

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

Risk management plan



สถาบันวิจัยและพัฒนา

ประจำปีงบประมาณ 2565

## คำนำ

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด อีกทั้งมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 (ว 23) ข้อ 2.4 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับ ของหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 (ว 105) ซึ่งมีผลบังคับใช้ในปัจจุบันแล้วนั้น

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รอบปีงบประมาณ 2565 ฉบับนี้ จะเป็น กรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนาตามหลักเกณฑ์ฯ ที่กำหนด โดยทุกคนในหน่วยงานให้ถือปฏิบัติ เพื่อร่วมดำเนินการให้กำจัดความเสี่ยงต่างๆ ที่อยู่ในระดับสูง และส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้รับการป้องกัน กำกับ ดูแล และลดระดับความเสี่ยงลง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

สถาบันวิจัยและพัฒนา

เมษายน 2565

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญตาราง .....	ง
สารบัญภาพ .....	จ
<b>ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป .....</b>	<b>1</b>
ประวัติความเป็นมา.....	1
ปรัชญา (Philosophy).....	1
วิสัยทัศน์ (Vision).....	1
พันธกิจ (Mission) .....	1
ค่านิยมหลัก (Core Value).....	2
เอกลักษณ์ (Uniqueness).....	2
วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture).....	2
โครงสร้างการบริหาร.....	2
<b>ส่วนที่ 2 แผนบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา ประจำปีงบประมาณ 2565.....</b>	<b>3</b>
กระบวนการบริหารความเสี่ยง .....	3
1. การวิเคราะห์องค์กร SWOT.....	4
2. การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง .....	6
3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) .....	7
4. การประเมินความเสี่ยง .....	8
5. การตอบสนองความเสี่ยง.....	16
6. การติดตามและทบทวน.....	25
7. การสื่อสารและรายงานผล .....	25
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>27</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>28</b>
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สถาบันวิจัยและพัฒนา.....	28



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	การวิเคราะห์ (SWOT) จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses).....	4
ตารางที่ 2	ระบุความเสี่ยง .....	7
ตารางที่ 3	การกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยง .....	9
ตารางที่ 4	เกณฑ์ประเมินโอกาส (Likelihood : L) .....	8
ตารางที่ 5	เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact : I).....	9
ตารางที่ 6	การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง .....	10
ตารางที่ 7	การประเมินโอกาสของความเสี่ยง (Likelihood : L).....	11
ตารางที่ 8	การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I).....	12
ตารางที่ 9	การวิเคราะห์ความเสี่ยง.....	14
ตารางที่ 10	การจัดลำดับความเสี่ยง.....	15
ตารางที่ 11	การประเมินมาตรการควบคุมภายใน.....	16
ตารางที่ 12	การประเมินทางเลือกการบริหารความเสี่ยง.....	19
ตารางที่ 13	แผนบริหารความเสี่ยงสถาบันวิจัยและพัฒนา ปีงบประมาณ 2565.....	22
ตารางที่ 14	แสดงวิธีการดำเนินงานติดตามและทบทวน.....	25
ตารางที่ 15	แผนการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง รอบปีงบประมาณ 2565.....	26

# สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหาร.....	2
ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	4
ภาพที่ 3 แผนภูมิตะดับความเสี่ยง.....	9
ภาพที่ 4 การจัดลำดับความเสี่ยง.....	15
ภาพที่ 5 กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง 4T's Strategie .....	18

C;y9

# ส่วนที่ 1

## ข้อมูลทั่วไป

### ประวัติความเป็นมา

สถาบันวิจัยและพัฒนา ชั้น b2 อาคารบริหารกลางและอำนวยการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ศูนย์แม่ริม สถาบันวิจัยและพัฒนาเริ่มก่อตั้ง ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 โดยใช้ชื่อว่า “ศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา” ต่อมาในปี พ.ศ.2538 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สำนักวิจัยและบริการวิชาการ” ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 ในปีพ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ เปลี่ยนสถานะเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2548 ได้ออกกฎกระทรวงการจัดตั้งส่วนราชการให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ประกอบด้วยหน่วยงานทั้งสิ้น 11 หน่วยงาน และสำนักวิจัยและบริการวิชาการ ได้เปลี่ยนสถานะเป็น “สถาบันวิจัยและพัฒนา” จนถึงปัจจุบัน

### ปรัชญา (Philosophy)

“การบูรณาการสหวิทยาการด้วยงานวิจัยและบริการวิชาการ สู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาเชิงพื้นที่ในระดับชาติและนานาชาติ”

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“ภายในปี 2567 สถาบันวิจัยและพัฒนาจะเป็นศูนย์กลาง องค์กรหลักในการขับเคลื่อนงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย และการบริการวิชาการแก่สังคมให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับนานาชาติ”

### พันธกิจ (Mission)

- พัฒนาระบบบริหารจัดการของสถาบันวิจัยและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และศักยภาพในการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย
- ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างนักวิจัยใหม่ และพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพนักวิจัยมืออาชีพ
- ส่งเสริมการวิจัยตามยุทธศาสตร์วิจัยของชาติ และแผนยุทธศาสตร์วิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- สร้างเครือข่ายภาคีการวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- ส่งเสริมสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย ทรัพย์สินทางปัญญา ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ และการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์
- ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาเชิงพื้นที่ ด้วยการบูรณาการการวิจัย การบริการวิชาการร่วมกับการเรียนการสอนภายในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นบนพื้นฐานความต้องการของพื้นที่อย่างยั่งยืน



7) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและการบริการวิชาการ สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ

**ค่านิยมหลัก (Core Value)**

- I Intelligence    การใช้ปัญญา
- R Relationship    การสร้างสัมพันธ์ภาพ
- D Development    การพัฒนา

“การใช้ปัญญาอย่างสร้างสรรค์ เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพ สนองต่อการพัฒนา”

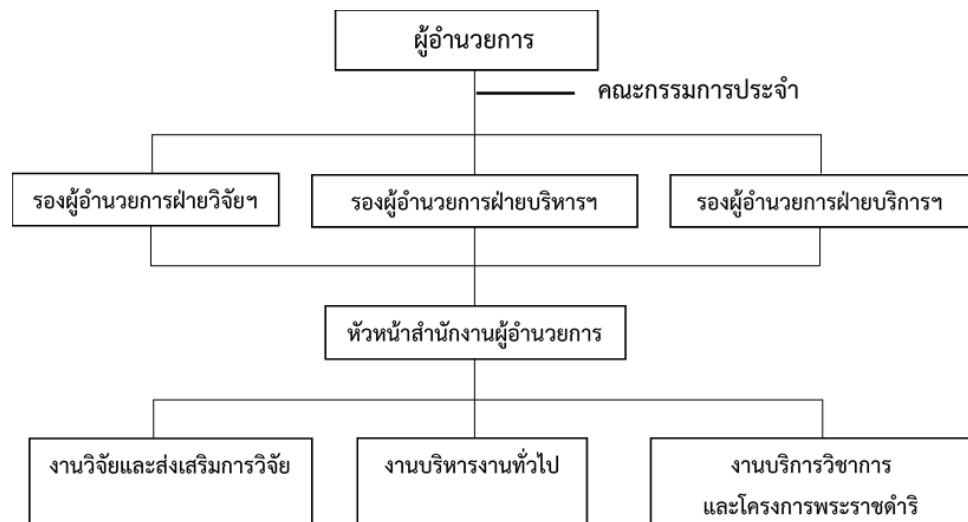
**เอกลักษณ์ (Uniqueness)**

“สถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นหน่วยงานสนับสนุนการวิจัย และการบริการวิชาการที่ครบวงจร (Smart Research Service Office)”

**วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)**

“ทำงานอย่างโปร่งใส ใส่ใจบริการ ประสานงานรวดเร็ว”

**โครงสร้างการบริหาร**



ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหาร

การบริหารงานของสถาบันวิจัยและพัฒนา มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชา โดยมีคณะกรรมการประจำสถาบันทำหน้าที่กำกับนโยบายและให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงาน สถาบันวิจัยและพัฒนาแบ่งโครงสร้างการ

บริหารออกเป็น 3 งาน และ 1 สำนักงาน ประกอบด้วย งานบริหารงานทั่วไป งานวิจัยและส่งเสริมการวิจัย และงานบริการวิชาการและโครงการพระราชดำริ มีหัวหน้าสำนักงานดูแลสำนักงานผู้อำนวยการ

## ส่วนที่ 2

### แผนบริหารความเสี่ยง

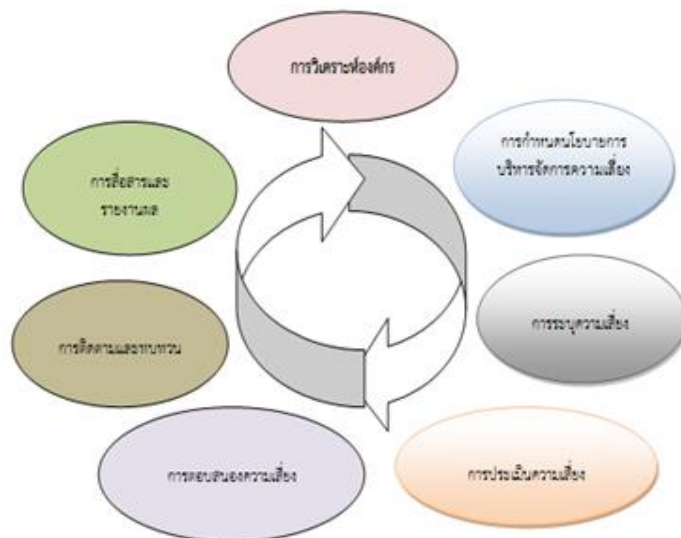
#### สถาบันวิจัยและพัฒนา ประจำปีงบประมาณ 2565

แผนบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา ประจำปีงบประมาณ 2565 เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในเรื่องการบริหารความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ.2562 (ว 23) ดังนี้

#### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการกำหนดความเสี่ยงระดับองค์กรที่จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจเป้าหมายขององค์กรตามขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกระบวนการที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง กำหนดประกอบด้วย (ที่มา : กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ที่ กค 1409.7/ ว 36) (ภาพที่ 2) ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์องค์กร
- 2) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) การระบุความเสี่ยง
- 4) การประเมินความเสี่ยง
- 5) การตอบสนองความเสี่ยง
- 6) การติดตามและทบทวน
- 7) การสื่อสารและรายงานผล



## ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

### 1. การวิเคราะห์ห้องศักร SWOT

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้ดำเนินการประชุมคณะกรรมการบริหารและการควบคุมภายใน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ภาวะคุกคาม หรืออุปสรรค (Threats) และโอกาส (Opportunities) ในการพัฒนาของคณะให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่ถูกต้อง โดยอาศัยข้อมูลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ ตลอดระยะที่ผ่านมา พบว่า ยังมีจุดแข็ง-จุดอ่อน และในขณะเดียวกันยังมีโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ (SWOT) จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 บุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนา มีความรู้และประสบการณ์ในการบริการงานวิจัยและการบริการวิชาการ	W1 สถาบันวิจัยและพัฒนายังคงขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษ
S2 สถาบันวิจัยและพัฒนา มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายภาระงานที่ชัดเจน	W2 ครุภัณฑ์ และ อุปกรณ์สำนักงาน ของสถาบันวิจัยและพัฒนา ส่วนใหญ่มีอายุเกินการใช้งาน ทำให้ชำรุดบ่อย ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
S3 สถาบันวิจัยและพัฒนา มีระบบกลไกการบริหารงานวิจัยที่ชัดเจน ทำให้นักวิจัยสามารถสร้างสรรค์งานวิจัยที่มีคุณภาพ และตรงตามยุทธศาสตร์ของประเทศ และมหาวิทยาลัย	W3 งบประมาณกองทุนวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (กองทุนวิจัยภายใน) อาจไม่เพียงพอต่อการจัดสรรงบประมาณ ต่อความต้องการของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในปีถัดไป
S4 สถาบันวิจัยและพัฒนา มีโครงการบริการวิชาการ และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ เพื่อพัฒนาพื้นที่โดยรอบโรงเรียน ตชด. ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัย	
S5 มีระบบและกลไกในการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริการวิชาการในภาพรวมของมหาวิทยาลัย	
S6 มีระบบบริหารการเงินที่ช่วยตรวจสอบติดตามการดำเนินงานของนักวิจัยให้เป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่าย	
S7 มีระบบสารสนเทศที่ติดตามการดำเนินการวิจัยของนักวิจัยเป็นรายบุคคลและในภาพรวมของคณะ และมหาวิทยาลัย	
S8 มีระบบบริหารจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในการลดขั้นตอนและการจัดการเอกสารของนักวิจัย	

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S9 สถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารและบุคลากร มีเครือข่ายงานวิจัย ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>S10 สถาบันวิจัยและพัฒนา มีเครือข่ายแหล่งทุนวิจัยที่ส่งเสริมให้นักวิจัยมีโอกาสได้รับทุนวิจัยอย่างเพียงพอ</p> <p>S11 มีกองทุนสนับสนุนการวิจัยที่ส่งเสริมการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกของนักวิจัยใหม่อย่างเพียงพอ</p> <p>S12 มีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานบริหารในท้องถิ่นที่ส่งเสริมการดำเนินการบริการวิชาการ และการวิจัยให้ตรงกับความต้องการของชุมชน</p> <p>S13 มีวารสารวิชาการที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพวารสารในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 1</p> <p>S14 ช่องทางการประชาสัมพันธ์แหล่งทุนการอบรมนักวิจัย และข่าวสารเกี่ยวกับงานวิจัยในหลากหลายช่องทาง เช่น กลุ่มไลน์ เว็บไซต์ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และเฟซบุ๊ก</p> <p>S15 มีระบบกลไกการดำเนินงานด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์</p> <p>S16 มีระบบกลไกการดำเนินงานด้านการดำเนินการต่อสัตว์เพื่องานวิจัยและทางวิทยาศาสตร์</p> <p>S17 มีการสร้างระบบที่เอื้อต่อการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา โดยเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับกรมทรัพย์สินทางปัญญา</p>	

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>O1 มีพระราชบัญญัติของรัฐบาลที่ 10 ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันเพื่อพัฒนาท้องถิ่นซึ่งเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย</p> <p>O2 มีแหล่งงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยและงานบริการวิชาการที่หลากหลาย ทั้งงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณที่ได้รับจากพระราชบัญญัติของรัฐบาลที่ 10 รวมทั้งแหล่งทุนอื่น ๆ</p> <p>O3 มีเวทีเผยแพร่ผลงานวิจัยและงานวิชาการระดับชาติ เช่น การประชุมวิชาการของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา</p>	<p>T1 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ยังคงไม่มีความคุ้นเคยกับแหล่งทุนวิจัยที่ต้องลงทุนร่วมกับผู้ประกอบการหรือหน่วยงานภายนอก</p> <p>T2 เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงานสนับสนุนการวิจัยซึ่งเป็นแหล่งทุนวิจัย ทำให้นโยบายในการสนับสนุนการวิจัยมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p>

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สพว.) การนำเสนอผลงานวิจัยในงานมหกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) การจัดเวทีนำเสนอผลงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ฯลฯ งานประชุมวิชาการระดับนานาชาติ ที่เกิดจากเครือข่ายการวิจัย เช่น เครือข่ายวิจัยสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ หรือ เครือข่ายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกลุ่มราชภัฏ เช่น การประชุมวิชาการ ICRU International Conferences และการประชุมงานราชภัฏวิจัย เป็นต้น</p> <p>O4 หน่วยงานภายนอกมีความต้องการให้สถาบันวิจัยและพัฒนาดำเนินการวิจัยและการบริการวิชาการโดยสนับสนุนบุคลากร และงบประมาณในการดำเนินงาน</p> <p>O5 มีระบบสารสนเทศวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (NRIIS) รองรับการบริหารงานวิจัย และมีระบบวารสารออนไลน์ Thai Jo 2.0 และระบบ DOI เพื่อรองรับการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับชาติ และนานาชาติ (ACI)</p> <p>O6 นโยบายวิจัยของชาติฉบับที่ 9 ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยที่สร้างนวัตกรรมและงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น</p> <p>O7 มหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสืบค้นงานวิจัยทั้งในระดับชาติและนานาชาติ</p>	<p>T3 การเข้าถึงฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ผลงานวิจัย งานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ ในปัจจุบันยังคงมีน้อย และในบางครั้งไม่สามารถเข้าถึงได้ อันเนื่องมาจากระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต</p> <p>T4 กระบวนและขั้นตอนทรัพย์สินทางปัญญาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างมาก และทำให้ล่าช้าส่งผลให้ผลงานวิจัยที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยยังคงน้อยอยู่</p> <p>T5 สถานการณ์โรคระบาดติดเชื้รุนแรง และโรคอุบัติใหม่ รวมทั้งพิบัติภัยทั้งทางธรรมชาติ และมนุษย์สร้างขึ้น เช่น ภัยแล้ง ฝุ่นละออง หมอกควัน ไฟป่า น้ำท่วม แผ่นดินไหว ที่อาจเกิดขึ้นล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานวิจัย และงานบริการวิชาการทำให้ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ อาทิ เช่น สถานการณ์โรคระบาดไวรัส โควิด 19 ในปัจจุบัน เป็นต้น</p> <p>T6 การนำเอาผลงานที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย ไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ยังคงมีน้อยอยู่</p>

(ที่มา : แผนยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยและพัฒนา ระยะ 6 ปี (พ.ศ.2565-2570)

## 2. การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง

### นโยบาย

เพื่อให้สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดย การบริหารปัจจัยการควบคุมภายใน และการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งสำนักงานแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 2) ให้มีการติดตามและประเมินผล มีการทบทวน ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 3) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี

### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
- 2) เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานและหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้
- 3) เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

## 3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้ระบุความเสี่ยงตามคำนิยามของมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ.2562 (ว 23) และตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารจัดการองค์กร กระทรวงการคลัง ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท ดังนี้

### 3.1 การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

- (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
- (2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : OR)
- (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)
- (4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk : CR)

### ตารางที่ 2 ระบุความเสี่ยง

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น/ผลกระทบ
<b>1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานและนโยบายในการบริหารงาน</b>			
SR1	แผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันวิจัยและพัฒนา	- ขาดกระบวนการติดตามดูแล - ขาดการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป	- การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ - หน่วยงานไม่ได้รับการยอมรับจากนักวิจัยฯ
SR2	งบบุคลากรวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินลดลง	- นโยบายภาครัฐด้านการจัดสรรงบประมาณวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินมีการเปลี่ยนแปลง	- จำนวนงานวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น/ผลกระทบ
<b>2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)</b> คือ ความเสี่ยงจากการบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทำให้การดำเนินการไม่สามารถทำได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่สามารถสำเร็จลุล่วงภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด			
FR1	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามงบประมาณ/แผนที่กำหนดไว้	- ขาดการติดตามการเบิกจ่าย - ขาดการสื่อสารและความเข้าใจในนโยบายด้านแผนงานและงบประมาณ	- การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมาย - ภาพลักษณ์ของหน่วยงาน
FR2	การจัดส่งเอกสารเบิกจ่าย/ผิดพลาดเกิดความล่าช้า	- ขาดความเข้าใจด้านกฎระเบียบต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่การเงินอย่างต่อเนื่อง	- การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์
<b>3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)</b> คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน			
OR1	อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการเดินทาง	- ขาดการตรวจสอบสภาพพื้นที่ก่อนเดินทาง / สมรรถภาพของคนขับรถ	- ความสูญเสียอวัยวะ/ชีวิตและทรัพย์สิน
OR2	การแพร่กระจายเชื้อ covid-19 ของบุคลากร	- ขาดการป้องกันและติดตามกรณีบุคลากรไปพื้นที่เสี่ยง - การไปสถานที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อ	- การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์/งานที่ได้รับมอบหมาย
<b>4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)</b> คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน			
CR1	ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานเบิกจ่ายคลาดเคลื่อน (ปฏิบัติงานผิดระเบียบ)	- ความเข้าใจในแนวปฏิบัติตามระเบียบไม่ถูกต้อง - ขาดการตรวจสอบเอกสารที่ถูกต้องก่อนนำส่ง - มีการเปลี่ยนแปลงผู้ตรวจสอบเอกสาร	- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง - เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินของราชการ
CR2	การทุจริต (ว 105 ข้อ 8) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	- เกิดแรงจูงใจ/โอกาส /ข้ออ้างให้กระทำ	- ภาพลักษณ์ของสถาบันวิจัยฯ - การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ

#### 4. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่

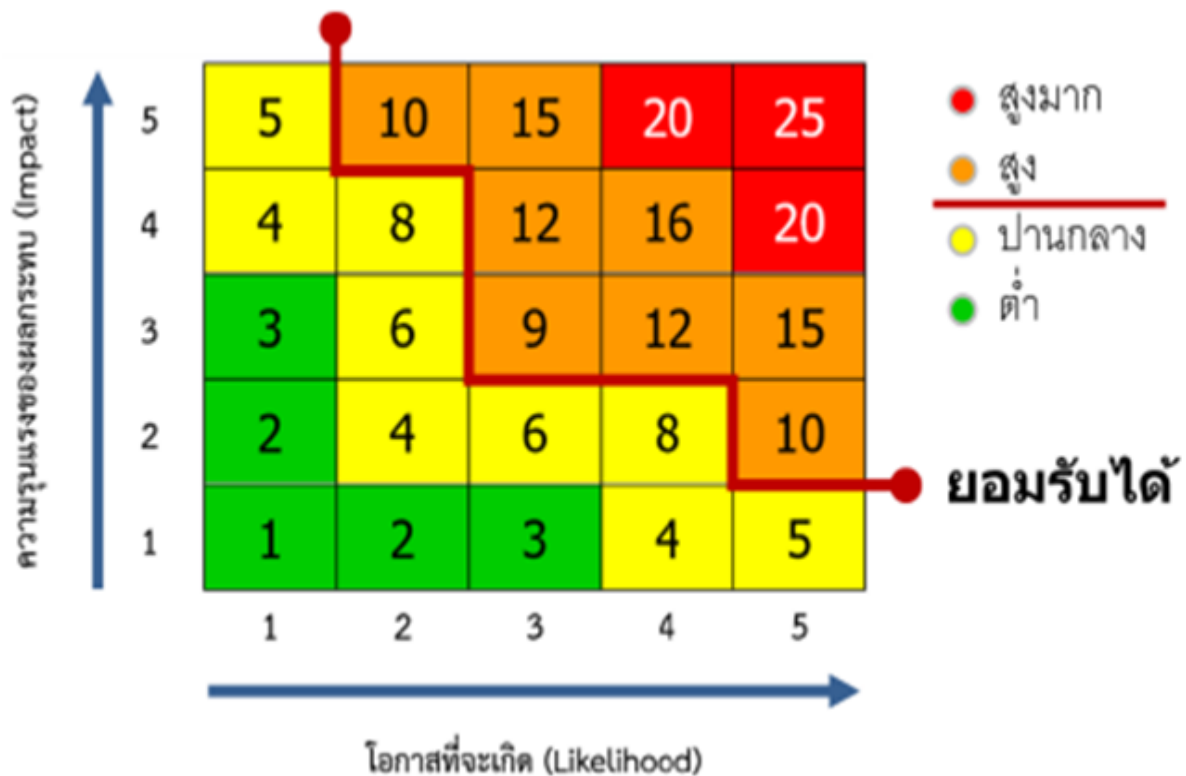
- 1) การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
- 2) การประเมินโอกาส (Likelihood : L) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I)
- 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- 4) การจัดลำดับความเสี่ยง

4.1 สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง จากระดับคะแนน 1-25 คะแนน เพื่อใช้ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ดังนี้



ตารางที่ 3 การกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	การยอมรับ	ความหมาย
● สูงมาก	20-25	ยอมรับไม่ได้	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดและต้องบริหารจัดการความเสี่ยงทันที
● สูง	9-19	ยอมรับไม่ได้	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดและต้องบริหารจัดการความเสี่ยงทันที
● ปานกลาง	4-8	ยอมรับได้	ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสนใจเฝ้าระวัง
● ต่ำ	1-3	ยอมรับได้	ความเสี่ยงที่ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม



ภาพที่ 3 แผนภูมิระดับความเสี่ยง

#### 4.2 การประเมินโอกาส (Likelihood : L) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I)

สถาบันวิจัยและพัฒนา กำหนดเกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) โดยแบ่งไว้เป็น 5 ระดับ (เรียงจากมากไปน้อย) ได้แก่ ระดับ 5 (สูงมาก) ระดับ 4 (สูง) ระดับ 3 (ปานกลาง) ระดับ 2 (น้อย) และระดับ 1 (น้อยมาก) อีกทั้งกำหนดประเด็นโอกาสที่จะเกิดขึ้น และกำหนดเกณฑ์ประเมินผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (Impact : I) โดยแบ่งไว้เป็น 5 ระดับเช่นเดียวกัน (เรียงจากมากไปน้อย) ได้แก่ ระดับ 5 (สูงมาก) ระดับ

4 (สูง) ระดับ 3 (ปานกลาง) ระดับ 2 (น้อย) และระดับ 1 (น้อยมาก) อีกทั้งกำหนดประเด็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นไว้  
ดังนี้

ตารางที่ 4 เกณฑ์ประเมินโอกาส (Likelihood : L)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	
ระดับ	โอกาส (Likelihood : L)	สภาพความพร้อมของยานพาหนะที่ใช้ในการเข้าพื้นที่ปฏิบัติงาน	เส้นทางในการเดินทางเข้าสู่พื้นที่ปฏิบัติงานอาจไม่มีความปลอดภัยเพียงพอ	ผู้ขับขี่อาจไม่ชำนาญเส้นทางเข้าพื้นที่ปฏิบัติงาน/ทุรกันดาร	โอกาสการเกิดอุบัติเหตุจากสภาพถนนในการเดินทางเข้าพื้นที่ปฏิบัติงาน	นโยบายภาครัฐด้านการจัดสรรงบประมาณวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินมีการเปลี่ยนแปลง	การบันทึกข้อมูลรายการเบิกจ่ายวัสดุ/ครุภัณฑ์ไม่เป็นปัจจุบัน	ความเข้าใจด้านกฎระเบียบต่างๆของผู้ปฏิบัติการคลาดเคลื่อน	ระบบหลักทลวม/ เกิดช่องโหว่แรงจูงใจ	การติดต่อของบุคลากรในสถาบันวิจัยและพัฒนา	โอกาสที่แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีไม่บรรลุเป้าหมาย	
5	สูงมาก	อายุพาหนะ >10 ปี	รกรัง ลาดชัน คดเคี้ยว หน้าฝน	ประสบการณ์ < 2 ปี	>80%	5	81-100%	5	100%	พบผู้ติดเชื้อ >5 คนต่อสัปดาห์	81-100%	
4	สูง	อายุพาหนะ 8-10 ปี	รกรัง ลาดชัน คดเคี้ยว	ประสบการณ์ 3-5 ปี	70-79%	4	61-80%	4	90-99%	พบผู้ติดเชื้อ 4-5 คน/สัปดาห์	61-80%	
3	ปานกลาง	อายุพาหนะ 7-8 ปี	ลาดยาง ลาดชัน คดเคี้ยว	ประสบการณ์ 5-6 ปี	60-69%	3	41-60%	3	70-89%	พบผู้ติดเชื้อ 2-3 คน/สัปดาห์	41-60%	
2	น้อย	อายุพาหนะ 4-6 ปี	ลาดยาง ลาดชัน	ประสบการณ์ 7-9 ปี	50-59%	2	21-40%	2	50-69%	พบผู้ติดเชื้อ 1 คน/สัปดาห์	21-40%	
1	น้อยมาก	อายุพาหนะ < 3 ปี	ถนนลาดยาง	ประสบการณ์ 10 < ปี	0-49%	1	≤ 20%	1	0-49%	ไม่พบผู้ติดเชื้อ	≤ 20%	

ตารางที่ 5 เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact : I)

ผลกระทบที่จะเกิด (Impact : I)		I1	I2	I3	I4	I5	I6	
ระดับ	ผลกระทบ	กระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินและ ภารกิจของหน่วยงาน	การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย	การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์	เกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน	การดำเนินงานไม่เป็นไปตาม กฎระเบียบที่ถูกต้อง	ผลกระทบต่อภาพลักษณ์/ความ ประทับใจต่อหน่วยงาน	
5	สูงมาก	81-100 %	81-100 %	81-100 %	5	≥70 %	5	
4	สูง	61-80%	61-80%	61-80%	4	≥60 %	4	
3	ปานกลาง	41-60 %	41-60 %	41-60 %	3	≥50 %	3	
2	น้อย	21-40 %	21-40 %	21-40 %	2	≥40 %	2	
1	น้อยมาก	≤ 20 %	≤ 20 %	≤ 20 %	1	≤30 %	1	

## การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ง

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ง (Impact) โดยแสดงเป็นผลคูณของโอกาสและผลกระทบ ดังนี้

ตารางที่ 6 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ง

ประเภท		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน
<b>1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)</b>				
SR1	การไม่บรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	2	2	4
SR2	งบอุดหนุนงานวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินลดลง	3	4	12
<b>2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)</b>				
FR1	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามงบประมาณ/แผนที่กำหนดไว้	3	3	9
FR2	การจัดส่งเอกสารเบิกจ่าย/ผิดพลาดเกิดความล่าช้า	2	2	4
<b>3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)</b>				
OR1	อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการเดินทาง	3	4	12
OR2	การแพร่กระจายเชื้อ covid-19 ของบุคลากร	4	4	16
<b>4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)</b>				
CR1	ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานเบิกจ่ายคลาดเคลื่อน (ปฏิบัติงานผิดระเบียบ)	2	4	8
CR2	การทุจริต (ว 105 ข้อ 8) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	1	3	3

หมายเหตุ : คะแนนโอกาสของความเสี่ง (L) มีคะแนนจากผังการประเมินโอกาส (ตารางที่ 7)

คะแนนผลกระทบของความเสี่ง (I) มีคะแนนจากผังการประเมินผลกระทบ (ตารางที่ 8)

การประเมินทุจริต ดำเนินการตามหลักเกณฑ์การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ'61 (ว 105) และเกณฑ์การประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ปปช.) ซึ่งกล่าวไว้ในหัวข้อการประเมินทุจริต

ตารางที่ 7 การประเมินโอกาสของความเสียหาย (Likelihood : L)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10
ระดับ	โอกาส (Likelihood : L)	สภาพความพร้อมของยานพาหนะที่ใช้ในการเข้าพื้นที่ปฏิบัติงาน	เส้นทางในการเดินทางเข้าสู่พื้นที่ปฏิบัติงานอาจไม่มีความปลอดภัย	ผู้ขับขี่อาจไม่ชำนาญเส้นทางเข้าสู่พื้นที่ปฏิบัติการ/ผู้ขับขี่	โอกาสการเกิดอุบัติเหตุจากสภาพถนนในการเดินทางเข้าสู่พื้นที่ปฏิบัติงาน	นโยบายภาคีรัฐด้านจราจรที่สอดคล้องจากงบประมาณวิจัยจาก	การบันทึกข้อมูลรายการการเบิกจ่ายวัสดุ/ครุภัณฑ์ไม่เป็นปัจจุบัน	ความเข้าใจด้านกฎระเบียบต่างๆของผู้ปฏิบัติงาน	ระบบอิเล็กทรอนิกส์/เครื่องไม้เครื่องมือ	การติดต่อของบุคลากรในสถาบันวิจัยและพัฒนา	โอกาสที่แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีไม่
5	สูงมาก	อายุพาหนะ >10 ปี	รูปร่าง ลาดชัน คดเคี้ยว หน้าฝน	ประสบการณ์ < 2 ปี	>80%	5	81-100%	5	100%	พบผู้ติดเชื้อ > 5 คนต่อสัปดาห์	81-100%
4	สูง	อายุพาหนะ 8-10 ปี	รูปร่าง ลาดชัน คดเคี้ยว	ประสบการณ์ 3-5 ปี	70-79%	4	61-80%	4	90-99%	พบผู้ติดเชื้อ 4-5 คน/สัปดาห์	61-80%
3	ปานกลาง	อายุพาหนะ 7-8 ปี	ลาดยาง ลาดชัน คดเคี้ยว	ประสบการณ์ 5-6 ปี	60-69%	3	41-60%	3	70-89%	พบผู้ติดเชื้อ 2-3 คน/สัปดาห์	41-60%
2	น้อย	อายุพาหนะ 4-6 ปี	ลาดยาง ลาดชัน	ประสบการณ์ 7-9 ปี	50-59%	2	21-40%	2	50-69%	พบผู้ติดเชื้อ 1 คน/สัปดาห์	21-40%
1	น้อยมาก	อายุพาหนะ < 3 ปี	ถนนลาดยาง	ประสบการณ์ > 10 ปี	0-49%	1	≤ 20%	1	0-49%	ไม่พบผู้ติดเชื้อ	≤ 20%
ผลการประเมิน		คะแนน									
1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)											
SR1	การไม่บรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	2									2
SR2	งบอุดหนุนงานวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินลดลง	3				3					
2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)											
FR1	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามงบประมาณ/แผนที่กำหนดไว้	3					3				
FR2	การจัดส่งเอกสารเบิกจ่าย/ผิดพลาดเกิดความล่าช้า	2					2				
3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)											
OR1	อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการเดินทาง	3	5	2	1	2					
OR2	การแพร่กระจายเชื้อ covid-19 ของบุคลากร	4								4	
4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ (Compliance Risk : CR)											
CR1	ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานเบิกจ่ายคลาดเคลื่อน (ปฏิบัติงานผิดระเบียบ)	2						2			
CR2	การทุจริต (ว 105 ข้อ 8) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	1							1		

ตารางที่ 8 การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I)

ความรุนแรงผลกระทบที่จะเกิด (Impact : I)		ระดับนัยสำคัญ						
		I1	I2	I3	I4	I5	I6	
ระดับ	ผลกระทบ	กระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินและการดำเนินงาน	การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย	การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์	เกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง	ผลกระทบต่อภาพลักษณ์/ความประทับใจต่อหน่วยงาน	
5	สูงมาก	81-100 %	81-100 %	81-100 %	5	≥ 70 %	5	
4	สูง	61-80%	61-80%	61-80%	4	≥ 60 %	4	
3	ปานกลาง	41-60 %	41-60 %	41-60 %	3	≥ 50 %	3	
2	น้อย	21-40 %	21-40 %	21-40 %	2	≥ 40 %	2	
1	น้อยมาก	≤ 20 %	≤ 20 %	≤ 20 %	1	≤ 30 %	1	
ผลการประเมิน		คะแนน						
<b>1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)</b>								
SR1	การไม่บรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	2	2	2				
SR2	งบบุคลากรวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินลดลง	4		4				
<b>2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)</b>								
FR1	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามงบประมาณ/แผนที่กำหนดไว้	3	3	3				
FR2	การจัดส่งเอกสารเบิกจ่าย/ผิดพลาดเกิดความล่าช้า	2		2	2			
<b>3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)</b>								
OR1	อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการเดินทาง	4	4	4				
OR2	การแพร่กระจายเชื้อ covid-19 ของบุคลากร	4	4	4				
<b>4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)</b>								
CR1	ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานเบิกจ่ายคลาดเคลื่อน (ปฏิบัติงานผิดระเบียบ)	4				4		

ความรุนแรงผลกระทบที่จะเกิด (Impact : I)		ระดับนัยสำคัญ						
		I1	I2	I3	I4	I5	I6	
ระดับ	ผลกระทบ	กระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินและภารกิจของหน่วยงาน	การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย	การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์	เกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง	ผลกระทบต่อภาพลักษณ์/ความประทับใจต่อหน่วยงาน	
5	สูงมาก	81-100 %	81-100 %	81-100 %	5	≥ 70 %	5	
4	สูง	61-80%	61-80%	61-80%	4	≥ 60 %	4	
3	ปานกลาง	41-60 %	41-60 %	41-60 %	3	≥ 50 %	3	
2	น้อย	21-40 %	21-40 %	21-40 %	2	≥ 40 %	2	
1	น้อยมาก	≤ 20 %	≤ 20 %	≤ 20 %	1	≤ 30 %	1	
ผลการประเมิน		คะแนน						
CR2	การทุจริต (ว 105 ข้อ 8) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	3					3	



### 4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

สถาบันวิจัยและพัฒนา โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้วิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประเมินความเสี่ยงทั้งสี่ประเภทออกมาเป็นระดับความเสี่ยง 4 ระดับ คือ

สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
--------	-----	---------	-----

#### ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ประเภท	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน	ระดับ
<b>1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)</b>				
SR1 การไม่บรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	2	2	4	ปานกลาง
SR2 งบอุดหนุนงานวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินลดลง	3	4	12	สูง
<b>2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)</b>				
FR1 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามงบประมาณ/แผนที่กำหนดไว้	3	3	9	สูง
FR2 การจัดส่งเอกสารเบิกจ่าย/ผิดพลาดเกิดความล่าช้า	2	2	4	ปานกลาง
<b>3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)</b>				
OR1 อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการเดินทาง	3	4	12	สูง
OR2 การแพร่กระจายเชื้อ covid-19 ของบุคลากร	4	4	16	สูง
<b>4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)</b>				
CR1 ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานเบิกจ่ายคลาดเคลื่อน (ปฏิบัติงานผิดระเบียบ)	2	4	8	ปานกลาง
CR2 การทุจริต (ว 105 ข้อ 8) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	1	3	3	ต่ำ

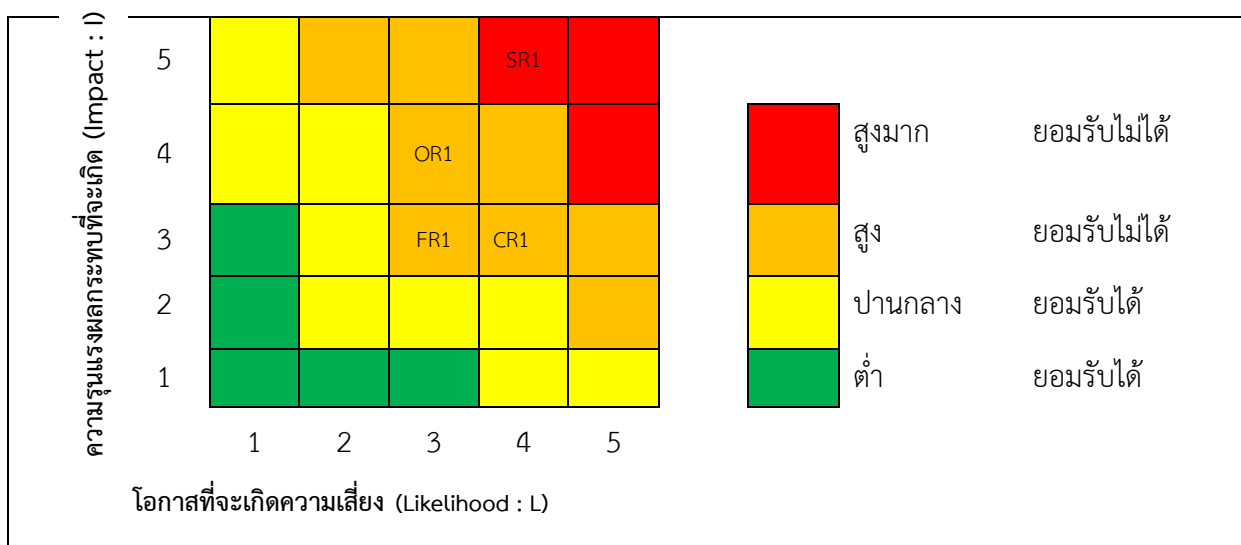
หมายเหตุ : คะแนนโอกาสของความเสี่ยง (L) มีคะแนนจากผังการประเมินโอกาส (ตารางที่ 7)  
คะแนนผลกระทบของความเสี่ยง (I) มีคะแนนจากผังการประเมินผลกระทบ (ตารางที่ 8)

### 4.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้การจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานสามารถจัดลำดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสามารถนำมาพิจารณากำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับคะแนนความเสี่ยง ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 10 การจัดลำดับความเสี่ยง

ประเภท	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน	ลำดับ
<b>1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)</b>				
SR1 การไม่บรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	2	2	4	5
SR2 งบอุดหนุนงานวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินลดลง	3	4	12	2
<b>2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)</b>				
FR1 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามงบประมาณ/แผนที่กำหนดไว้	3	3	9	3
FR2 การจัดส่งเอกสารเบิกจ่าย/ผิดพลาดเกิดความล่าช้า	2	2	4	5
<b>3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)</b>				
OR1 อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการเดินทาง	3	4	12	2
OR2 การแพร่กระจายเชื้อ covid-19 ของบุคลากร	4	4	16	1
<b>4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)</b>				
CR1 ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานเบิกจ่ายคลาดเคลื่อน (ปฏิบัติงานผิดระเบียบ)	2	4	8	4
CR2 การทุจริต (ว 105 ข้อ 8) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	1	3	3	6



ภาพที่ 4 การจัดลำดับความเสี่ยง

## 5. การตอบสนองความเสี่ยง

### 5.1 การประเมินมาตรการควบคุมภายใน (Risk Control)

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้ดำเนินการประเมินมาตรการควบคุมภายในตามปัจจัยเสี่ยงแต่ละรายการ เพื่อประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไรและกำหนดวิธีการบริหารจัดการ ควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการตอบสนองความเสี่ยงยิ่งขึ้น

ตารางที่ 11 การประเมินมาตรการควบคุมภายใน

ปัจจัยเสี่ยง (1)	การควบคุม ที่ควรจัดทำ (2)	การ ควบคุมใน ปัจจุบัน (3)	ผลการ ประเมิน การควบคุม ใน ปัจจุบัน (4)	การ ควบคุม ที่ควรทำ เพิ่มเติม (5)
<b>1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)</b>				
SR1 การไม่บรรลุเป้าหมาย ของ แผน กลยุทธ์ / แผนปฏิบัติการ	1. การติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 2. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 3. จัดทำ Timeline เพื่อควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	?	จัดให้มีการ ดำเนินการ ตาม (2)
SR2 งบประมาณงานวิจัยจาก งบประมาณแผ่นดิน ลดลง	1. มีกลไกที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้นักวิจัยยื่นขอรับ ทุนวิจัยจากแหล่งทุนอื่นๆ เช่น สกสว. ทุนมุ่งเป้า สกอ. สสส. กระทรวงวัฒนธรรม อุทยานวิทยาศาสตร์ ภาคเหนือ กรมและกระทรวงต่างๆ ฯลฯ 2. เชิญวิทยากรมาอบรมเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาศักยภาพ นักวิจัย ได้แก่ การพัฒนาโจทย์และการเขียนข้อเสนอ การวิจัยตามกรอบการวิจัยของชาติและตามนโยบาย ของรัฐที่เปลี่ยนแปลง จัดเวทีวิพากษ์ข้อเสนอ โครงการวิจัย จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการส่งเสริม ศักยภาพนักวิจัย	✓	?	จัดให้มีการ ดำเนินการ ตาม (2)
<b>2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)</b>				
FR1 การเบิกจ่ายไม่เป็นไป ตามงบประมาณ/แผนที่ กำหนดไว้	1. มีการติดตามเร่งรัดการดำเนินโครงการอย่าง ต่อเนื่อง ผ่านการประชุมผู้บริหารและบุคลากร ประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา	✓	?	จัดให้มีการ ดำเนินการ ตาม (2)
FR2 การจัดส่งเอกสาร เบิกจ่าย/ผิดพลาดเกิด ความล่าช้า	1. มีกระบวนการตรวจสอบเอกสารในขั้นตอนสุดท้าย ก่อนส่งเอกสารเบิกจ่าย 2. จัดทำระบบส่งเอกสารที่สามารถตรวจสอบสถานะ ของเอกสารได้เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว	✓	?	จัดให้มีการ ดำเนินการ ตาม (2)

ปัจจัยเสี่ยง (1)	การควบคุม ที่ควรจัดทำ (2)	การ ควบคุมใน ปัจจุบัน (3)	ผลการ ประเมิน การควบคุม ใน ปัจจุบัน (4)	การ ควบคุม ที่ควรทำ เพิ่มเติม (5)
<b>3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)</b>				
OR1 อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจาก การเดินทาง	1. ประชุมเพื่อวางแผนการเดินทางโดยการสอบถาม สำรวจ ก่อนการเข้าพื้นที่จริง 2. ตรวจสอบความพร้อมของยานพาหนะก่อนการ เดินทางนอกพื้นที่ทุกครั้ง 3. มีการทำประกันอุบัติเหตุให้แก่ผู้เดินทางไป ปฏิบัติงานนอกพื้นที่	✓	?	จัดให้มี ก า ร ดำเนินการ ตาม (2)
OR2 การแพร่กระจายเชื้อ Covid-19 ของบุคลากร	1. กำหนดให้บุคลากร ตรวจสอบ ATK และรายงานผลใน group line ของ ส ถ า บั น วิ จั ย ฯ 2. ให้ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันตนเองตามประกาศ ของกระทรวงสาธารณสุข อย่างเคร่งครัด 3. เมื่อบุคลากรเป็นผู้สัมผัสผู้เสี่ยงสูง ให้ work from home และรายงานให้ผู้บริหารทราบ	✓	?	จัดให้มี ก า ร ดำเนินการ ตาม (2)
<b>4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)</b>				
CR1 ความเข้าใจในแนว ทางการปฏิบัติงาน เบิกจ่ายคลาดเคลื่อน (ปฏิบัติงานผิดระเบียบ)	1. มีการปรึกษาร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่การเงินและ กองคลังก่อนในการจัดทำเอกสารเบิกจ่าย 2. มีการชี้แจงใน เรื่องระเบียบการเบิกจ่ายที่มีการ เปลี่ยนแปลง แก่ผู้รับผิดชอบโครงการอย่าง ต่อเนื่อง 3. มีผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายก่อน ส่งกองคลัง 4. ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานโครงการกิจกรรม เพื่อให้ทันตามกำหนดการ และการแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าได้ 5. ผู้บริหารมีการตรวจสอบการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง	✓	?	จัดให้มี ก า ร ดำเนินการ ตาม (2)

หมายเหตุ : ความหมายของสัญลักษณ์ในช่อง (3) และ (4)

ช่อง (3)     ✓ : มี     x : ไม่มี     ? : มีแต่ไม่ได้ปฏิบัติ

ช่อง (4)     ✓ : ได้ผล x : ไม่ได้ผล     ? : ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์



## 5.2 การจัดการความเสี่ยง

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) โดยทำ 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การประเมินทางเลือกการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงสถาบันวิจัยและพัฒนา





ภาพที่ 5 กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง 4T's Strategie

ตารางที่ 12 การประเมินทางเลือกการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์	สรุปทางเลือกที่เหมาะสม
<b>SR1 การไม่บรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ</b>					
	หลีกเลี่ยง	• ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน			
	ยอมรับ	• ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน			
	ลด	1. การติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 2. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 3. จัดทำ Timeline เพื่อควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย	มีค่าใช้จ่าย/และไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน/กิจกรรม	การดำเนินการตามภารกิจลุ่มงและบรรลุผล	
	รวม	• ไม่เลือก เนื่องจากเป็นพันธกิจที่ต้องดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์			
<b>SR2 งบอุดหนุนงานวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินลดลง</b>					
	หลีกเลี่ยง	• ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน	-	-	-
	ยอมรับ	• ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน	-	-	-
	ลด	1) มีกลไกที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้นักวิจัยยื่นขอรับทุนวิจัยจากแหล่งทุนอื่นๆ เช่น สกสว. ทุนมุ่งเป้า สกอ. สสส. กระทรวงวัฒนธรรม อุทยานวิทยาศาสตร์ภาคเหนือ กรมและกระทรวงต่างๆ ฯลฯ 2) เชิญวิทยากรมาอบรมเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาศักยภาพนักวิจัย ได้แก่ การพัฒนาโจทย์และการเขียนข้อเสนอการวิจัยตามกรอบการวิจัยของชาติและตามนโยบายของรัฐที่เปลี่ยนแปลง จัดเวทีวิพากษ์ข้อเสนอโครงการวิจัย จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการส่งเสริมศักยภาพนักวิจัย	มีค่าใช้จ่ายและไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน/กิจกรรม	ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย	
	รวม	• ไม่เลือก เนื่องจากเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการภายในหน่วยงาน	-	-	-
<b>FR1 การเบิกจ่ายไม่ปฏิบัติตามงบประมาณ/แผนที่กำหนดไว้</b>					
	หลีกเลี่ยง	• ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน	-	-	-
	ยอมรับ	• ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน	-	-	-

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์	สรุปทางเลือกที่เหมาะสม
	ลด	มีการติดตามเร่งรัดการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่อง ผ่านการประชุมผู้บริหารและบุคลากรประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา	ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน/กิจกรรม	การดำเนินการตามภารกิจลุ่ม่วงและบรรลุผล	
	ร่วม	• ไม่เลือก เนื่องจากเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการภายในหน่วยงาน	-	-	-
<b>FR2 การจัดส่งเอกสารเบิกจ่าย/ผิดพลาดเกิดความล่าช้า</b>					
	หลีกเลี่ยง	• ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน	-	-	-
	ยอมรับ	• ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน	-	-	-
	ลด	1. มีกระบวนการตรวจสอบเอกสารในขั้นตอนสุดท้ายก่อนส่งเอกสารเบิกจ่าย 2. จัดทำระบบส่งเอกสารที่สามารถตรวจสอบสถานะของเอกสารได้ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว	ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน/กิจกรรม	การดำเนินการตามภารกิจลุ่ม่วงและบรรลุผล	
	ร่วม	• ไม่เลือก เนื่องจากเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการภายในหน่วยงาน	-	-	-
<b>OR1 อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการเดินทาง</b>					
	หลีกเลี่ยง	• ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน	-	-	-
	ยอมรับ	• ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน	-	-	-
	ลด	1. ประชุมเพื่อวางแผนการเดินทางโดยการสอบถามสำรวจ ก่อนการเข้าพื้นที่จริง 2. ตรวจสอบความพร้อมของยานพาหนะก่อนการเดินทางนอกพื้นที่ทุกครั้ง 3. มีการทำประกันอุบัติเหตุให้แก่ผู้เดินทางไปปฏิบัติงานนอกพื้นที่	มีค่าใช้จ่าย/และไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน/กิจกรรม	การดำเนินการตามภารกิจลุ่ม่วงและบรรลุผล	
	ร่วม	• ไม่เลือก เนื่องจากเป็นพันธกิจที่ต้องดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์	-	-	-
<b>OR2 การแพร่กระจายเชื้อ covid-19 ของบุคลากร</b>					
	หลีกเลี่ยง	• ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน			
	ยอมรับ	• ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน			

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์	สรุปทางเลือกที่เหมาะสม
	ลด	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดให้บุคลากร ตรวจสอบ ATK และรายงานผลใน group line ของสถาบันวิจัยฯ</li> <li>ให้ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันตนเองตามประกาศของกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด</li> <li>เมื่อบุคลากรเป็นผู้สัมผัสผู้เสี่ยงสูง ให้ work from home และรายงานให้ผู้บริหารทราบ</li> </ol>	มีค่าใช้จ่าย/และไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน/กิจกรรม	การดำเนินการตามภาวะกิจลู่วงและบรรลุผล	
	รวม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่เลือก เนื่องจากเป็นพันธกิจที่ต้องดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์</li> </ul>			
<b>CR1 ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานเบิกจ่ายคลาดเคลื่อน (ปฏิบัติงานผิดระเบียบ)</b>					
	หลีกเลี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน</li> </ul>			
	ยอมรับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพันธกิจหน่วยงาน</li> </ul>			
	ลด	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีการปรึกษาร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่การเงินและกองคลังก่อนในการจัดทำเอกสารเบิกจ่าย</li> <li>มีการชี้แจงใน เรื่องระเบียบการเบิกจ่ายที่มีการเปลี่ยนแปลง แก่ผู้รับผิดชอบโครงการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>มีผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายก่อนส่งกองคลัง</li> <li>ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานโครงการกิจกรรมเพื่อให้ทันตามกำหนดการ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้</li> <li>ผู้บริหารมีการตรวจสอบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>	มีค่าใช้จ่าย/และไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน/กิจกรรม	การดำเนินการตามภาวะกิจลู่วงและบรรลุผล	
	รวม	ไม่เลือก เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานต้องพัฒนาตนเองให้เกิดความเข้าใจ	-	-	-



ตารางที่ 13 แผนบริหารความเสี่ยงสถาบันวิจัยและพัฒนา ปีงบประมาณ 2565

ลำดับ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง				กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
			ยอม	ลด	หลีกเลี่ยง	ร่วม			
1	OR2 การแพร่กระจายเชื้อ covid-19 ของบุคลากร	- ขาดการป้องกันและติดตามกรณีบุคลากรไปพื้นที่เสี่ยง - การไปสถานที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อ		√			1. กำหนดให้บุคลากร ตรวจสอบ ATK และรายงานผลใน group line ของสถาบันวิจัยฯ 2. ให้ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันตนเองตามประกาศของกระทรวงสาธารณสุข ขอย่างเคร่งครัด 3. เมื่อบุคลากรเป็นผู้สัมผัสผู้เสี่ยงสูง ให้ work from home และรายงานให้ผู้บริหารทราบ	ต.ค.2564 ถึง ก.ย.2565	คณะกรรมการฯ
2	OR1 อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการเดินทาง	- ขาดการตรวจสอบสภาพพื้นที่ก่อนเดินทาง / สมรรถภาพของคนขับรถ		√			1. ประชุมเพื่อวางแผนการเดินทางโดยการสอบถามสำรวจ ก่อนการเข้าพื้นที่จริง 2. ตรวจสอบความพร้อมของยานพาหนะก่อนการเดินทางนอกพื้นที่ทุกครั้ง 3. มีการทำประกันอุบัติเหตุให้แก่ผู้เดินทางไปปฏิบัติงานนอกพื้นที่	ต.ค.2564 ถึง ก.ย.2565	คณะกรรมการฯ
2	SR2 งบประมาณงานวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินลดลง	- นโยบายภาครัฐด้านการจัดสรรงบประมาณวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินมีการเปลี่ยนแปลง		√			1. มีกลไกที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้นักวิจัยยื่นขอรับทุนวิจัยจากแหล่งทุนอื่นๆ เช่น สกสว. ทุนมุ่งเป้า สกอ. สสส. กระทรวง	ต.ค.2564 ถึง ก.ย.2565	คณะกรรมการฯ

ลำดับ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง				กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
			ยอม	ลด	หลีกเลี่ยง	ร่วม			
							วัฒนธรรม อุทยานวิทยาศาสตร์ภาคเหนือ กรมและกระทรวงต่างๆ ฯลฯ 2. เชิญวิทยากรมาอบรมเชิงปฏิบัติเพื่อ พัฒนาศักยภาพนักวิจัย ได้แก่ การพัฒนา โจทย์และการเขียนข้อเสนอการวิจัยตาม กรอบการวิจัยของชาติและตามนโยบาย ของรัฐที่เปลี่ยนแปลง จัดเวทีวิพากษ์ ข้อเสนอโครงการวิจัย จัดอบรมเชิง ปฏิบัติการการส่งเสริมศักยภาพนักวิจัย		
3	FR1 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตาม งบประมาณ/แผนที่ กำหนดไว้	- ขาดการติดตามการเบิกจ่าย - ขาดการสื่อสารและความเข้าใจใน นโยบายด้านแผนงานและ งบประมาณ		√			1. มีการติดตามเร่งรัดการดำเนินโครงการ อย่างต่อเนื่อง ผ่านการประชุมผู้บริหาร และบุคคลากรประจำสถาบันวิจัยและ พัฒนา	ต.ค.2564 ถึง ก.ย.2565	คณะกรรมการฯ
4	CR1 ความเข้าใจในแนว ทางการปฏิบัติงาน เบิกจ่ายคลาดเคลื่อน (ปฏิบัติงานผิดระเบียบ)	- ความเข้าใจในแนวปฏิบัติตาม ระเบียบไม่ถูกต้อง - ขาดการตรวจสอบเอกสารที่ ถูกต้องก่อนนำเสนอ - มีการเปลี่ยนแปลงผู้ตรวจสอบ เอกสาร		√		1. มีการปรึกษาร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ การเงินและกองคลังก่อนในการจัดทำ เอกสารเบิกจ่าย 2. มีการชี้แจงใน เรื่องระเบียบการเบิกจ่าย ที่มีการเปลี่ยนแปลง แก่ผู้รับผิดชอบ โครงการอย่างต่อเนื่อง 3. มีผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบเอกสาร เบิกจ่ายก่อนส่งกองคลัง	ต.ค.2564 ถึง ก.ย.2565	คณะกรรมการฯ	

ลำดับ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง				กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
			ยอม	ลด	หลีกเลี่ยง	ร่วม			
							4. ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานโครงการกิจกรรมเพื่อให้ทันตามกำหนดการ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ 5. ผู้บริหารมีการตรวจสอบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง		
5	FR2 การจัดส่งเอกสารเบิกจ่าย/ผิดพลาดเกิดความล่าช้า	- ขาดความเข้าใจด้านกฎระเบียบต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่การเงินอย่างต่อเนื่อง		✓			1. มีกระบวนการตรวจสอบเอกสารในขั้นตอนสุดท้ายก่อนส่งเอกสารเบิกจ่าย 2. จัดทำระบบส่งเอกสารที่สามารถตรวจสอบสถานะของเอกสารได้เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว	ต.ค.2564 ถึง ก.ย.2565	คณะกรรมการฯ
5	SR1 การไม่บรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	- ขาดกระบวนการติดตามดูแล - ขาดการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง		✓			1. การติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 2. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 3. จัดทำ Timeline เพื่อควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย	ต.ค.2564 ถึง ก.ย.2565	คณะกรรมการฯ

หมายเหตุ : คณะกรรมการฯ หมายถึง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนา ฯ คำสั่งที่ 6/2564

## 6. การติดตามและทบทวน

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้กำหนดให้มีการติดตามความเสี่ยงเป็นระยะๆ และทบทวนประเด็นความเสี่ยง กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการความเสี่ยงยังคงมีประสิทธิภาพ สามารถกำจัด ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 2.7 หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และหลักเกณฑ์ฯ ข้อ 8 ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบ ต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่าง ปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้ รายงานทันที โดยมีวัตถุประสงค์และกำหนดให้ดำเนินการติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (ตารางที่ 14) ดังนี้

### วัตถุประสงค์การติดตามและทบทวน

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และตระหนักถึงความเสี่ยงขององค์กร/หน่วยงาน ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และพิจารณาแก้ไขได้อย่างทันท่วงที
- 2) เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการตามแผนงานที่วางไว้
- 3) เพื่อประเมินว่าแผนการจัดการความเสี่ยงยังสามารถใช้ดำเนินการในสถานการณ์ปัจจุบัน

ตารางที่ 14 แสดงวิธีการดำเนินงานติดตามและทบทวน

ข้อ	วิธีการดำเนินงาน	กำหนดการ
1) การติดตาม	ติดตามผลการดำเนินการโดยนำเข้าไปประชุม ประจำเดือนทุกครั้งที่มีการประชุม	ต.ค.2564 – ก.ย. 2565
2) การทบทวน	กำหนดให้มีการทบทวนแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยงทุกปีตามโครงการทบทวน แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	ไตรมาสที่ 2 หรือ 3 (1 ม.ค. - มิ.ย.2565)

## 7. การสื่อสารและรายงานผล

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้ร่วมกันในนามของคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รอบปีงบประมาณ 2565 และทุกคนได้รับการสื่อสาร วัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินการที่จะเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ให้เกิดความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกระดับ ให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักเกณฑ์การปฏิบัติการ

บริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 2.3 และข้อ 2.6 ในการสื่อสารวัตถุประสงค์และแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นไปในทิศทางเดียวกันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ตลอดจนการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ให้ผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยรับทราบผลการดำเนินงาน หรือสั่งการให้มีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง และเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2562 (ว 23) ข้อ 9 ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยกำหนดให้มีการรายงาน (ตารางที่ 15) ดังนี้

**ตารางที่ 15** แผนการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง รอบปีงบประมาณ 2565

ประเด็น	การปฏิบัติ	กำหนดการ
☞ การรายงาน	การรายงานปีละ 1 ครั้ง ณ สิ้นปี รอบปีงบประมาณ 2565	ภายใน ต.ค.-ธ.ค.2565
☞ รูปแบบการรายงาน	รูปแบบการรายงาน รายงานในลักษณะรูปเล่ม เพื่อนำเสนอ รายงานต่ออธิการบดี ประธานคณะกรรมการฯ	ภายใน ต.ค.-ธ.ค.2565

.....

## บรรณานุกรม

กรมบัญชีกลาง. (2561). *มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพฯ : กองตรวจสอบภาคีรัฐ  
กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง. (2562). *มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพฯ :  
กองตรวจสอบภาคีรัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง. (2564). *แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน เรื่องหลักการบริหารจัดการความ  
เสี่ยงระดับองค์กร*. กรุงเทพฯ : กองตรวจสอบภาคีรัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง. (2555). *คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง  
และการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม  
ภายใน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO. (2017). *Enterprise  
Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary*.  
[Online]. [https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integratingwith-Strategy-  
and-Performance-Executive-Summary.pdf](https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integratingwith-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf)

ERM Thailand. (2554). *การบริหารจัดการความเสี่ยง (ERM และ COSO)*. [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก  
<http://ermthailand.blogspot.com/p/erm-coso.html> สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2563

# ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สถาบันวิจัยและพัฒนา



คำสั่งสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ที่ ๖/๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การจัดการความรู้ (KM) และการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันวิจัยและพัฒนา

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงภายใน ด้านการจัดการความรู้ (KM) และ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันวิจัยและพัฒนา เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามนโยบายของ มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ภายใน ด้านการจัดการความรู้ (KM) และด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันวิจัยและพัฒนา เพื่อปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

๑. อาจารย์ ดร.อัครสิทธิ์	บุญส่งแท้	ประธานกรรมการ
๒. ผศ.ว่าที่ เรือตรีอภิสิทธิ์	ชัยมิ่ง	รองประธานกรรมการ
๓. ผศ.ดร.กิตติศักดิ์	โชติกเดชาณรงค์	รองประธานกรรมการ
๔. อาจารย์ ดร. วิภาวี	ศรีตะ	รองประธานกรรมการ
๕. นางสาวณัฐญา	สมานเกต	กรรมการ
๖. นางสาวอันสุตารี	กันทะสอน	กรรมการ
๗. นางสาวกรรณิกา	ซาซง	กรรมการ
๘. นางสาวประกายดาว	โคร์มา	กรรมการ
๙. ดร.ธนธรส	ไชยสุด	กรรมการ
๑๐. นายศรีบุญ	มูลน้ำ	กรรมการ
๑๑. นางสาวณิวัลยา	สุภาษา	กรรมการ
๑๒. นางสาวสิริญา	ยวงค์	กรรมการและเลขานุการ
๑๓. นายปรัชญา	ไชยวงค์	ผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่

๑. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยมีการวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยงอย่างน้อย ๓ ด้าน ตามบริบทของสถาบันวิจัยและพัฒนา

๒. ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา
๓. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๔. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา และต่อมหาวิทยาลัย
๕. นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนาไปใช้ปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป
๖. จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM) ของสถาบันวิจัยและพัฒนา
๗. ดำเนินการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) ของสถาบันวิจัยและพัฒนา
๘. จัดทำรายงานผลการจัดการความรู้ (KM) ของสถาบันวิจัยและพัฒนา
๙. พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ (KM) ของสถาบันวิจัยและพัฒนา
๑๐. จัดทำรายงานการประเมินตนเองของสถาบันวิจัยและพัฒนา ภายใต้กรอบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในองค์ประกอบที่ ๑-๔ และตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ในตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับ สมศ.
๑๑. จัดทำรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ภายใต้กรอบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในองค์ประกอบที่ ๒.๓ และตัวบ่งชี้ที่ ๕.๑ (ข้อ ๕ การจัดการความรู้) และตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ในตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ในตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับ สมศ.

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



(อาจารย์ ดร.อัครสิทธิ์ บุญสงแท้)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่