ไม่ต่อเนื่อง	4 X	ควบคุม (Reducing)	RM5.1 - เร่งรัดการออกนโยบายและแนวปฏิบัติ - นำเสนอและขออนุมัตินโยบายและแนวปฏิบัติ - เผยแพร่นโยบายและแนวปฏิบัติ - จัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร	✓																																								
RC5.1 นโยบายและแนวปฏิบัติอาจยังไม่ครอบคลุมตามที่กฎหมายกำหนด																																																

8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC) และประเมินค่าน้ำหนักของ สาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง)	9 ระบุแผนงาน โครงการ งานหรือ การควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ประเมินความเสี่ยงพหุข้อ 9 (ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตาราง B)				11 แผนบริหารความเสี่ยง			
		10.1 ผลงานในอดีต : เป้า (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.2 มีกระบวนการ ทำงานชัดเจน (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.3 มีการติดตาม รายงานผล (คะแนน 1 - 2 - 3)	10.4 ความ เพียง พอ	11.1 ทางเลือกจัดการ ความเสี่ยง (ใช้ผลตาราง C)	11.2 มาตรการที่จะใช้จัดการ ความเสี่ยงหรือแผนฉุกเฉิน เมื่อความเสี่ยงได้เกิดขึ้น	11.3 เพื่อลด โอกาส (/)	11.4 เพื่อลด ผลกระทบ (/)
							- ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติตาม นโยบายและแนวปฏิบัติ รวมทั้งการ ละเมิดการไม่ปฏิบัติตามที่กฎหมาย กำหนดเป็นรายไตรมาส		
8.2 สาเหตุรอง (40%)	- หลักสูตรการอบรม ให้ความรู้ที่เกี่ยวกับ PDPA					แบ่งปัน (Sharing)	RM5.2		✓
RC5.2 บุคลากรอาจขาด ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง ข้อมูลส่วนบุคคล							- กำหนดการฝึกอบรมให้บุคลากรโดย ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก - รายงานสรุปผลการอบรมเป็น รายไตรมาส		

ตาราง A การวิเคราะห์ค่าระดับความเสี่ยง (L / I)

เพื่อแสดงค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) และค่าผลกระทบ (Impact: I)

Leading Indicator
(เนื่องจาก)
ขั้นตอนการปฏิบัติตาม
กฎหมายล่าช้ากว่าเป้าหมาย

Risk Factor
(ทำให้เกิดความเสี่ยง)

การปฏิบัติตามนโยบาย
คุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA)
ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วน
ตามที่กฎหมายกำหนด

Lagging Indicator
(ส่งผลให้)

เกิดการฟ้องร้อง/ร้องเรียน
องค์กร

RF5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด		
ระดับ	โอกาส (L) ขั้นตอนการปฏิบัติตาม กฎหมายล่าช้ากว่าเป้าหมาย	ผลกระทบ (I) เกิดการฟ้องร้อง/ ร้องเรียนองค์กร
5	กำหนด นโยบาย (ดำเนินงานตามแผน 20%)	มีการละเมิดและต้องจ่ายค่าสินไหมทดแทน มีค่าเสียหายมูลค่าเกินกว่า 500,000 บาท
4	กำหนด นโยบาย คู่มือ (40%)	มีการละเมิดและต้องจ่ายค่าสินไหมทดแทน มีค่าเสียหายมูลค่าไม่เกิน 500,000 บาท
3	กำหนด นโยบาย คู่มือ แบบฟอร์ม (60%)	มีการละเมิด แต่สามารถประนีประนอม ยอมความ และไม่มี ความเสียหายเกิดขึ้น
2	กำหนด นโยบาย คู่มือ แบบฟอร์ม เผยแพร่ (80%)	ไม่มีการละเมิดกฎหมาย PDPA ตรวจพบว่ามีการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของ สสว.
1	กำหนด นโยบาย คู่มือ แบบฟอร์ม เผยแพร่ อบรม ผู้เกี่ยวข้อง (100%)	ไม่มีการละเมิดกฎหมาย PDPA และไม่พบการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของ สสว.

ฐานข้อมูลในอดีต

โอกาส (L)

2565 : ดำเนินการวิเคราะห์ “แนวทางในการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
8 รายการ” ดังนี้

1. การกำหนดฐานการประมวลผล
2. การแจ้งนโยบายความเป็นส่วนตัว/ประกาศความเป็นส่วนตัว
3. กำหนดระยะเวลาในการจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคล และการลบ/ทำลายข้อมูลส่วนบุคคล
4. การส่งหรือโอนข้อมูลส่วนบุคคลไปยังต่างประเทศ
5. การว่าจ้าง/มอบหมายผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล
6. การกำหนดมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล
7. การจัดให้มีช่องทางการใช้สิทธิของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงการจัดการเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล
8. การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลอื่น

ผลกระทบ (I)

1. ไม่เคยถูกร้องเรียนเรื่องการละเมิดเรื่อง PDPA และไม่มีการจ่ายสินไหมทดแทน
2. กำหนดค่า 3 ของผลกระทบ คือ มีการละเมิด แต่สามารถประนีประนอมยอมความ เนื่องจาก สสว. ยอมรับให้เกิดการละเมิดได้ แต่ไม่ยอมรับให้มีการจ่ายสินไหมทดแทน

ตาราง B การวิเคราะห์ความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในที่มีอยู่ (เงื่อนไข กรณีเพียงพอ 1) ต้องมีคะแนนเกณฑ์ประเมินรวม ไม่ต่ำกว่าระดับ 6 คะแนน และ 2) ต้องไม่มีเกณฑ์ข้อใดต่ำกว่าระดับ 2 คะแนน			
ระดับคะแนน ประสิทธิภาพ	1 ผลงานในอดีต	2 กระบวนการ	3 การรายงานและ ปรับปรุงผล
3	มีประสิทธิภาพ	ดีกว่าเป้าหมาย	มีการสื่อสาร, มีแผนการทำงาน, ระบุความเสี่ยง, มีจุดควบคุม
2	เป็นระบบ	เท่ากับเป้าหมาย	มีขั้นตอนงาน, มีจุดควบคุม
1	เบื้องต้น	ต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการรายงานแต่ไม่ต่อเนื่องเป็นระบบ

ตาราง C การวิเคราะห์ Cost & Benefit
เพื่อระบุทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยง

RF5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด					
สาเหตุ	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	Cost		Benefit	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
RC5.1 : นโยบายและแนวปฏิบัติอาจยังไม่ครอบคลุมตามที่กฎหมายกำหนด	แบ่งปัน (Sharing)	ไม่สามารถแบ่งปันได้เนื่องจากเป็นการกิจขององค์กร			
	ยอมรับ (Accepting)	อาจถูกลงโทษโดยมีบทปรับทางกฎหมาย	องค์กรเสียภาพลักษณ์และชื่อเสียง	ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดทำนโยบาย	-
	ควบคุม (Reducing)	ดำเนินการเร่งรัดในการประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติ พร้อมทั้งเผยแพร่ทั่วทั้งองค์กร ไม่มีค่าใช้จ่าย	นโยบายและแนวปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร	ไม่ได้รับบทปรับและบทลงโทษทางกฎหมายจากกฎหมาย PDPA	องค์กรไม่เสียภาพลักษณ์และชื่อเสียง
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป็นการกิจขององค์กร			
สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ ควบคุม - (Reducing) ไม่มีค่าใช้จ่าย และบรรลุตามเป้าหมาย					
RC5.2 บุคลากรอาจขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องข้อมูลส่วนบุคคล	แบ่งปัน (Sharing)	จ้างผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ในการฝึกอบรม มีค่าใช้จ่าย 90,000บาท	ได้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ความเข้าใจได้ชัดเจนมากขึ้น	ไม่มีการละเมิดกฎหมาย PDPA และไม่พบการไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติของ สสว.	บุคลากรรับรู้และเข้าใจการปฏิบัติตามกฎหมายและแนวปฏิบัติของ สสว.
	ยอมรับ (Accepting)	ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากเป็นการกิจขององค์กร			
	ควบคุม (Reducing)	จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร โดยบุคลากร สสว. ไม่มีค่าใช้จ่าย	บุคลากร สสว. อาจมีความรอบรู้ไม่เพียงพอ	ไม่มีการละเมิดกฎหมาย PDPA แต่อาจพบการไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติของ สสว.	บุคลากรรับรู้และเข้าใจการปฏิบัติตามกฎหมายและแนวปฏิบัติของ สสว.
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป็นการกิจขององค์กร			
สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ แบ่งปัน - (Sharing) โดยมีค่าใช้จ่าย 90,000 บาท และบรรลุตามเป้าหมาย					

RF 6

การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล
(DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (O)

RF 6		การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรของ ฝขท. ประจำปี 2566				แบบ บส.1			
1 แหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) - แผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566 - Tone at the top	4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor: RF) และวงเล็บประเภทความเสี่ยง [S – Q – F – C] RF6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (O)	6 ค่าระดับความเสี่ยงและค่าสีความเสี่ยง				7 แผนภาพสถานะความเสี่ยง Risk Profile			
		ให้ใช้ค่าโอกาสและค่าผลกระทบที่อ้างอิงไว้ในตาราง A	ค่าระดับ (X= L x I)	ค่าสี					
2 เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพ (KPI) - ผลการสำรวจระดับความพร้อมด้าน Digital ของหน่วยงานภาครัฐไม่น้อยกว่าร้อยละ 70	5 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ที่มีต่อเป้าหมาย (KPI ในข้อ 2) - จำนวนแผนงานเพื่อการปิด GAP ที่ไม่ได้ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	6.1 Inherent Risk : IR (ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ)	5x5=25						
		6.2 Residual Risk : RR (ค่าความเสี่ยงคงเหลือภายหลังจากการควบคุม)	5x3=15						
		6.3 Target Risk: TR / Risk Appetite : RA (ค่าความเสี่ยงเป้าหมายและที่ยอมรับได้)	2x1=2						
3 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ฝขท.	5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - การวิเคราะห์ GAP analysis ถ้าช้ากว่าเดือน มี.ค. 66	6.4 Risk Tolerance : RT (ค่าความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้)	2x2=4						
		6.5 Risk Management: RM (ค่าความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง)							
8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC) และประเมินค่าน้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง	9 ระบุแผนงานโครงการ งานหรือการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ประเมินความเพียงพอข้อ 9 (ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตาราง B)				11 แผนบริหารความเสี่ยง			
		10.1 ผลงานในอดีต : เป้า (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.2 มีกระบวนการทำงานชัดเจน (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.3 มีการติดตามรายงานผล (คะแนน 1 – 2 - 3)	10.4 ความเพียงพอ (คะแนน 1 – 2 - 3)	11.1 ทางเลือกจัดการความเสี่ยง (ใช้ผลตาราง C)	11.2 มาตรการที่จะใช้จัดการความเสี่ยงหรือแผนฉุกเฉินเมื่อความเสี่ยงได้เกิดขึ้น	11.3 เพื่อลดโอกาส (/)	11.4 เพื่อลดผลกระทบ (/)
8.1 สาเหตุหลัก (80%) RC6.1 หน่วยงานอาจไม่สามารถดำเนินงานเกี่ยวกับเกณฑ์ระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล ได้อย่างครบถ้วน	- มีการวิเคราะห์ GAP analysis เกณฑ์ของระดับความพร้อม และมีการแจ้งเวียน	(1 คะแนน) ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย	(2 คะแนน) มีแผนการทำงาน	(2 คะแนน) มีการรายงานผล	5 X	ควบคุม (Reducing)	RM6.1 1. วิเคราะห์ GAP analysis 2. กำหนดผู้ประสานงานหลัก 3. ประชุมชี้แจง GAP และแนวทางในการจัดการ 4. ดำเนินการในการปิด GAP 5. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส	✓	✓
8.2 สาเหตุรอง (20%) RC6.2 หน่วยงานกำกับดูแลมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล									

L5			RR		IR
L4					
L3					
L2	TR RA	RT			
L1					
	i1	i2	i3	i4	i5
	ค่าผลกระทบ (Impact: I)				

ตาราง A การวิเคราะห์ค่าระดับความเสี่ยง (L / I)

เพื่อแสดงค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) และค่าผลกระทบ (Impact: I)

Leading Indicator
(เนื่องจาก)
ความสำเร็จของแผนงาน
รวมเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

Risk Factor
(ทำให้เกิดความเสี่ยง)

การเข้าร่วมประกวดรางวัล
รัฐบาลดิจิทัล (DG Award)
ของ สสว. อาจไม่บรรลุ
เป้าหมาย

Lagging Indicator
(ส่งผลให้)

จำนวนแผนงานเพื่อการ
ปิด GAP ที่ไม่ได้ผลลัพธ์
ที่คาดหวัง

RF6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย		
ระดับ	โอกาส (L) ความสำเร็จของแผนงานรวม เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ผลกระทบ (I) จำนวนแผนงานเพื่อการปิด GAP ที่ไม่ได้ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
5	น้อยกว่า 70%	มากกว่า 30%
4	70%	30%
3	80%	20%
2	90%	10%
1	100%	0%

ฐานข้อมูลในอดีต

โอกาส (L)

เนื่องจากเกณฑ์ประเมินระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล มีความแตกต่างกันในแต่ละปี 2563 – 2565 ทำให้การดำเนินการเพื่อรองรับการประเมินไม่ได้จัดทำเป็นแผนงาน ซึ่งโดยแนวทางปฏิบัติด้านการดำเนินงานตามแผนงาน สสว. ยอมรับระดับความสำเร็จของแผนงานที่ 70%

ผลกระทบ (I)

จำนวนแผนงานที่ไม่ได้ผลลัพธ์ที่คาดหวังอยู่ที่ 20%

ผลคะแนนระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล ของ สสว. ปี 2565 รวม 6 Pillar ที่ 65.10%

Pillar	น้ำหนัก	ระดับความพร้อม		ระดับความพร้อมตัวชี้วัดย่อย			
		2564	2565	2564	2565	2564	2565
Pillar1	20%	69.99	81.36	Digital Policy	Data Policy		
Policy and Practices							
Pillar 2	20%	63.36	36.02	Digital Leader Ship	IT Competency	Training and Development	
Digital Capability							
Pillar 3	30%	73.91	62.14	Service Provision	Public Participation	Customer Experience	
Public Service							
Pillar 4	10%	39.58	80.83	Integrated Enterprise	Administration	Communication and Collaboration	
Smart Back Office							
Pillar 5	15%	73.33	76.83	Reliable Infrastructure	Cyber Security	Data Mangement	
Secure and Efficient							
Pillar 6	5%	30.00	67.50	Connectivity	Intelligence	Trusted Protocol	
Digital Technology							
รวม 6 Pillar		65.30	65.10				
รวม 5 Pillar (ไม่รวม Pillar 3)		61.61	66.37				

ตาราง B การวิเคราะห์ความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในที่มีอยู่ (เงื่อนไข กรณีเพียงพอ 1) ต้องมีคะแนนเกณฑ์ประเมินรวม ไม่ต่ำกว่าระดับ 6 คะแนน และ 2) ต้องไม่มีเกณฑ์ข้อใดต่ำกว่าระดับ 2 คะแนน			
ระดับคะแนน ประสิทธิภาพ	1 ผลงานในอดีต	2 กระบวนการ	3 การรายงานและ ปรับปรุงผล
3 มีประสิทธิภาพ	ดีกว่าเป้าหมาย	มีการสื่อสาร , มีแผน การทำงาน , ระบุ ความเสี่ยง , มีจุดควบคุม	นำข้อสังเกตไปปรับปรุง การควบคุม และ มีผลการดำเนินงานดีขึ้น
2 เป็นระบบ	เท่ากับเป้าหมาย	มีขั้นตอนงาน , มีจุดควบคุม	รายงานผลและติดตาม รายไตรมาส
1 เบื้องต้น	ต่ำกว่าเป้าหมาย	มีขั้นตอนงาน	มีการรายงานแต่ไม่ ต่อเนื่องเป็นระบบ

ตาราง C การวิเคราะห์ Cost & Benefit
เพื่อระบุทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยง

RF6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย					
สาเหตุ	การจัดการ ความเสี่ยง	Cost		Benefit	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
RC6.1 หน่วยงาน อาจไม่สามารถ ดำเนินงานเกี่ยวกับ เกณฑ์ระดับความพร้อม ของรัฐบาลดิจิทัล ได้อย่างครบถ้วน	แบ่งปัน (Sharing)	ไม่สามารถแบ่งปันได้เนื่องจากเป็นเป้าหมายองค์กร			
	ยอมรับ (Accepting)	ดำเนินงานตาม แผนงานของ สำนักงานฯ โดยไม่มี ค่าใช้จ่าย	ตอบแบบ สำรวจระดับ ความพร้อมการ พัฒนาของ รัฐบาลดิจิทัล	ผลการสำรวจระดับ ความพร้อม ด้าน Digital ของ หน่วยงานภาครัฐ น้อยกว่าร้อยละ 70	ไม่สามารถยกระดับการ บริหารจัดการองค์กรสู่ Digital Organization
	ควบคุม (Reducing)	วิเคราะห์ GAP และ ชี้แจงทำความเข้าใจ เกณฑ์ในการประเมิน ร่วมกันค่าใช้จ่าย 69,000 บาท	ความเข้าใจ ร่วมกันเกี่ยวกับ หลักเกณฑ์ใน การประเมิน	ผลการสำรวจระดับ ความพร้อม ด้าน Digital ของ หน่วยงานภาครัฐไม่ น้อยกว่าร้อยละ 70	เพื่อเตรียมความพร้อม ในการยกระดับการ บริหารจัดการองค์กรสู่ Digital Organization
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป็นเป้าหมายองค์กร			
สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ ควบคุม - (Reducing) มีค่าใช้จ่าย 69,000 บาท และบรรลุผลตามเป้าหมาย					
RC6.2 หน่วยงาน กำกับดูแลมีการ เปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ ระดับความพร้อมของ รัฐบาลดิจิทัล	แบ่งปัน (Sharing)	ไม่สามารถแบ่งปันได้เนื่องจากเป็นเป้าหมายองค์กร			
	ยอมรับ (Accepting)	ดำเนินงานตาม แผนงานของ สำนักงานฯ โดยไม่มี ค่าใช้จ่าย	ตอบแบบ สำรวจระดับ ความพร้อมการ พัฒนาของ รัฐบาลดิจิทัล	ผลการสำรวจระดับ ความพร้อม ด้าน Digital ของ หน่วยงานภาครัฐ น้อยกว่าร้อยละ 70	ไม่สามารถยกระดับ การบริหารจัดการ องค์กรสู่ Digital Organization
	ควบคุม (Reducing)	นำหลักเกณฑ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป มาประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจ ร่วมกัน ค่าใช้จ่าย 69,000 บาท	ตอบแบบ สำรวจโดย ความเข้าใจ ร่วมกันเกี่ยวกับ หลักเกณฑ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป	ผลการสำรวจระดับ ความพร้อม ด้าน Digital ของ หน่วยงานภาครัฐไม่ น้อยกว่า ร้อยละ 70	เข้าใจหลักเกณฑ์และ สามารถเตรียม ความพร้อมในการ ยกระดับการบริหาร จัดการองค์กรสู่ Digital Organization
	หลีกเลี่ยง (Avoiding)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป็นเป้าหมายองค์กร			
สรุป : ทางเลือกที่เหมาะสม คือ ควบคุม - (Reducing) มีค่าใช้จ่าย 69,000 บาท และบรรลุผลตามเป้าหมาย					

3.2

แผนบริหารความเสี่ยง

และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ตารางที่ 7 สรุปผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ สสว. ประจำปี 2566

ที่	แหล่งที่มา ของความเสียง	ประเภท	ความเสี่ยงของ สสว. ประจำปี 2566 (Risk Factor: RF)	ค่าระดับความเสี่ยงองค์กร (L x I)								Risk Owner	
				ก่อนบริหาร (IR)	คงเหลือ (RR)	เป้าหมาย (TR) / ยอมรับ (RA)	เบี่ยงเบน (RT)	ผลงาน (RM - Q1)	ผลงาน (RM - Q2)	ผลงาน (RM - Q3)	ผลงาน (RM - Q4)		
1	ยุทธศาสตร์ที่ 1 (เป็นผู้ชั้นนำและขับเคลื่อน นโยบายด้าน MSME) / การประเมินผลการดำเนินงาน ทุนหมุนเวียน (PA) ข้อ 2.2 มูลค่าทางเศรษฐกิจจากการ ส่งเสริม MSME	S	RF 1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ ตามเป้าหมาย	5x5=25	5x5=25	1x1=1	1x3=3						ผนผ.
2	ยุทธศาสตร์ที่ 2 (พัฒนาและบริหารจัดการ ข้อมูล MSME)	S	RF 2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	5x5=25	5x5=25	1x1=1	2x2=4						ผสร.
3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 (พัฒนาเครื่องมือ กลไก ในการส่งเสริม MSME) / ความเสี่ยงคงเหลือจากปีก่อน (Residual Risk)	O	RF 3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (Residual Risk)	5x5=25	5x5=25	1x1=1	2x2=4						ผปก.
4	ยุทธศาสตร์ที่ 4 (ยกระดับศักยภาพ ขององค์กร)	F	RF 4 การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพ โครงการฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้น อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	5x5=25	5x5=25	1x2=2	1x3=3						ผปก.
5	/ ปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร (Tone at the top)	C	RF 5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครอง ส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด	5x5=25	5x3=15	1x1=1	2x2=4						ผกม.
6	/ ความคาดหวังของผู้บริหาร และหน่วยงานกำกับ	O	RF 6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาล ดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	5x5=25	5x3=15	2x1=2	2x2=4						ผขท.

ภาพที่ 10 แผนภาพ Risk Profile แสดงค่าระดับความเสี่ยงองค์กรของ สสว. ประจำปี 2566

สูงมาก (5)			RF5 RF6		RF1 RF2 RF3 RF4	RF 1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย
สูง (4)						RF 2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูล ผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุ เป้าหมาย
ปานกลาง (3)						RF 3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย
น้อย (2)	RF6					RF 4 การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟูและ โครงการพลิกฟื้นอาจไม่บรรลุเป้าหมาย
น้อยมาก (1)	RF1 RF2 RF3 RF5	RF4				RF 5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด
โอกาสเกิด	1) ผลกระทบน้อยมาก	(2) ผลกระทบน้อย	(3) ผลกระทบปานกลาง	(4) ผลกระทบสูง	(5) ผลกระทบสูงมาก	RF 6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย

การแปลค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Exposure) และสัญลักษณ์ของค่าระดับแต่ละสถานะ / ช่วงเวลา

Meaning: (Score)	L: Low (1 – 4)	M: Moderate (6 – 9)	H: High (10 – 15)	E: Extreme High (16 – 25)	xx คงเหลือก่อนบริหาร (RR)	xx เป้าหมาย (TR) / ยอมรับได้ (RA)	xx ทำได้ (RM)
---------------------	-------------------	------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------------	---	---------------------

RF 1

การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP
อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย
(S)

RF 1		แผนบริหารความเสี่ยงและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ปี 2566 ณ				แบบ บส.2																																												
1 แหล่งที่มาของความเสี่ยง / Owner : ผนผ. - แผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566 - เกณฑ์ประเมินผลทุนหมุนเวียน ข้อ 2.2		4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor: RF) และ RF1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย (S)		6 ค่าระดับความเสี่ยงและค่าสีความเสี่ยง			7 แผนภาพสถานะความเสี่ยง																																											
2 เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพ (KPI) - มาตรการ/แผนงาน ส่งผลกระทบต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจ (High Impact Program: HIP) ไม่น้อยกว่า 6,000 ลบ. (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)		5 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) - การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP) ต่ำกว่าเป้าหมาย		ให้ใช้ค่าโอกาสและค่าผลกระทบที่อ้างอิงไว้ในตาราง A	ค่าระดับ (X= L x I)	ค่าสี	Risk Profile <table border="1"> <tr> <td>L5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>IR RR</td> </tr> <tr> <td>L4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L1</td> <td>TR RA</td> <td></td> <td>RT</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>i1</td> <td>i2</td> <td>i3</td> <td>i4</td> <td>i5</td> </tr> <tr> <td colspan="6">คำผลกระทบ (Impact: I)</td> </tr> </table>		L5					IR RR	L4						L3						L2						L1	TR RA		RT				i1	i2	i3	i4	i5	คำผลกระทบ (Impact: I)					
L5					IR RR																																													
L4																																																		
L3																																																		
L2																																																		
L1	TR RA		RT																																															
	i1	i2	i3	i4	i5																																													
คำผลกระทบ (Impact: I)																																																		
3 ผลงานที่ทำได้		5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - ข้อมูลบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญต่อการยกเลิกยกเว้นมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP)		6.1 Inherent Risk : IR (ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ)	5x5=25																																													
				6.2 Residual Risk : RR (ค่าความเสี่ยงคงเหลือภายหลังมีการควบคุม)	5x5=25																																													
				6.3 Target Risk: TR / Risk Appetite : RA (ค่าความเสี่ยงเป้าหมายและที่ยอมรับได้)	1x1=1																																													
				6.4 Risk Tolerance : RT (ค่าความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้)	1x3=3																																													
				6.5 Risk Management: RM (ค่าความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง)																																														
8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC)		9 งานหรือการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)		10 ผลการดำเนินงานตามข้อ 9 และปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)				11 แผนบริหารความเสี่ยง																																										
				11.1 มาตรการ ฯ หรือแผนฉุกเฉินที่จะใช้จัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น (แสดงช่วงเวลาตามแผน ←→)		11.2 ระยะเวลาดำเนินการ				11.3 ผลการดำเนินงาน (แสดงช่วงเวลาทำจริง)																																								
						Q 1	Q 2	Q 3	Q 4																																									
8.1 สาเหตุหลัก (70%) RC1.1 นโยบายที่กำหนดหรือแนวทางการขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงาน (High Impact Program: HIP) ไม่ถูกนำไปขับเคลื่อนโดยหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง		ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง มาตรการ/ แผนงาน High Impact Program (HIP) และ นำเสนอต่อสายบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการระดับนโยบายเพื่อขับเคลื่อน มาตรการ/ แผนงาน อย่างต่อเนื่อง		RM1.1 - ติดตาม/วิเคราะห์การดำเนินงาน และ ประเมินความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด - รายงานผลการดำเนินงานและมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดจาก High Impact Program (HIP) เป็นรายไตรมาส พร้อม ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ของ RM1.1 – RM1.2 (ถ้ามี)																																														

8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC)	9 งานหรือการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ผลการดำเนินงานตามข้อ 9 และปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)	11 แผนบริหารความเสี่ยง					
			11.1 มาตรการ ฯ หรือแผนฉุกเฉินที่จะใช้จัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น (แสดงช่วงเวลาตามแผน ← →)	11.2 ระยะเวลาดำเนินการ				11.3 ผลการดำเนินงาน (แสดงช่วงเวลาทำจริง)
				Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	
(นโยบายที่กำหนดหรือแนวทางการขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงาน (High Impact Program : HIP) อาทิ มาตรการสนับสนุนให้ SME เข้าถึงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ/ภาคเอกชน มาตรการทางภาษี และมาตรการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ถูกนำไปขับเคลื่อนโดยหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง หรือการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติไม่เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มต้นดำเนินการกับ SME คู่ค้าภาครัฐรายใหม่ และ/หรืออาจดำเนินการเพิ่มเติมตามความจำเป็นและเหมาะสม)								
8.2 สาเหตุตรง (30%)			RM1.2					
RC1.2 ผู้ประกอบการขาดความรู้ ความเข้าใจ แรงจูงใจในการเข้าร่วม มาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP) 1. (ผู้ประกอบการ (ผู้จำหน่ายสินค้า/บริการ) หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน (ผู้ซื้อสินค้า/บริการ) ขาดความรู้ ความเข้าใจต่อมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP) 2. สิทธิประโยชน์ไม่จูงใจผู้ประกอบการในการเข้าร่วม มาตรการ/แผนงาน 3. หลักเกณฑ์ เงื่อนไข วิธีการ ขั้นตอนมีความยุ่งยาก ซับซ้อนเข้าถึง มาตรการ/แผนงานได้ยาก)	- การประชาสัมพันธ์ มาตรการ/แผนงาน ไปยังกลุ่มเป้าหมาย		- สร้างการรับรู้ให้ผู้ประกอบการเข้าถึง มาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP)/ สิทธิประโยชน์ที่ได้รับการปรับแก้หลักเกณฑ์ เงื่อนไข - ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหลักเกณฑ์ เงื่อนไข วิธีการ ขั้นตอนในการเข้าร่วม มาตรการ/แผนงาน (High Impact Program: HIP)/ สิทธิประโยชน์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับ ผู้ประกอบการ (ผู้จำหน่ายสินค้า/บริการ) หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน (ผู้ซื้อสินค้า/บริการ)			← →		
						← →		

RF 2

การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูล
ผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (S)

RF 2		แผนบริหารความเสี่ยงและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ปี 2566 ณ				แบบ บส.2																																											
1 แหล่งที่มาของความเสี่ยง / Owner : ผสร. - แผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566		4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor: RF) และ RF2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (S)		6 ค่าระดับความเสี่ยงและค่าสีความเสี่ยง			7 แผนภาพสถานะความเสี่ยง																																										
2 เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพ (KPI) - ร้อยละ SME ที่เข้าสู่ระบบด้วยมาตรการของหน่วยงานส่งเสริม SME ของ SME One ID 5% (SME ในฐานะข้อมูล 3.1 ล้านราย) 155,000 ราย		5 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) - ร้อยละของ SME ที่เข้าสู่ระบบด้วยมาตรการของหน่วยงานส่งเสริม SME ของ SME One ID ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		6.1 Inherent Risk : IR (ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ)	5x5=25	Risk Profile	<table border="1"> <tr> <td>L5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>IR</td> </tr> <tr> <td>L4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>RR</td> </tr> <tr> <td>L3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L2</td> <td></td> <td>RT</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L1</td> <td>TR</td> <td>RA</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>i1</td> <td>i2</td> <td>i3</td> <td>i4</td> <td>i5</td> </tr> <tr> <td colspan="6">ค่าผลกระทบ (Impact: I)</td> </tr> </table>	L5					IR	L4					RR	L3						L2		RT				L1	TR	RA					i1	i2	i3	i4	i5	ค่าผลกระทบ (Impact: I)					
L5					IR																																												
L4					RR																																												
L3																																																	
L2		RT																																															
L1	TR	RA																																															
	i1	i2	i3	i4	i5																																												
ค่าผลกระทบ (Impact: I)																																																	
3 ผลงานที่ทำได้		5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - เชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงานเป้าหมาย อย่างน้อย 1 หน่วยงานไม่สำเร็จ ภายใน ม.ค.66		6.2 Residual Risk : RR (ค่าความเสี่ยงคงเหลือภายหลังมีการควบคุม)	5x5=25																																												
8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC)		9 งานหรือการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ผลการดำเนินงานตามข้อ 9 และปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)	6.3 Target Risk: TR / Risk Appetite : RA (ค่าความเสี่ยงเป้าหมายและที่ยอมรับได้)	1x1=1																																												
8.1 สาเหตุหลัก (60%)		- จัดทำแผนการเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		6.4 Risk Tolerance : RT (ค่าความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้)	2x2=4																																												
RC2.1 การเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้า				6.5 Risk Management: RM (ค่าความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง)																																													
				11 แผนบริหารความเสี่ยง																																													
				11.1 มาตรการ ฯ หรือแผนฉุกเฉินที่จะใช้จัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น (แสดงช่วงเวลาตามแผน ←→)	11.2 ระยะเวลาดำเนินการ		11.3 ผลการดำเนินงาน (แสดงช่วงเวลาทำจริง)																																										
					Q 1	Q 2	Q 3	Q 4																																									
				RM2.1																																													
				- กำหนดหน่วยงานเป้าหมายในการเชื่อมโยงข้อมูล	←→																																												
				- ประชุมกับหน่วยงานเป้าหมายเพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน	←→	←→																																											
				- ดำเนินงานตามข้อตกลงร่วมกัน	←→	←→																																											
				- ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส	←→	←→	←→																																										

8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC)	9 งานหรือการควบคุม ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ผลการดำเนินงานตามข้อ 9 และปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)	11 แผนบริหารความเสี่ยง					
			11.1 มาตรการ ฯ หรือแผนฉุกเฉิน ที่จะใช้จัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น (แสดงช่วงเวลาตามแผน ←→)	11.2 ระยะเวลาดำเนินการ				11.3 ผลการดำเนินงาน (แสดงช่วงเวลาทำจริง)
				Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	
8.2 สาเหตุตรง (40%)	- กำหนดแนวทางใน การประชาสัมพันธ์และ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย		RM2.2					
RC2.2 การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์อาจยังไม่ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย			- กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการ ประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง - จัดทำสื่อในรูปแบบต่าง ๆ/Boost Post เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย - จัดกิจกรรมพิเศษและสิทธิประโยชน์ เพื่อเป็นการจูงใจ - ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เป็นรายไตรมาส	←→	←→	←→	←→	←→

RF 3

การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS

อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (O)

RF 3		แผนบริหารความเสี่ยงและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ปี 2566 ณ				แบบ บส.2																																												
1 แหล่งที่มาของความเสี่ยง / Owner : ฝปค. - แผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566 - ความเสี่ยงคงเหลือจากปีก่อน (Residual Risk)		4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor: RF) และ RF3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (O)		6 ค่าระดับความเสี่ยงและค่าสีความเสี่ยง			7 แผนภาพสถานะความเสี่ยง																																											
2 เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพ (KPI) - จำนวนผู้ประกอบการ SME ที่ได้รับการยืนยันการพัฒนาจากหน่วยบริการทางธุรกิจ ผ่านระบบการให้บริการสนับสนุนด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) 7,524 ราย		5 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) - จำนวนผู้ประกอบการ SME ที่ได้รับการยืนยันในขั้นตอนการได้รับใบเสนอราคาจาก BDSP ต่ำกว่าเป้าหมาย		6.1 Inherent Risk : IR (ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ)		5x5=25		<table border="1"> <tr> <td>L5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>IR</td> </tr> <tr> <td>L4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>RR</td> </tr> <tr> <td>L3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L2</td> <td></td> <td>RT</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L1</td> <td>TR</td> <td>RA</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>i1</td> <td>i2</td> <td>i3</td> <td>i4</td> <td>i5</td> </tr> <tr> <td colspan="6">ค่าผลกระทบ (Impact: I)</td> </tr> </table>	L5					IR	L4					RR	L3						L2		RT				L1	TR	RA					i1	i2	i3	i4	i5	ค่าผลกระทบ (Impact: I)					
L5					IR																																													
L4					RR																																													
L3																																																		
L2		RT																																																
L1	TR	RA																																																
	i1	i2	i3	i4	i5																																													
ค่าผลกระทบ (Impact: I)																																																		
3 ผลงานที่ทำได้		5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - ผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาศักยภาพต่ำกว่า 1,200 ราย ในเดือน มี.ค. 66		6.2 Residual Risk : RR (ค่าความเสี่ยงคงเหลือภายหลังมีการควบคุม)		5x5=25																																												
				6.3 Target Risk: TR / Risk Appetite : RA (ค่าความเสี่ยงเป้าหมายและที่ยอมรับได้)		1x1=1																																												
				6.4 Risk Tolerance : RT (ค่าความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้)		2x2=4																																												
				6.5 Risk Management: RM (ค่าความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง)																																														
8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC)		9 งานหรือการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ผลการดำเนินงานตามข้อ 9 และปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)	11 แผนบริหารความเสี่ยง																																														
				11.1 มาตรการ ฯ หรือแผนฉุกเฉินที่จะใช้จัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น (แสดงช่วงเวลาตามแผน ←→)		11.2 ระยะเวลาดำเนินการ		11.3 ผลการดำเนินงาน (แสดงช่วงเวลาทำจริง)																																										
8.1 สาเหตุหลัก (60%) RC3.1 หลักเกณฑ์ไม่จูงใจ/ไม่สอดคล้องกับความต้องการของ SME		- เก็บข้อมูลปัญหาจากการสมัครผ่านระบบและประชุมรับฟังความเห็นจากหน่วยงานเครือข่าย		RM3.1 - รวบรวมประเด็นความต้องการของ SME เกี่ยวกับเงื่อนไขหรือหลักเกณฑ์ในการเข้าร่วมโครงการ - ประชุมหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการผ่อนปรนหลักเกณฑ์ของผู้ประกอบการในการเข้าร่วมโครงการ - ดำเนินการและติดตามรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส		←→																																												
						←→																																												
						←→																																												

8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC)	9 งานหรือการควบคุม ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ผลการดำเนินงานตามข้อ 9 และปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)	11 แผนบริหารความเสี่ยง					
			11.1 มาตรการ ฯ หรือแผนฉุกเฉิน ที่จะใช้จัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น (แสดงช่วงเวลาตามแผน ←→)	11.2 ระยะเวลาดำเนินการ				11.3 ผลการดำเนินงาน (แสดงช่วงเวลาทำจริง)
				Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	
8.2 สาเหตุตรง (30%) RC3.2 Service Provider อาจไม่สามารถพัฒนา บริการได้ตรงตามความ ต้องการของ SME	- ประสานงานความ ร่วมมือกับ Service Provider		RM3.2 - จัดประชุมหารือระหว่าง Service Provider กับ SME เพื่อหาประเด็น ความต้องการ - นำประเด็นความต้องการเพิ่มเติมมา กำหนดแนวทางในการแก้ไข - ดำเนินการแก้ไขและติดตามรายงาน ผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส	←→		←→		
8.3 สาเหตุตรง (10%) RC3.3 การประชาสัมพันธ์ อาจยังไม่เข้าถึง กลุ่มเป้าหมาย	- ประสานงานความ ร่วมมือกับหน่วยงาน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อบูรณาการ ความร่วมมือใน การประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจไปยัง กลุ่มเป้าหมาย		RM3.3 - กำหนดกลุ่มเป้าหมาย - กำหนดแนวทางในการประชาสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมในการประชาสัมพันธ์ เพิ่มเติม - ดำเนินการประชาสัมพันธ์และติดตาม รายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส	←→	←→			

RF 4

การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟู
และโครงการพลิกฟื้นอาจไม่บรรลุเป้าหมาย (F)

RF 4		แผนบริหารความเสี่ยงและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ปี 2566 ณ				แบบ บส.2																																										
1 แหล่งที่มาของความเสี่ยง / Owner : ฝปค. - ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร (สภาพเศรษฐกิจ)		4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor: RF) และ RF4 การบริหารจัดการหนี้โดยคุณภาพโครงการฟื้นฟู และโครงการพลิกฟื้นอาจไม่บรรลุเป้าหมาย (F)		6 ค่าระดับความเสี่ยงและค่าสีความเสี่ยง		7 แผนภาพสถานะความเสี่ยง																																										
2 เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพ (KPI) - จัดวางระบบบริหารจัดการลูกหนี้โครงการฟื้นฟู และพลิกฟื้น		5 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) - จำนวนลูกหนี้เสียที่เพิ่มขึ้นเกินกว่าที่เป้าหมาย กำหนด		6.1 Inherent Risk : IR (ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ)	5x5=25	<table border="1"> <tr><td>L5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>IR RR</td></tr> <tr><td>L4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>L3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>L2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>L1</td><td></td><td>TR RA</td><td>RT</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>i1</td><td>i2</td><td>i3</td><td>i4</td><td>i5</td></tr> <tr><td></td><td colspan="5">ค่าผลกระทบ (Impact: I)</td></tr> </table>	L5					IR RR	L4						L3						L2						L1		TR RA	RT				i1	i2	i3	i4	i5		ค่าผลกระทบ (Impact: I)				
L5					IR RR																																											
L4																																																
L3																																																
L2																																																
L1		TR RA	RT																																													
	i1	i2	i3	i4	i5																																											
	ค่าผลกระทบ (Impact: I)																																															
3 ผลงานที่ทำได้		5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - เกิดวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจรุนแรง		6.2 Residual Risk : RR (ค่าความเสี่ยงคงเหลือภายหลังมีการควบคุม)	5x5=25																																											
				6.3 Target Risk: TR / Risk Appetite : RA (ค่าความเสี่ยงเป้าหมายและที่ยอมรับได้)	1x2=2																																											
				6.4 Risk Tolerance : RT (ค่าความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้)	1x3=3																																											
				6.5 Risk Management: RM (ค่าความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง)																																												
8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC)		9 งานหรือการควบคุม ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ผลการดำเนินงานตามข้อ 9 และปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)	11 แผนบริหารความเสี่ยง																																												
				11.1 มาตรการ ฯ หรือแผนฉุกเฉิน ที่จะใช้จัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น (แสดงช่วงเวลาตามแผน ←→)	11.2 ระยะเวลาดำเนินการ		11.3 ผลการดำเนินงาน (แสดงช่วงเวลาทำจริง)																																									
8.1 สาเหตุหลัก (70%)					Q 1	Q 2	Q 3	Q 4																																								
RC4.1 การบริหารลูกหนี้ที่ ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา		- มีการกำหนดขั้นตอน งาน		RM4.1 1. กำหนดแนวทางการบริหารลูกหนี้ ที่ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาประจำปี 2566 - กำหนดหลักเกณฑ์มาตรการให้ ความช่วยเหลือ - เป้าหมายของจำนวนลูกหนี้ชั้นดี และ ลูกหนี้ NPL - กำหนดวิธีปฏิบัติในการจัดการหนี้ NPL	←→																																											
8.2 สาเหตุรอง (30%)				2. บริหารการรับชำระหนี้	←→																																											
RC4.2 สภาวะเศรษฐกิจ ตกต่ำหรือการเกิดโรค ระบาดใหม่อาจทำให้ลูกหนี้ ไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด		- มีการดำเนินการทาง กฎหมายต่อลูกหนี้เสีย เพื่อมิให้ขาดอายุความ																																														

8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC)	9 งานหรือการควบคุม ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ผลการดำเนินงานตามข้อ 9 และปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)	11 แผนบริหารความเสี่ยง						
			11.1 มาตรการ ฯ หรือแผนฉุกเฉิน ที่จะใช้จัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น (แสดงช่วงเวลาตามแผน ← →)	11.2 ระยะเวลาดำเนินการ				11.3 ผลการดำเนินงาน (แสดงช่วงเวลาทำจริง)	
				Q 1	Q 2	Q 3	Q 4		
			3. คณะทำงานถ่วงรอนพิจารณาการให้เงินอุดหนุนตามมาตรการฟื้นฟูกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและคณะทำงานถ่วงรอนพิจารณาให้เงินกู้ยืมตามโครงการ เงินทุนพลิกฟื้นวิสาหกิจขนาดย่อม มีมติอนุมัติให้ปรับโครงสร้างหนี้ ดำเนินคดี และประนอมหนี้ 4. จัดทำรายงานลูกหนี้ NPL 5. จัดทำบทวิเคราะห์ และเสนอแนวทางแก้ไข/ช่วยเหลือลูกหนี้ และรายงานสถานะลูกหนี้รายไตรมาสเพื่อเสนอต่อผู้บริหาร	←	←	←	←	←	

RF 5

การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA)
ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด (C)

RF 5		แผนบริหารความเสี่ยงและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ปี 2566 ณ				แบบ บส.2																																												
1 แหล่งที่มาของความเสี่ยง / Owner : ผกม. - ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร (กฎหมาย/กฎระเบียบ)		4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor: RF) และ RF5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด (C)		6 ค่าระดับความเสี่ยงและค่าสีความเสี่ยง			7 แผนภาพสถานะความเสี่ยง																																											
2 เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพ (KPI) - ไม่มีเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับ PDPA		5 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) - เกิดการฟ้องร้อง/ร้องเรียนขององค์กร		ให้ใช้ค่าโอกาสและค่าผลกระทบ ที่อ้างอิงไว้ในตาราง A		ค่าระดับ (X= L x I)	ค่าสี	Risk Profile <table border="1"> <tr> <td>L5</td> <td></td> <td></td> <td>RR</td> <td></td> <td>IR</td> </tr> <tr> <td>L4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L2</td> <td></td> <td>RT</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L1</td> <td>TR RA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>i1</td> <td>i2</td> <td>i3</td> <td>i4</td> <td>i5</td> </tr> <tr> <td colspan="6">ค่าผลกระทบ (Impact: I)</td> </tr> </table>	L5			RR		IR	L4						L3						L2		RT				L1	TR RA						i1	i2	i3	i4	i5	ค่าผลกระทบ (Impact: I)					
L5			RR		IR																																													
L4																																																		
L3																																																		
L2		RT																																																
L1	TR RA																																																	
	i1	i2	i3	i4	i5																																													
ค่าผลกระทบ (Impact: I)																																																		
3 ผลงานที่ได้		5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - ทบทวน Policy ล่าช้ากว่าเดือน มี.ค. 66		6.1 Inherent Risk : IR (ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ)		5x5=25																																												
				6.2 Residual Risk : RR (ค่าความเสี่ยงคงเหลือภายหลังมีการควบคุม)		5x3=15																																												
				6.3 Target Risk: TR / Risk Appetite : RA (ค่าความเสี่ยงเป้าหมายและที่ยอมรับได้)		1x1=1																																												
				6.4 Risk Tolerance : RT (ค่าความเสี่ยงที่ยอมให้เพียงเบนได้)		2x2=4																																												
				6.5 Risk Management: RM (ค่าความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง)																																														
8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC)		9 งานหรือการควบคุม ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ผลการดำเนินงานตามข้อ 9 และปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)	11 แผนบริหารความเสี่ยง																																														
				11.1 มาตรการ ฯ หรือแผนฉุกเฉิน ที่จะใช้จัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น (แสดงช่วงเวลาตามแผน ←→)		11.2 ระยะเวลาดำเนินการ		11.3 ผลการดำเนินงาน (แสดงช่วงเวลาทำจริง)																																										
						Q 1	Q 2	Q 3	Q 4																																									
8.1 สาเหตุหลัก (60%) RC5.1 : นโยบายและแนว ปฏิบัติอาจยังไม่ครอบคลุม ตามที่กฎหมายกำหนด		- มีการหน่วยงานใน การกำกับดูแลข้อมูล ส่วนบุคคล		RM5.1 - เร่งรัดการออกนโยบายและแนวปฏิบัติ - นำเสนอและขออนุมัตินโยบายและ แนวปฏิบัติ - เผยแพร่ นโยบายและแนวปฏิบัติ - จัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากร ในองค์กร - ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติตาม นโยบายและแนวปฏิบัติ รวมทั้งการ ละเมิดการไม่ปฏิบัติตามที่กฎหมาย กำหนดเป็นรายไตรมาส																																														

8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC)	9 งานหรือการควบคุม ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ผลการดำเนินงานตามข้อ 9 และปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)	11 แผนบริหารความเสี่ยง					
			11.1 มาตรการ ฯ หรือแผนฉุกเฉิน ที่จะใช้จัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น (แสดงช่วงเวลาตามแผน ←→)	11.2 ระยะเวลาดำเนินการ				11.3 ผลการดำเนินงาน (แสดงช่วงเวลาทำจริง)
				Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	
8.2 สาเหตุตรง (40%) RC5.2 บุคลากรอาจขาด ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง ข้อมูลส่วนบุคคล	- หลักสูตรการอบรมให้ ความที่เกี่ยวกับ PDPA		RM5.2 - กำหนดการฝึกอบรมให้บุคลากรโดย ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก - รายงานสรุปผลการอบรมเป็นราย ไตรมาส		←→		←→	

RF 6

การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล
(DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (O)

RF 6		แผนบริหารความเสี่ยงและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ปี 2566 ณ				แบบ บส.2																																							
1 แหล่งที่มาของความเสี่ยง / Owner : ผชท. - แผนปฏิบัติการของ สสว. ประจำปี 2566 - Tone at the top		4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor: RF) และ RF6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย (O)		6 ค่าระดับความเสี่ยงและค่าสีความเสี่ยง			7 แผนภาพสถานะความเสี่ยง																																						
				<i>ให้ใช้ค่าโอกาสและค่าผลกระทบที่อ้างอิงไว้ในตาราง A</i>	ค่าระดับ (X= L x I)	ค่าสี	Risk Profile																																						
2 เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพ (KPI) - ผลการสำรวจระดับความพร้อมด้าน Digital ของหน่วยงานภาครัฐไม่น้อยกว่าร้อยละ 70		5 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) - จำนวนแผนงานเพื่อการปิด GAP ที่ไม่ได้ผลลัพธ์ที่คาดหวัง		6.1 Inherent Risk : IR (ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ)	5x5=25		<table border="1"> <tr> <td>L5</td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: orange;"></td> <td style="background-color: red;">RR</td> <td style="background-color: red;">IR</td> </tr> <tr> <td>L4</td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: orange;"></td> <td style="background-color: red;"></td> <td style="background-color: red;"></td> </tr> <tr> <td>L3</td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: orange;"></td> <td style="background-color: orange;"></td> </tr> <tr> <td>L2</td> <td style="background-color: green;">TR RA</td> <td style="background-color: green;">RT</td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: orange;"></td> </tr> <tr> <td>L1</td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td>i1</td> <td>i2</td> <td>i3</td> <td>i4</td> <td>i5</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="5" style="text-align: center;">ค่าผลกระทบ (Impact: I)</td> </tr> </table>		L5			RR	IR	L4					L3					L2	TR RA	RT			L1						i1	i2	i3	i4	i5		ค่าผลกระทบ (Impact: I)				
L5			RR	IR																																									
L4																																													
L3																																													
L2	TR RA	RT																																											
L1																																													
	i1	i2	i3	i4	i5																																								
	ค่าผลกระทบ (Impact: I)																																												
3 ผลงานที่ทำได้		5.1 สัญญาณเตือนก่อนเกิดความเสี่ยง (Trigger) - การวิเคราะห์ GAP analysis ล่าช้ากว่าเดือน มี.ค. 66		6.2 Residual Risk : RR (ค่าความเสี่ยงคงเหลือภายหลังมีการควบคุม)	5x3=15																																								
				6.3 Target Risk: TR / Risk Appetite : RA (ค่าความเสี่ยงเป้าหมายและที่ยอมรับได้)	2x1=2																																								
				6.4 Risk Tolerance : RT (ค่าความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้)	2x2=4																																								
				6.5 Risk Management: RM (ค่าความเสี่ยงหลังจัดการตามแผนความเสี่ยง)																																									
8 ระบุสาเหตุความเสี่ยง (Root causes: RC)		9 งานหรือการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	10 ผลการดำเนินงานตามข้อ 9 และปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)	11 แผนบริหารความเสี่ยง																																									
				11.1 มาตรการ ฯ หรือแผนฉุกเฉินที่จะใช้จัดการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น (แสดงช่วงเวลาตามแผน ←→)		11.2 ระยะเวลาดำเนินการ			11.3 ผลการดำเนินงาน (แสดงช่วงเวลาทำจริง)																																				
						Q 1	Q 2	Q 3	Q 4																																				
8.1 สาเหตุหลัก (80%)		RC6.1 หน่วยงานอาจไม่สามารถการดำเนินงานเกี่ยวกับเกณฑ์ระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล ได้อย่างครบถ้วน	- มีการวิเคราะห์ GAP analysis เกณฑ์ของระดับความพร้อม และมีการแจ้งเวียน	RM6.1 1. วิเคราะห์ GAP analysis 2. กำหนดผู้ประสานงานหลัก 3. ประชุมชี้แจง GAP และแนวทางการจัดการ		←→																																							
8.2 สาเหตุรอง (20%)		RC6.2 หน่วยงานกำกับดูแลมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล		4. ดำเนินการในการปิด GAP 5. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส		←→	←→	←→	←→																																				

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุความเสี่ยง ประจำปี 2566

การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุความเสี่ยง ประจำปี 2566

เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล (Information-gathering techniques) และการจัดทำ Risk Correlation Map

ทั้งจากการระดมความคิดเห็นและสอบถามข้อมูลจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

วันที่	เวลา	ปัจจัยเสี่ยง	Owner	ผู้กำกับ/ Supportor
21 พ.ย. 65	09.00 – 10.00 น.	RF2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	ฝสร.	ผช.ลักขณา/ฝศบ.
22 พ.ย. 65	13.00 – 15.30	RF3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	ฝปก.	ร.ว.ชิระ
		RF4 การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟูและโครงสร้างพลิกฟื้น อาจไม่บรรลุเป้าหมาย		
24 พ.ย. 65	09.00 – 11.00	RF5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด	ฝกม.	ผช.ลักขณา
	13.30 – 15.30	RF1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย	ฝนผ.	ผช.อภิรดี
25 พ.ย. 65	13.00 – 15.30	RF6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	ฝขท.	ผช.ลักขณา , ผช.นัฐฐา

ภาคผนวก ข

ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Inventory) ของ สสว. ประจำปี 2566

ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Inventory) ของ สสว. ประจำปี 2566

ลำดับ	แหล่งที่มา	ความเสี่ยงเมื่อแรกพบ (Inherent Risk)	รายละเอียดการประเมินการควบคุมภายใน	ประเมินการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ใช้แผนปรับปรุงการควบคุมภายใน (เพิ่มเติม) เพื่อปิดจุดอ่อน	ใช้แนวทางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Residual Risk)	เจ้าของความเสี่ยง
1	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้า (RR)	RF3 การส่งเสริมผู้ประกอบการผ่าน BDS อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	1.ผลงานในอดีต : 200 ราย 2.กระบวนการ : มีแผนการดำเนินงาน , ระบุความเสี่ยง 3.รายงานฯ : มีการรายงานผลการดำเนินงาน	ไม่เพียงพอ	- หลักเกณฑ์ไม่ชัดเจน / ไม่สอดคล้องกับความต้องการของ SME - Service Provider อาจไม่สามารถพัฒนาบริการได้ตรงตามความต้องการของ SME - การประชาสัมพันธ์อาจยังไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	- เก็บข้อมูลปัญหาจากการสมัครผ่านระบบและประชุมรับฟังความเห็นจากหน่วยงานเครือข่าย - ประสานงานความร่วมมือกับ Service Provider - ประสานงานความร่วมมือกับหน่วยงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อบูรณาการความร่วมมือในการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจไปยังกลุ่มเป้าหมาย	- ประชุมหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการผ่อนปรนหลักเกณฑ์ของผู้ประกอบการในการเข้าร่วมโครงการ - ดำเนินการตามแนวทางจากการประชุมหารือ - ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส - จัดประชุมหารือระหว่าง Service Provider กับ SME เพื่อหาประเด็นความต้องการ - นำประเด็นความต้องการเพิ่มเติมมากำหนดแนวทางในการแก้ไข - ดำเนินการแก้ไขตามแนวทางที่กำหนด - ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส - กำหนดกลุ่มเป้าหมาย - กำหนดแนวทางในการประชาสัมพันธ์และจัดกิจกรรมในการประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม - ดำเนินการประชาสัมพันธ์ - ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส	ฝปค.
2	ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร	RF4 การบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพโครงการฟื้นฟูและโครงการพลิกฟื้น อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	1.ผลงานในอดีต : 1,730 ราย (จากจำนวนลูกหนี้ทั้งหมด 3,453 ราย) 2.กระบวนการ : มีการกำหนดขั้นตอนงาน 3.รายงานฯ : มีการรายงานผลแต่ยังไม่เป็นระบบ	ไม่เพียงพอ	- การบริหารลูกหนี้ที่ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา - สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือการเกิดโรคระบาดใหม่อาจทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- มีการกำหนดขั้นตอนงาน - มีการดำเนินการทางกฎหมายต่อลูกหนี้เสีย เพื่อมีขีดอายุความ	- กำหนดแนวทางการบริหารลูกหนี้ที่ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาประจำปี 2566 - กำหนดหลักเกณฑ์มาตรการให้ความช่วยเหลือ - เป้าหมายของจำนวนลูกหนี้ขั้นต้น และ ลูกหนี้ NPL - กำหนดวิธีปฏิบัติในการจัดการหนี้ NPL - จัดทำบทวิเคราะห์ และเสนอแนวทาง แก้ไข/ช่วยเหลือลูกหนี้ และรายงานสถานะลูกหนี้รายไตรมาสเพื่อเสนอต่อผู้บริหาร	ฝปค.
3	ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร	RF5 การปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ของ สสว. อาจไม่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด	1.ผลงานในอดีต : ยังไม่มีข้อมูลในอดีต 2.กระบวนการ : มีแผนการทำงาน , ระบุความเสี่ยง 3.รายงานฯ : มีการรายงานแต่ไม่ต่อเนื่อง	ไม่เพียงพอ	- นโยบายและแนวปฏิบัติ อาจยังไม่ครอบคลุมตามที่กฎหมายกำหนด - บุคลากรอาจขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องข้อมูลส่วนบุคคล	- มีหน่วยงานในการกำกับดูแลข้อมูลส่วนบุคคล - หลักสูตรอบรมให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ PDPA	- เสร็จรัดการออกนโยบายและแนวปฏิบัติ - นำเสนอและขออนุมัตินโยบายและแนวปฏิบัติ - เผยแพร่นโยบายและแนวปฏิบัติ - จัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร - ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติ รวมทั้งการละเมิดการไม่ปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดเป็นรายไตรมาส - กำหนดการฝึกอบรมให้บุคลากรโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก - รายงานสรุปผลการอบรมเป็นรายไตรมาส	ฝกม.

ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Inventory) ของ สสว. ประจำปี 2566

ลำดับ	แหล่งที่มา	ความเสี่ยงเมื่อแรกพบ (Inherent Risk)	รายละเอียดการประเมินการควบคุมภายใน	ประเมินการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ใช้แผนปรับปรุงการควบคุมภายใน (เพิ่มเติม) เพื่อปิดจุดอ่อน	ใช้แนวทางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Residual Risk)	เจ้าของความเสี่ยง
4	ความคาดหวังของผู้บริหารและหน่วยงานกำกับ (Tone at the top)	RF6 การเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (DG Award) ของ สสว. อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	1.ผลงานในอดีต : 65.30 คะแนน 2.กระบวนการ : มีแผนการทำงาน 3.รายงานฯ : มีการรายงานผล	ไม่เพียงพอ	- หน่วยงานอาจไม่สามารถดำเนินงานเกี่ยวกับ เกณฑ์ระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างครบถ้วน - หน่วยงานกำกับดูแล มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์	- มีการวิเคราะห์ GAP analysis เกณฑ์ของระดับความพร้อมและมีการแจ้งเวียน	- กำหนดผู้ประสานงานหลัก - ประชุมชี้แจง GAP และแนวทางในการจัดการ - ดำเนินการในการปิด GAP - ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส	ผขท.
5	ตัวชี้วัดการประเมินผลทุนหมุนเวียนกรมบัญชีกลาง (PA)	ค่าใช้จ่ายบริหารต่อค่าใช้จ่ายรวมของกองทุนฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.ผลงานในอดีต : ร้อยละ 22.61 2.กระบวนการ : มีแผนการทำงาน , ระบุความเสี่ยง 3.รายงานฯ : มีการรายงานผล	เพียงพอ	เนื่องจากประสิทธิผลการควบคุมภายในเพียงพอ จึงไม่ต้องมีการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง			
6		MSME ที่ได้รับการบริการ/เข้าร่วมโครงการจาก สสว. แล้วธุรกิจดีขึ้น ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1.ผลงานในอดีต : ร้อยละ 92.33 2.กระบวนการ : มีแผนการทำงาน , ระบุความเสี่ยง 3.รายงานฯ : มีการรายงานผล	เพียงพอ	เนื่องจากประสิทธิผลการควบคุมภายในเพียงพอ จึงไม่ต้องมีการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง			
7		RF1 การขับเคลื่อนแผน/แผนงาน HIP อาจไม่สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย	1.ผลงานในอดีต : 17,938.24 ลบ. 2.กระบวนการ : มีการประเมินและจัดทำแผนการควบคุมภายในปี 2565 แต่ไม่มีการระบุจุดควบคุม 3.รายงานฯ : มีการรายงานผลประจำเดือน พร้อมนำข้อสังเกตไปปรับปรุงและขับเคลื่อนมาตรการ/ แผนงาน High Impact Program (HIP) ให้ดีขึ้น	ไม่เพียงพอ	- นโยบายที่กำหนดหรือแนวทางการขับเคลื่อนมาตรการ/แผนงาน (High Impact Program: HIP) ไม่ถูกนำไปขับเคลื่อนโดยหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง - ผู้ประกอบการขาดความรู้ความเข้าใจและขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP)	- ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุงมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP) และนำเสนอต่อสายบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการระดับนโยบายเพื่อขับเคลื่อนมาตรการ/ แผนงานอย่างต่อเนื่อง - การประชาสัมพันธ์มาตรการ/แผนงานไปยังกลุ่มเป้าหมาย	- ติดตาม/วิเคราะห์การดำเนินงาน และประเมินความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด และรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส พร้อมปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ (ถ้ามี) - สร้างการรับรู้ให้ผู้ประกอบการเข้าถึงมาตรการ/แผนงาน High Impact Program (HIP)/ สิทธิประโยชน์ที่ได้รับการปรับแก้หลักเกณฑ์ เงื่อนไข - ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหลักเกณฑ์ เงื่อนไข วิธีการ ขั้นตอนในการเข้าร่วมมาตรการ/แผนงาน (High Impact Program: HIP)/ สิทธิประโยชน์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ประกอบการ หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน	ผนผ.
8	การดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบการจ่ายเงิน และการรับเงินของทุนหมุนเวียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่ำกว่าเป้าหมาย	การใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	1.ผลงานในอดีต : 4.48 คะแนน 2.กระบวนการ : มีแผนการทำงาน , ระบุความเสี่ยง 3.รายงานฯ : มีการรายงานผล	เพียงพอ	เนื่องจากประสิทธิผลการควบคุมภายในเพียงพอ จึงไม่ต้องมีการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง			
9		การดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบการจ่ายเงิน และการรับเงินของทุนหมุนเวียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่ำกว่าเป้าหมาย	1.ผลงานในอดีต : 5 คะแนน 2.กระบวนการ : มีแผนการทำงาน , ระบุความเสี่ยง 3.รายงานฯ : มีการรายงานผล	เพียงพอ	เนื่องจากประสิทธิผลการควบคุมภายในเพียงพอ จึงไม่ต้องมีการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง			

ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Inventory) ของ สสว. ประจำปี 2566

ลำดับ	แหล่งที่มา	ความเสี่ยงเมื่อแรกพบ (Inherent Risk)	รายละเอียดการประเมิน การควบคุมภายใน	ประเมิน การควบคุม ภายใน	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ใช้แผนปรับปรุงการควบคุมภายใน (เพิ่มเติม) เพื่อปิดจุดอ่อน	ใช้แนวทางการบริหาร ความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Residual Risk)	เจ้าของ ความเสี่ยง
10	ยุทธศาสตร์ที่ 1	การปฏิรูประบบงานประเมินผล การพัฒนา SME ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	1.ผลงานในอดีต : 4 ระบบ 2.กระบวนการ : มีแผนการดำเนินงาน , ระบุความเสี่ยง 3.รายงานฯ : มีการรายงานผล	เพียงพอ	เนื่องจากประสิทธิผลการควบคุมภายในเพียงพอ จึงไม่ต้องมีการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง			
11	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ข้อมูลสถานการณ์และเตือนภัยทาง เศรษฐกิจ อาจไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์	1.ผลงานในอดีต : มีการใช้ประโยชน์จาก หน่วยงานภาครัฐระดับกรมทางด้านเศรษฐกิจ 2.กระบวนการ : มีแผนการดำเนินงาน , ระบุความเสี่ยง 3.รายงานฯ : มีการรายงานผลประจำเดือน	เพียงพอ	เนื่องจากประสิทธิผลการควบคุมภายในเพียงพอ จึงไม่ต้องมีการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง			
12	ยุทธศาสตร์ที่ 2	RF2 การพัฒนาระบบ SME One ID เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่บรรลุเป้าหมาย	1.ผลงานในอดีต : ยังไม่มีข้อมูลในอดีต 2.กระบวนการ : มีแผนการดำเนินงาน , ระบุความเสี่ยง 3.รายงานฯ : รายงานผลและติดตาม เป็นรายไตรมาส	ไม่เพียงพอ	- การเชื่อมโยงข้อมูลผู้ประกอบการ (SME) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีความล่าช้า - การสื่อสารประชาสัมพันธ์ อาจยังไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	- จัดทำแผนการเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง - กำหนดแนวทางในการประชาสัมพันธ์ และ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย	- ประชุมกับหน่วยงานเป้าหมายเพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน - ดำเนินงานตามข้อตกลงร่วมกัน - ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส - จัดทำสื่อในรูปแบบต่าง ๆ / Boost Post เพื่อเข้าถึง กลุ่มเป้าหมาย - จัดกิจกรรมพิเศษและสิทธิประโยชน์เพื่อเป็นการจูงใจ - ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส	ผสร.
14	ยุทธศาสตร์ที่ 4	อาจไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้มี สมรรถนะสูงได้ตามเป้าหมายที่ กำหนด	1.ผลงานในอดีต : ดำเนินการสำเร็จตาม แผนงาน 100% 2.กระบวนการ : มีแผนการดำเนินงาน , ระบุความเสี่ยง 3.รายงานฯ : มีการรายงานผล	เพียงพอ	เนื่องจากประสิทธิผลการควบคุมภายในเพียงพอ จึงไม่ต้องมีการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง			
15	ยุทธศาสตร์ที่ 4	อาจไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้มี สมรรถนะสูงได้ตามที่กำหนดไว้	1.ผลงานในอดีต : ปรับปรุง 11 กระบวนการ 2.กระบวนการ : มีแผนการดำเนินงาน , ระบุความเสี่ยง 3.รายงานฯ : มีการรายงานผล	เพียงพอ	เนื่องจากประสิทธิผลการควบคุมภายในเพียงพอ จึงไม่ต้องมีการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง			