



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

พฤษภาคม 2555

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีการนำมาใช้แพร่หลายในการจัดการสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และยังคงเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เล็งเห็นคุณประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดให้มีการดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเสริมศักยภาพการทำงานบริหารจัดการงานวิจัยซึ่งเป็นภารกิจหลักของสกว.ให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีเจตนารมณ์เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและพนักงานสกว. นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยง นำไปสู่การบรรลุผลตามแผนบริหารความเสี่ยง

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสกว.ให้สำเร็จลุล่วงบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง สกว.

สารบัญ

		หน้า
คำนำ		
สารบัญ		
บทที่ 1	บททั่วไป	4-6
บทที่ 2	ยุทธศาสตร์การสนับสนุนการวิจัยของสกว.	7-11
บทที่ 3	การบริหารความเสี่ยงของสกว.	12-34

บทที่ 1

บททั่วไป

นิยามของความเสียหาย

ความเสียหาย คือ เหตุการณ์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์การ

การประเมินความเสียหาย

ขั้นตอนการประเมินความเสียหายประกอบด้วย

1. การระบุความเสียหาย (Risk Identification)

การระบุความเสียหายเป็นการระบุว่า มีความเสียหายใดบ้างที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ หรือความเสียหายใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยความเสี่ยงดังกล่าวมีแหล่งที่มาทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน มี 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความเสียหายด้านธุรกิจ (Business Risk) 2) ความเสียหายด้านเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) 3) ความเสียหายด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ความเสียหายด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

2. การวิเคราะห์ความเสียหาย (Risk Analysis)

กระบวนการวิเคราะห์ความเสียหายจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสียหายขึ้น โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ 1) พิจารณาความเป็นไปได้ของโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับโอกาสเป็น 5 ระดับ และ 2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยจัดระดับความรุนแรงเป็น 5 ระดับ

3. การจัดลำดับความเสียหาย

เมื่อผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความเสียหายแล้ว รายการความเสียหายที่ได้ระบุไว้จะนำมาจัดลำดับความเสียหาย และจัดทำแผนภูมิความเสียหาย (Risk Assessment Matrix) ของแต่ละรายการความเสียหาย และนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความต้องการในการจัดการความเสียหาย

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง

	ระดับ 1 แทบไม่เกิดขึ้น	ระดับ 2 ไม่น่าจะเกิดขึ้น	ระดับ 3 เกิดขึ้นได้ยาก	ระดับ 4 มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	ระดับ 5 เกิดอย่างแน่นอน
ระดับ 5 รุนแรงมากที่สุด	(5) ความเสี่ยงต่ำ	(10) ความเสี่ยงปานกลาง	(15) ความเสี่ยงสูง	(20) ความเสี่ยงสูงมาก	(25) ความเสี่ยงสูงมาก
ระดับ 4 รุนแรงมาก	(4) ความเสี่ยงต่ำมาก	(8) ความเสี่ยงต่ำ	(12) ความเสี่ยงปานกลาง	(16) ความเสี่ยงสูง	(20) ความเสี่ยงสูงมาก
ระดับ 3 รุนแรงปานกลาง	(3) ความเสี่ยงต่ำมาก	(6) ความเสี่ยงต่ำ	(9) ความเสี่ยงต่ำ	(12) ความเสี่ยงปานกลาง	(15) ความเสี่ยงสูง
ระดับ 2 รุนแรงเล็กน้อย	(2) ความเสี่ยงต่ำมาก	(4) ความเสี่ยงต่ำมาก	(6) ความเสี่ยงต่ำ	(8) ความเสี่ยงต่ำ	(10) ความเสี่ยงปานกลาง
ระดับ 1 ไม่รุนแรง	(1) ความเสี่ยงต่ำมาก	(2) ความเสี่ยงต่ำมาก	(3) ความเสี่ยงต่ำมาก	(4) ความเสี่ยงต่ำมาก	(5) ความเสี่ยงต่ำ

- ความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องดำเนินการแก้ไขทันที
- ความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องได้รับความสนใจจากผู้บริหาร และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ความเสี่ยงปานกลาง เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ ต้องมีการระบุความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ และต้องมีการจัดการควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเคลื่อนย้ายไปยังความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับไม่ได้
- ความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับที่ยอมรับได้ สามารถจัดการได้โดยใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมความเสี่ยง
- ความเสี่ยงต่ำมาก เป็นระดับที่ยอมรับได้ สามารถจัดการได้โดยใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การหามาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ตรงจุด โดยการเลือกรายการความเสี่ยงจากแผนภูมิความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดมาดำเนินการก่อน ดังนั้น การจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยวิธีแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยง

กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงแบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) = Take
เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) = Treat
เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing) = Transfer
เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) = Terminate
เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกกิจกรรมนั้น

บทที่ 2

ยุทธศาสตร์การสนับสนุนการวิจัยของสกว.

วิสัยทัศน์ สกว.

เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่สังคมที่มีปัญญา สามารถใช้ความรู้จัดการกับศักยภาพและโอกาส เพื่อกำหนดอนาคตของตนเองทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

พันธกิจของ สกว.

สนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ สร้างนักวิจัย และสร้างระบบวิจัย เพื่อตอบคำถามและเสนอทางเลือกให้สังคม ซึ่งครอบคลุมทั้งในระบบเศรษฐกิจภาคดั้งเดิมและสมัยใหม่ โดยใช้การบริหารงานวิจัยที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของประเทศ ในการสนับสนุนการกำหนดนโยบาย การพัฒนาอุตสาหกรรม การผลิตและบริการ การปรับตัวของ ภาคเกษตร การยกระดับความรู้ของสังคม และการเสริมความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

วัตถุประสงค์ของ สกว.

1. เพื่อให้เกิดการนำผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการผลิต ทางด้านเกษตร อุตสาหกรรม ตลอดจนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การป้องกันสาธารณสุข และการกำหนดนโยบายของประเทศ
2. เพื่อสร้างนักวิจัยอาชีพที่มีความสามารถสูงและสร้างผลงานในระดับสากล ทั้งด้านสิ่งพิมพ์ และสิทธิบัตร
3. เพื่อสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นโดยกระบวนการมีส่วนร่วม
4. เพื่อสร้างกลไกการเชื่อมต่อระหว่างผลงานวิจัยและนักวิจัย กับผู้ใช้ประโยชน์ทุกภาคส่วน คือ ผู้ประกอบการ ภาครัฐ และชุมชน

เป้าหมายองค์กรของ สกว. (พ.ศ. 2553 - 2556)

- สร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศได้ โดยผลงานวิจัยและพัฒนาอย่างน้อยร้อยละ 70 ถูกนำไปใช้ประโยชน์

- ยกระดับความสามารถของนักวิจัยไทยให้ก้าวเข้าสู่ระดับสากล โดยมีผลงานวิจัยของประเทศที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับสากลอย่างน้อยร้อยละ 35 ที่ได้รับการสนับสนุนจาก สกว.
- ยกระดับความเข้มแข็งของคน ชุมชน และสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาค โดยใช้กระบวนการสร้างและพัฒนาความรู้เป็นเครื่องมือ โดยอย่างน้อยร้อยละ 5 ของชุมชนระดับตำบลในประเทศได้รับการสนับสนุนกิจกรรมวิจัย

ยุทธศาสตร์หลักของ สกว.

1. ยุทธศาสตร์การสนับสนุนการวิจัยในประเด็นสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ หรือรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต
2. ยุทธศาสตร์การยกระดับขีดความสามารถของนักวิจัยไทยสู่ระดับสากล
3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งของคน ชุมชน และสังคม โดยกระบวนการวิจัย
4. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อนำผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

โดยมีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประการดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การสนับสนุนการวิจัยในประเด็นสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต

สนับสนุนการวิจัยในประเด็นที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ได้แก่ การวิจัยด้านอาหารและการเกษตรโดยเน้นที่ความมั่นคงด้านอาหาร ความปลอดภัย และการเพิ่มมูลค่าโดยมุ่งเข้าสู่อุตสาหกรรม การจัดการทรัพยากรน้ำ โดยเน้นการจัดการเชิงพื้นที่ การเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน และเรื่องของพลังงาน สิ่งแวดล้อมและระบบเศรษฐกิจ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น การวิจัยด้านการเกษตรและอาหาร การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์
- 2) เพื่อให้มีผลงานวิจัยเพื่อการพัฒนาหรือยกระดับสังคม เช่น การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การวิจัยด้านสังคม
- 3) เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต เช่น การติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายในด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม การค้า ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ดัชนีชี้วัด

- 1) จำนวนผลงานวิจัยด้านการเกษตรและอาหารที่จำเป็นต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของโครงการด้านการเกษตรทั้งหมด
- 2) จำนวนผลงานวิจัยด้านสังคมและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
- 3) จำนวนข้อเสนอเชิงนโยบายที่เกิดขึ้นจากผลงานวิจัย

แนวทางการดำเนินงาน

จากการประชุมระดมความคิดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้ทราบประเด็นสำคัญที่ควรให้ความสนใจในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและกำหนดทิศทางการพัฒนาในอนาคต ตามสถานการณ์ของโลกในแง่มุมต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จึงได้กำหนดแนวทางการสนับสนุนการวิจัยดังต่อไปนี้

- 1) สนับสนุนการวิจัยด้านการเกษตรและอาหารและการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ ควรให้ความสำคัญงานวิจัยเชิงนโยบาย เช่น นโยบายด้านราคาข้าว นโยบายการปลูกพืชเศรษฐกิจ การใช้ประโยชน์ที่ดินการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ การขยายพื้นที่เพาะปลูกไปต่างประเทศ การเชื่อมโยงภาคเกษตรกับอุตสาหกรรมและบริการเพื่อเพิ่มมูลค่า และศึกษามาตรการกีดกันทางการค้า ให้ความสำคัญกับประเด็นความปลอดภัยและความมั่นคงด้านอาหาร (Food safety and security) และสารเคมีปนเปื้อน และควรมีการพัฒนาระบบเกษตรเพื่อตอบสนองความกินดีอยู่ดี และให้มีสมดุลที่เหมาะสมระหว่าง food, feed, fuel
- 2) สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับระบบการศึกษาเช่น ระบบ Governance ด้านการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาภายใต้หลักการ "การเรียนรู้" เช่น Active Learning, Brain-based Learning การวิจัยท้องถิ่น ครุวิจัย ยุววิจัย และ LLEN หรือ โครงการวิจัยและพัฒนาเครือข่ายเชิงพื้นที่เพื่อหนุนเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน (Local Learning Enrichment Network) รวมไปถึงการปฏิรูปการเรียนรู้ของสังคม
- 3) สนับสนุนการวิจัยด้านสังคม โดยเน้นงานวิจัยด้านคุณธรรม จริยธรรม และคุณค่าของสังคม การอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมพหุวัฒนธรรม การวิจัยเพื่อเข้าใจอัตลักษณ์และวัฒนธรรมไทย
- 4) สร้างมูลค่าจากทุนเดิมทางสังคมและการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งงานวิจัยด้านความมั่นคง
- 5) สนับสนุนการวิจัยเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ เช่น การติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน

2. ยุทธศาสตร์การยกระดับขีดความสามารถของนักวิจัยสู่ระดับสากล

สนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาในอนาคต รวมทั้งการสร้างนักวิจัยที่มีคุณภาพสูง และสามารถผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่องในอนาคต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) เพื่อให้เกิดการวิจัยเชิงวิชาการที่สามารถรองรับการพัฒนาประเทศได้ในอนาคต
- 2) สร้างและพัฒนานักวิจัยที่มีคุณภาพสูงเพื่อรองรับความต้องการกำลังคนระดับคุณภาพสูงในอนาคต

ดัชนีชี้วัด

- 1) จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับสากล เพิ่มขึ้นจาก 2.5 เรื่องต่อโครงการ ในปี 2552 เป็น 2.8 เรื่องต่อโครงการในปี 2556
- 2) นักวิจัย ที่ได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ระดับชาติและนานาชาติจากหน่วยงานต่าง ๆ อย่างน้อยร้อยละ 80 เคยเป็นผู้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก สกว.

แนวทางการดำเนินงาน

- 1) สนับสนุนการวิจัยเชิงวิชาการ โดยมุ่งเน้นการเผยแพร่ระดับสากล รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศและภาคอุตสาหกรรม
- 2) กำหนดเส้นทางสนับสนุนการวิจัยเชิงวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในสาขาวิชาที่ประเทศมีศักยภาพ

3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งของคนชุมชน และสังคม โดยกระบวนการวิจัย

สนับสนุนการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน และดำเนินการโดยนักวิชาการ ร่วมกับคนในชุมชน และความร่วมมือกับภาคีต่าง ๆ ผ่านกระบวนการวิจัยโดยใช้โจทย์จากพื้นที่เป็นตัวตั้ง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) เพื่อให้ชุมชนท้องถิ่น และสังคมมีขีดความสามารถในการใช้กระบวนการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน
- 2) เพื่อให้เกิดการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมทุน ระหว่างภาคีที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ระดับชุมชน ตำบล จังหวัดและกลุ่มจังหวัด

ดัชนีชี้วัด

- 1) ชุมชนระดับหมู่บ้านและตำบลอย่างน้อย 1,000 แห่ง มีขีดความสามารถในการวิจัยเพื่อกำหนดอนาคตและแก้ปัญหาของชุมชนตนเอง
- 2) จำนวนชุมชนท้องถิ่นระดับตำบลและจังหวัด ที่มีความร่วมมือและร่วมทุนกับ สกว.

แนวทางการดำเนินการ

เพื่อให้การเกิดความร่วมมือและพัฒนางานวิจัยตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานดังนี้

- 1) สนับสนุนการวิจัยเชิงพื้นที่ โดยใช้โจทย์จากคนและชุมชนในพื้นที่เป็นตัวตั้ง เพื่อให้เกิดการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง
- 2) พัฒนากลไกการทำงานประสานภาคีที่สร้างใช้ข้อมูล ความรู้ ลักษณะเครือข่ายทางปัญญา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นโดยเน้นการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมทุน
- 3) พัฒนาความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ดำเนินการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อนำผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ

พัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัย โดยอาศัยจุดแข็งที่ สกว. มีอยู่และโอกาสที่เปิดให้ เพื่อให้ผลงานวิจัยมีโอกาสถูกนำไปใช้ในการพัฒนาทั้งในระดับประเทศ ชุมชน และท้องถิ่น

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) เพื่อให้ผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์ยังกลุ่มเป้าหมาย ด้วยกระบวนการที่เหมาะสม โดยใช้กลไกเดิมที่เข้มแข็งของ สกว. และพัฒนากลไกใหม่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
- 2) เพื่อให้เกิดความร่วมมือและร่วมทุนระหว่างหน่วยงาน องค์กร และสถาบันการศึกษา

ดัชนีชี้วัด

- 1) ผลงานวิจัยที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 59 ในปี 2552 เป็นร้อยละ 70 ในปี 2556
- 2) จำนวนหน่วยงาน องค์กร และสถาบันการศึกษา ที่มีความร่วมมือและร่วมทุนกับ สกว. เพิ่มขึ้นจาก 15 แห่ง เป็น 30 แห่งในปี 2556

แนวทางดำเนินการ

เพื่อให้การบริหารงานวิจัยมีประสิทธิภาพสูงและมีธรรมาภิบาล และสามารถผลักดันผลงานสู่การใช้ประโยชน์ได้จริง จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานดังนี้

- 1) ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัยของ สกว. สู่กลุ่มเป้าหมายในวงกว้างด้วยรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม
- 2) พัฒนากลไกสนับสนุนการต่อยอดงานวิจัยเพื่อมุ่งสู่การใช้ประโยชน์
- 3) พัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นการร่วมคิดร่วมทำและร่วมทุน
- 4) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของการวิจัย

บทที่ 3

การบริหารความเสี่ยงของสกว.

ความเป็นมาและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

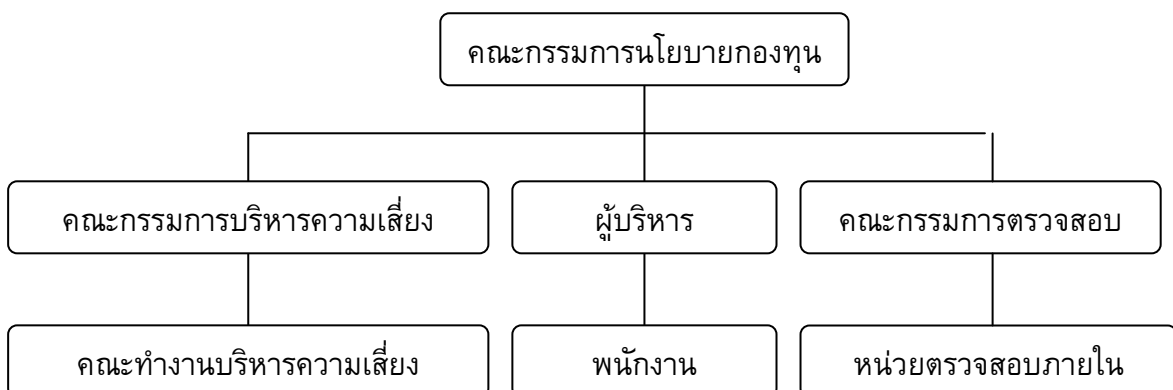
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เริ่มดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร โดยคณะกรรมการนโยบายกองทุนสนับสนุนการวิจัย ได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ 5/2552 เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2552 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางกลยุทธ์ และให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยง ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ รายงานสถานะและผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการนโยบายฯ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิบัติตามที่คณะกรรมการมอบหมายและดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่คณะกรรมการนโยบายกองทุนสนับสนุนการวิจัยมอบหมาย

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงสกว. มีความรับผิดชอบในการระบุและประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนและคู่มือบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารและพนักงานสกว. มีความรับผิดชอบในการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งร่วมในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การนำแผนไปปฏิบัติ และการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานตรวจสอบภายใน มีความรับผิดชอบตรวจสอบภายในหรือสอบทานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมและมีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ได้อย่างเหมาะสม

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสกว. สามารถสรุปได้ดังแผนผังดังนี้



วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของสกว.

เพื่อกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจหลักของสกว.

การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการระบุว่า มีความเสี่ยงใดบ้างที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ หรือความเสี่ยงใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยความเสี่ยงดังกล่าวมีแหล่งที่มาทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน มี 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) 2) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) มีรายละเอียดดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านธุรกิจ

1.1 ภาพรวมนโยบายและแผนขององค์กร

- ภาพลักษณ์องค์กรเชิงลบที่มีผลต่อ สกว. ในมุมมองของบุคคลภายนอก
- กระบวนการได้มาของคณะกรรมการนโยบายฯ/คณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ/ผู้บริหาร ที่ไม่โปร่งใส
- การขาดข้อมูลที่รอบด้านและชัดเจนในการตัดสินใจ

1.2 ยุทธศาสตร์ สกว.

- นโยบายรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้นักวิจัยตอบสนองไม่ทันท่วงที
- มีแหล่งทุนให้นักวิจัยเลือกมากขึ้น นักวิจัยจึงมาขอทุน สกว. น้อยลง
- ขาดแคลนนักวิจัยเฉพาะสาขา
- ผลงานวิจัยและพัฒนาบางส่วนยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
- ผลงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งเชิงเวลาและคุณภาพ (สัมฤทธิ์ผลของงานล่าช้า ไม่ทันความต้องการผู้ใช้ / ผลงานวิจัยที่ได้บางส่วนไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ / ขาดการผลักดันการนำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง โดยเฉพาะเชิงพาณิชย์ / คุณภาพของผลงาน)
- คุณภาพของนักวิจัย/ผู้ประสานงาน
- การร่วมทุนของภาคีกับ สกว. (เช่น ความไม่มั่นคงของหน่วยงานที่จะเข้าร่วมเป็นภาคี / ความเชื่อมั่นในความสามารถต่อการบริหารงานวิจัยของ สกว.)

1.3 การบริหารงานวิจัย

1.3.1 การจัดการต้นทาง

- กระบวนการคัดเลือกโครงการที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน (เช่น ขาดผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินข้อเสนอโครงการ ผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวนน้อย/การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่เหมาะสม ไม่ตรงสายงาน มีความลำเอียง/นักวิจัย/ที่ปรึกษามีความเชี่ยวชาญ และศักยภาพไม่เหมาะสม/การให้ทุนไม่เป็นไปตามขั้นตอน/ไม่โปร่งใส/ระยะเวลาในการพิจารณานาน)

1.3.2 การจัดการกลางทาง

- การดำเนินโครงการวิจัยไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในสัญญาฯ รับทุน (เช่น นักวิจัยไม่ส่งผลงานตามกำหนด/นักวิจัยขาดความเข้าใจในการบริหารโครงการและการเงิน/การติดตามงานไม่สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง/ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่ติดต่อด้วย ได้แก่ นักวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิ/หัวหน้าโครงการ/นักวิจัยไม่ทำวิจัยเอง ปล่อยให้ไปมอบให้ผู้อื่นทำแทน และไม่ดูแลอย่างใกล้ชิด)

1.3.3 การจัดการปลายทาง

- ผลงานวิจัยไปไม่ถึงมือผู้ใช้ประโยชน์ (ประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง / นักวิจัยขาดความเข้าใจเรื่องการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา)
- ผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์
- ข้อกำหนด กฎระเบียบ กติกา ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ ผลงานวิจัยที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์

2. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก

- การเปลี่ยนแปลงของภูมิภาคและโลกซึ่งรวดเร็วในทุกมิติ (สภาวะเศรษฐกิจและสังคม ที่ซับซ้อน เชื่อมโยง มีความเป็นเมือง และบริโภคนิยม)
- สถานการณ์บ้านเมืองไม่แน่นอน/การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ และการเปลี่ยนแปลงผู้นำระดับประเทศ
- เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Information Gap, Knowledge Gap)
- ผู้กำหนดนโยบาย และสาธารณชน ไม่เห็นความสำคัญของการใช้ข้อมูลความรู้จากงานวิจัย
- ผู้ไม่หวังดีก่อวินาศกรรมระบบสารสนเทศ
- ผู้ใช้ประโยชน์ (กลไกการควบคุมการใช้ประโยชน์ (ตราสินค้า-สกว.) ที่ยังไม่รัดกุม/การนำผลงานวิจัยของ สกว. ไปใช้โดยไม่อ้างอิง/การอ้างอิงเกินความเป็นจริง)
- กฎหมายและระเบียบระดับประเทศที่ไม่เอื้อต่อการสนับสนุนการวิจัยแก่นักวิจัยต่างชาติในต่างประเทศ

- สกว. ถูกดึงเข้าไปในระบบราชการมากขึ้น (การถูกประเมินด้วยกติกาต่างๆ หลายกติกา / ระบบควบคุมที่มากเกินไปจนความจำเป็น)

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

- ความไม่มั่นคงทางการเงิน (การมีเงินหมุนเวียนมาก/น้อยเกินไป / การไม่ได้รับงบประมาณจากรัฐตามที่ตั้งไว้ / งบประมาณจากรัฐไม่แน่นอน ทำให้วางแผนสนับสนุนงานวิจัยระยะยาวไม่ได้ / ความเสี่ยงจากกฎหมายใหม่มีผลบังคับใช้ได้แก่ พรบ.สถาบันคุ้มครองเงินฝาก คุ้มครองไม่เกิน 100 ล้านบาท)
- ความไม่สุจริต ไม่โปร่งใสด้านการเงิน / ขาดจรรยาบรรณในหน้าที่ (พนักงานและนักวิจัย ความรับผิดชอบต่องานที่บางครั้งจำนวนมาก / ขาดการสอบย้อนคานอำนาจ)
- การทำสัญญาให้ทุนโดยตรงกับบุคคล โดยไม่มีหน่วยงานรองรับ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

- ความสามารถและคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรว่าจ้าง (เช่น ความสามารถในการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน/ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ/ทักษะและความเข้าใจงานของบุคลากรเนื่องจากองค์กรมีพลวัตสูง/กระบวนการคัดเลือก/กระบวนการพัฒนาบุคลากร)
- ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของระบบข้อมูล (เช่น ระดับการเข้าถึง การแก้ไขข้อมูลโดยไม่มีสิทธิ / การรั่วข้อมูลผิด การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล / การสำรองข้อมูล)
- ความไม่เข้าใจในกฎระเบียบ วิธีการในการปฏิบัติงานของสำนักงาน

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงขึ้น โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

1) พิจารณาความเป็นไปได้ของโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดแบ่งระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เป็น 5 ระดับ และ 2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยจัดระดับความรุนแรงเป็น 5 ระดับเช่นเดียวกัน

สกว. ใช้วิธีการออกแบบสอบถามให้สมาชิกภายใน สกว. วิเคราะห์ความเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยงที่ระบุได้ตามข้อ 1 ปรากฏผลดังนี้

ข้อเท็จจริง / ประเด็นความเสี่ยง	โอกาส (A)	ผลกระทบ (B)	AXB
ด้านธุรกิจ			
1. ภาพรวมนโยบายและแผนขององค์กร			
ภาพลักษณ์องค์กรเชิงลบที่มีผลต่อ สกว. ในมุมมองของบุคคลภายนอก	2.73	4.19	11.44
กระบวนการได้มาของคณะกรรมการนโยบายฯ/คณะกรรมการติดตาม/ ผู้บริหารที่ไม่โปร่งใส	2.35	4.00	9.40
การขาดข้อมูลที่รอบด้านและชัดเจนในการตัดสินใจ	2.92	3.73	10.89
2. ยุทธศาสตร์ สกว.			
นโยบายรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้งานวิจัยตอบสนอง ไม่ทันท่วงที	3.04	3.50	10.64
มีแหล่งทุนให้นักวิจัยเลือกมากขึ้น นักวิจัยจึงมาขอทุน สกว. น้อยลง	3.00	3.22	9.66
ขาดแคลนนักวิจัยเฉพาะสาขา	3.35	3.40	11.39
ผลงานวิจัยและพัฒนาบางส่วนยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	3.63	3.46	12.56
ผลงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งเชิงเวลาและคุณภาพ (สัมฤทธิ์ผล ของ งานล่าช้า ไม่ทันความต้องการผู้ใช้ / ผลงานวิจัยที่ได้บางส่วนไม่ตอบสนอง ต่อการพัฒนาประเทศ / ขาดการผลักดันการนำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง โดยเฉพาะเชิงพาณิชย์ / คุณภาพของผลงาน)	3.53	3.88	13.70
คุณภาพของนักวิจัย/ ผู้ประสานงาน	3.33	3.91	13.02
การร่วมทุนของภาคีกับ สกว. (เช่น ความไม่มั่นคงของหน่วยงานที่จะเข้าร่วม เป็นภาคี/ ความเชื่อมั่นในความสามารถต่อการบริหารงานวิจัยของสกว.)	2.63	3.04	8.00
3. การบริหารงานวิจัย			
3.1 การจัดการต้นทาง			
กระบวนการคัดเลือกโครงการที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน (เช่น ขาด ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินข้อเสนอโครงการ ผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวนน้อย/การ คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่เหมาะสม ไม่ตรงสายงาน มีความลำเอียง/นักวิจัย/ ที่ปรึกษามีความเชี่ยวชาญและศักยภาพไม่เหมาะสม/การให้ทุนไม่เป็นไปตาม ขั้นตอน/ ไม่โปร่งใส/ระยะเวลาในการพิจารณานาน)	2.92	3.82	11.15
3.2 การจัดการกลางทาง			
การดำเนินโครงการวิจัยไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ในสัญญาเงินทุน (เช่น นักวิจัยไม่ส่งผลงานตามกำหนด/นักวิจัยขาดความเข้าใจในการบริหาร โครงการและการเงิน/การติดตามงานไม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง/ไม่ได้รับความ ร่วมมือจากผู้ที่ติดต่อด้วย ได้แก่ นักวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิ/ หัวหน้าโครงการ/ นักวิจัยไม่ทำวิจัยเอง ระบุทุนไปมอบให้ผู้อื่นทำแทน และไม่ดูแลอย่างใกล้ชิด)	3.51	3.92	13.76

ข้อเท็จจริง / ประเด็นความเสี่ยง	โอกาส (A)	ผลกระทบ (B)	AXB
3.3 การจัดการปลายทาง			
ผลงานวิจัยไปไม่ถึงมือผู้ใช้ประโยชน์ (ประชาสัมพันธุ์ไม่ทั่วถึง / นักวิจัยขาดความเข้าใจเรื่องการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา)	3.47	3.43	11.90
ผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	3.04	3.21	9.76
ข้อกำหนด กฎระเบียบ กติกา ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการผลงานวิจัยที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์	2.80	3.31	9.27
ด้านเหตุการณ์ภายนอก			
การเปลี่ยนแปลงของภูมิภาคและโลกซึ่งรวดเร็วในทุกมิติ (สภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่ซับซ้อน เชื่อมโยง มีความเป็นเมืองและบริโภคนิยม)	3.21	3.17	10.18
สถานการณ์บ้านเมืองไม่แน่นอน/การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐและการเปลี่ยนแปลงผู้นำระดับประเทศ	3.42	3.50	11.97
เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	3.52	3.08	10.84
ผู้กำหนดนโยบาย และสาธารณชน ไม่เห็นความสำคัญของการใช้ข้อมูลความรู้จากงานวิจัย	3.29	3.88	12.77
ผู้ไม่หวังดีก่อวินาศกรรมสารสนเทศ	2.52	3.69	9.30
ผู้ใช้ประโยชน์ (กลไกการควบคุมการใช้ประโยชน์ (ตราสินค้า-สกว.) ที่ยังไม่รัดกุม / การนำผลงานวิจัยของ สกว. ไปใช้โดยไม่อ้างอิง / การอ้างอิงเกินความเป็นจริง)	3.12	3.59	11.20
กฎหมายและกฎระเบียบระดับประเทศที่ไม่เอื้อต่อการสนับสนุนการวิจัยในระดับสากล	2.46	2.70	6.64
สกว. ถูกดึงเข้าไปในระบบราชการมากขึ้น (การถูกประเมินด้วยกติกาต่างๆ หลากกติกาก / ระบบควบคุมที่มากเกินไปจนความจำเป็น)	3.29	3.77	12.40
ด้านการเงิน			
ความไม่มั่นคงทางการเงิน (การมีเงินหมุนเวียนมาก/น้อยเกินไป / การไม่ได้รับงบประมาณจากรัฐตามที่ตั้งไว้/งบประมาณจากรัฐไม่แน่นอน ทำให้วางแผนสนับสนุนงานวิจัยระยะยาวไม่ได้ / ความเสี่ยงจากกฎหมายใหม่มีผลบังคับใช้ได้แก่ พรบ.สถาบันคุ้มครองเงินฝาก คุ้มครองไม่เกิน 100 ล้านบาท)	3.20	4.18	13.38
ความไม่สุจริต ไม่โปร่งใสด้านการเงิน/ขาดจรรยาบรรณในหน้าที่ (พนักงานและนักวิจัย ความรับผิดชอบต่องบที่บางครั้งจำนวนสูงมาก / ขาดการสอบยันคานอำนาจ)	2.61	4.20	10.96
การทำสัญญาให้ทุนโดยตรงกับบุคคล โดยไม่มีหน่วยงานรองรับ	2.74	3.35	9.18

ข้อเท็จจริง / ประเด็นความเสี่ยง	โอกาส (A)	ผลกระทบ (B)	AXB
ด้านการปฏิบัติงาน			
คุณภาพของบุคลากรที่องค์กรว่าจ้าง (เช่น ความสามารถในการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน / ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ/ ทักษะและความเข้าใจงานของบุคลากรเนื่องจากองค์กรมีพลวัตสูง/ กระบวนการคัดเลือก/ กระบวนการพัฒนาบุคลากร)	2.88	3.67	10.57
ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของระบบข้อมูล (เช่น ระดับการเข้าถึง การแก้ไขข้อมูลโดยไม่มีสิทธิ/ การรั่วไหลข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล/ การสำรองข้อมูล)	3.20	3.94	12.61
ความไม่เข้าใจในกฎระเบียบ วิธีการในการปฏิบัติงานของสำนักงาน	3.29	3.56	11.71

ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตอบกลับจำนวน 50 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้งหมด 80 ฉบับ

3. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว รายการความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้จะนำมาจัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ของแต่ละรายการความเสี่ยง และนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความต้องการในการจัดการความเสี่ยง ปรากฏผลดังต่อไปนี้

	ระดับ 1 แทบไม่เกิดขึ้น	ระดับ 2 ไม่น่าจะเกิดขึ้น	ระดับ 3 เกิดขึ้นได้ยาก	ระดับ 4 มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	ระดับ 5 เกิดอย่าง แน่นอน
ระดับ 5 รุนแรงมากที่สุด	ความเสี่ยงต่ำ	ความเสี่ยงปานกลาง	- ความไม่มั่นคงทางการเงิน	ความเสี่ยงสูงมาก	ความเสี่ยงสูงมาก
ระดับ 4 รุนแรงมาก	ความเสี่ยงต่ำมาก	ความเสี่ยงต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> - มีแหล่งทุนให้นักวิจัยเลือกมากขึ้น นักวิจัยจึงมาขอทุน สกว. น้อยลง - กระบวนการได้มาของคณะกรรมการนโยบายฯ/คณะกรรมการติดตาม/ผู้บริหารที่ไม่โปร่งใส - การขาดข้อมูลที่รอบด้านและชัดเจนในการตัดสินใจ - นโยบายรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้นักวิจัยตอบสนองไม่ทันทั่วทั้ง - ขาดแคลนนักวิจัยเฉพาะสาขา - กระบวนการคัดเลือกโครงการที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน - ผลงานวิจัยไปไม่ถึงมือผู้ใช้ประโยชน์ - ผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ - ข้อกำหนด กฎระเบียบ กติกา ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการผลงานวิจัยที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์ - การเปลี่ยนแปลงของภูมิภาคและโลกซึ่งรวดเร็วในทุกมิติ - สถานการณ์บ้านเมืองไม่แน่นอน/การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ และการเปลี่ยนแปลงผู้นำระดับประเทศ - เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว - ผู้ไม่หวังดีก่อวินาศกรรมระบบสารสนเทศ - ผู้ใช้ประโยชน์ - คุณภาพของบุคลากรที่องค์กรว่าจ้าง - ความไม่เข้าใจในกฎระเบียบ วิธีการในการปฏิบัติงานของสำนักงาน - การทำสัญญาให้ทุนโดยตรงกับบุคคลโดยไม่มีหน่วยงานรองรับ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลงานวิจัยและพัฒนาบางส่วนยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ - ผลงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งเชิงเวลาและคุณภาพ - คุณภาพของนักวิจัย/ ผู้ประสานงาน - การดำเนินโครงการวิจัยไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ในสัญญา รับประทาน - ผู้กำหนดนโยบาย และสาธารณชน ไม่เห็นความสำคัญของการใช้ข้อมูล ความรู้จากงานวิจัย - สกว. ถูกดึงเข้าไปในระบบราชการ มากขึ้น - ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของระบบข้อมูล 	ความเสี่ยงสูงมาก
ระดับ 3 รุนแรงปานกลาง	ความเสี่ยงต่ำมาก	- กฎหมายและกฎระเบียบระดับประเทศที่ไม่เอื้อต่อการสนับสนุนการวิจัยในระดับสากล	- การร่วมทุนของภาคีกับ สกว. (เช่น ความไม่มั่นคงของหน่วยงานที่จะเข้าร่วมเป็นภาคี/ ความเชื่อมั่นในความสามารถต่อการบริหารงานวิจัยของ สกว.)	<ul style="list-style-type: none"> - ภาพลักษณ์องค์กรเชิงลบที่มีผลต่อ สกว. ในมุมมองของบุคคลภายนอก - ความไม่สุจริต ไม่โปร่งใสด้าน การเงิน/ขาดจรรยาบรรณในหน้าที่ 	ความเสี่ยงสูง
ระดับ 2 รุนแรงเล็กน้อย	ความเสี่ยงต่ำมาก	ความเสี่ยงต่ำมาก	ความเสี่ยงต่ำ	ความเสี่ยงต่ำ	ความเสี่ยงปานกลาง
ระดับ 1 ไม่รุนแรง	ความเสี่ยงต่ำมาก	ความเสี่ยงต่ำมาก	ความเสี่ยงต่ำมาก	ความเสี่ยงต่ำมาก	ความเสี่ยงต่ำ

การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงของ สกว. จะนำแผนภูมิความเสี่ยง มาพิจารณาจัดลำดับค่าความเสี่ยงจากสูงมาก ถึงต่ำมาก ปรากฏผลเป็นดังนี้

- ไม่มีประเด็นความเสี่ยงสูงมากและต่ำมาก
- ประเด็นความเสี่ยงสูง มีจำนวน 8 ประเด็น ได้แก่
 - การดำเนินโครงการวิจัยไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ในสัญญาฯ รับทุน
 - ผลงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งเชิงเวลาและคุณภาพ
 - ความไม่มั่นคงทางการเงิน
 - คุณภาพของนักวิจัย/ ผู้ประสานงาน
 - ผู้กำหนดนโยบายและสาธารณชนไม่เห็นความสำคัญของการใช้ข้อมูลความรู้จากงานวิจัย
 - ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของระบบข้อมูล
 - ผลงานวิจัยและพัฒนาบางส่วนยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
 - สกว. ถูกดึงเข้าไปในระบบราชการมากขึ้น
- ประเด็นความเสี่ยงปานกลาง มีจำนวน 19 ประเด็น ได้แก่
 - ความไม่เข้าใจในกฎระเบียบ วิธีการในการปฏิบัติงานของสำนักงาน
 - คุณภาพของบุคลากรที่องค์กรว่าจ้าง
 - การทำสัญญาให้ทุนโดยตรงกับบุคคลโดยไม่มีหน่วยงานรองรับ
 - ความไม่สุจริต ไม่โปร่งใสด้านการเงิน/ขาดจรรยาบรรณในหน้าที่
 - ผู้ใช้ประโยชน์ (กลไกการควบคุมการใช้ประโยชน์ (ตราสินค้า-สกว.)) ที่ยังไม่รัดกุม / การนำผลงานวิจัยของ สกว. ไปใช้โดยไม่อ้างอิง / การอ้างอิงเกินความเป็นจริง)
 - ผู้ไม่หวังดีก่อวาระบบสารสนเทศ
 - เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
 - สถานการณ์บ้านเมืองไม่แน่นอน/การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ และการเปลี่ยนแปลงผู้นำระดับประเทศ
 - การเปลี่ยนแปลงของภูมิภาคและโลกซึ่งรวดเร็วในทุกมิติ
 - ข้อกำหนด กฎระเบียบ กติกา ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการผลงานวิจัยที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์
 - ผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์
 - ผลงานวิจัยไปไม่ถึงมือผู้ใช้ประโยชน์
 - กระบวนการคัดเลือกโครงการที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน
 - ขาดแคลนนักวิจัยเฉพาะสาขา

- มีแหล่งทุนให้นักวิจัยเลือกมากขึ้น นักวิจัยจึงมาขอทุน สกว. น้อยลง
 - นโยบายรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้นักวิจัยตอบสนองไม่ทันท่วงที
 - การขาดข้อมูลที่รอบด้านและชัดเจนในการตัดสินใจ
 - กระบวนการได้มาของคณะกรรมการนโยบายฯ/คณะกรรมการติดตาม/ผู้บริหารที่ไม่โปร่งใส
 - ภาพลักษณ์องค์กรเชิงลบที่มีผลต่อ สกว. ในมุมมองของบุคคลภายนอก
- ประเด็นความเสี่ยงต่ำ มีจำนวน 2 ประเด็น ได้แก่
- การร่วมทุนของภาคีกับ สกว.
 - กฎหมายและกฎระเบียบระดับประเทศที่ไม่เอื้อต่อการสนับสนุนการวิจัยในระดับสากล

การวิเคราะห์ Cost/Benefit ของแผนบริหารความเสี่ยง

รายละเอียดของการวิเคราะห์ Cost/Benefit ของแผนบริหารความเสี่ยง สกว. มีดังนี้

แผนบริหารความเสี่ยง สกว. จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางบริหารความเสี่ยงในประเด็นความเสี่ยงสูงจำนวน 8 ประเด็น (เป็นผลมาจากการจัดลำดับความเสี่ยง) ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : คุณภาพของนักวิจัย/ ผู้ประสานงาน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 : การดำเนินโครงการวิจัยไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ในสัญญาฯ รับทุน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 : ผลงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งเชิงเวลาและคุณภาพ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 : ผลงานวิจัยและพัฒนาบางส่วนยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 : ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของระบบข้อมูล

ประเด็นความเสี่ยงที่ 6 : ผู้กำหนดนโยบายและสาธารณชนไม่เห็นความสำคัญของการใช้ข้อมูลความรู้จากงานวิจัย

ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 : สกว. ถูกดึงเข้าไปในระบบราชการมากขึ้น

ประเด็นความเสี่ยงที่ 8 : ความไม่มั่นคงทางการเงิน

กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงตามปกติจะมีแนวทางเลือกในการดำเนินการอยู่ 4 แนวทาง คือ

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)
เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing)
เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกกิจกรรมนั้น

การวิเคราะห์ในแต่ละแนวทางบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) แนวทางการยอมรับความเสี่ยง
เนื่องจากประเด็นความเสี่ยงทั้ง 8 ประเด็น เป็นความเสี่ยงสูงจึงไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องได้รับความสนใจจากผู้บริหารและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ ยกเว้นประเด็นความเสี่ยงที่ 7 สกว. ถูกดึงเข้าไปในระบบราชการมากขึ้น ซึ่งมีบางกรณีที่เป็นกฎระเบียบสำคัญและทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติ เช่น การปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น ต้องยอมรับความเสี่ยง
- 2) แนวทางการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
นิยามแนวทางหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกกิจกรรมนั้น ซึ่งประเด็นความเสี่ยงทั้ง 8 ประเด็นของ สกว. มิได้เป็นความเสี่ยงสูงมากจนต้องตัดสินใจยกเลิกกิจกรรม จึงไม่เลือกแนวทางนี้
- 3) แนวทางการกระจายความเสี่ยง
เนื่องจากประเด็นความเสี่ยงทั้ง 8 ประเด็น เป็นประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กรของ สกว. ที่ไม่สามารถกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบได้ จึงไม่เลือกแนวทางนี้
- 4) แนวทางการลดหรือควบคุมความเสี่ยง เป็นแนวทางที่ สกว. เลือก จึงได้ทำการวิเคราะห์ Cost/Benefit จำแนกตามประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	ต้นทุน	ประโยชน์ที่ได้รับ
ประเด็นที่ 1-3 ความเสี่ยงในการบริหารจัดการ ต้นทุน/กลางทาง/ ปลายทาง	มีต้นทุนแฝงในค่าบริหารจัดการ แต่มีได้เพิ่มจากอัตราการเพิ่มตามปกติ ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ คือ ค่าใช้จ่ายบริหารสำนักงานต่อค่าใช้จ่ายรวม ปี 2552 เท่ากับ 8.94 ปี 2553 เท่ากับ 8.90 ปี 2554 เป้าหมาย 11	1) งานวิจัยเสร็จทันเวลาเพิ่มขึ้น ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ คือ ร้อยละโครงการที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน ปี 2553 เท่ากับ 20.51 ปี 2554 เป้าหมาย 19.00 2) ผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ คือ อัตราส่วนจำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อจำนวนโครงการที่แล้วเสร็จ ปี 2552 เท่ากับ 0.59 ปี 2553 เท่ากับ 0.64

สรุปได้ว่ามีความคุ้มค่าในการดำเนินการแนวทางลดหรือควบคุมความเสี่ยง พิจารณาจากต้นทุนค่าบริหารจัดการที่มีได้เพิ่มขึ้นจากอัตราการเพิ่มขึ้นตามปกติ และประโยชน์ที่ได้รับ คือ โครงการเสร็จตามแผนเพิ่มขึ้น พิจารณาจากโครงการที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน ในปี 2553 คิดเป็นร้อยละ 20.51 เมื่อมีการดำเนินมาตรการลดความเสี่ยง ในปี 2554 จึงวางเป้าหมายโครงการที่ไม่เป็นไปตามแผนงานไว้ที่ร้อยละ 19.00 ซึ่งหมายความว่าโครงการที่เสร็จตามแผนงานจะเพิ่มขึ้น และอัตราส่วนจำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อจำนวนโครงการที่แล้วเสร็จ เมื่อมีการดำเนินมาตรการลดความเสี่ยง ในปี 2553 มีค่าเท่ากับ 0.64 ซึ่งสูงขึ้นจากปี 2552 ที่ยังไม่ได้ดำเนินการลดความเสี่ยง นอกจากนี้หากพิจารณาจากมูลค่าของผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ที่เพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น โครงการปุ๋ยสั่งตัดที่สามารถทำให้เกษตรกรลดต้นทุนในการปลูกข้าวลงประมาณ 10,000 ล้านบาทต่อปี หรือโครงการอากาศยานไร้คนขับ ที่สามารถทดแทนการนำเข้าและลดการสูญเสียค่าซ่อมบำรุงปีละหลายร้อยล้านบาท เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการลงทุนค่าบริหารจัดการดังกล่าวนี้มีความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์อย่างชัดเจน

ประเด็นความเสี่ยง	ต้นทุน	ประโยชน์ที่ได้รับ
ประเด็นที่ 4 ผลงานวิจัยและพัฒนาบางส่วนยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	<p>1) มีต้นทุนค่าดำเนินการของหน่วยจัดการปลายทาง ผลงานวิจัยที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ จำนวน 1.07 ล้านบาท และ ผลงานวิจัยที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงนโยบาย จำนวน 2.03 ล้านบาท ในปี 2553</p> <p>2) มีต้นทุนค่าจดสิทธิบัตร จำนวน 2.57 ล้านบาทในปี 2553</p>	<p>1) ผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ คือ อัตราส่วนจำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อจำนวนโครงการที่แล้วเสร็จ</p> <p>ปี 2552 เท่ากับ 0.59</p> <p>ปี 2553 เท่ากับ 0.64</p> <p>2) ผลงานวิจัยได้รับการเชื่อมโยงกับภาคเอกชนเพื่อนำไป สู่การผลิตเชิงพาณิชย์ที่มีมูลค่าสูง จำนวน 5 เรื่อง และผลงานวิจัยได้รับการต่อยอดเพื่อพัฒนากรรมวิธีหรือกระบวนการ และวิธีการตลาดที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่โอกาสในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 21 เรื่อง</p> <p>3) จัดประชุม TRF forum 12 ครั้ง /จดหมายข่าว TRF Policy Bulletin 12 ฉบับ/The Forum 4 ฉบับ/ TRF Policy Brief 25 ฉบับ และมีเว็บไซต์เผยแพร่ข้อมูลเชิงนโยบาย</p> <p>4) ผลงานวิจัยได้รับการยื่นจดสิทธิบัตร 46 เรื่อง</p>

สรุปได้ว่ามีความคุ้มค่าในการดำเนินการแนวทางลดหรือควบคุมความเสี่ยง พิจารณาจากมีต้นทุนค่าดำเนินการของหน่วยจัดการปลายทาง และการจดสิทธิบัตร รวม 5.67 ล้านบาท ในปี 2553 ในขณะที่ผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เพิ่มขึ้น พิจารณาจากอัตราส่วนจำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อจำนวนโครงการที่แล้วเสร็จ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.05 และเกิดการเชื่อมโยงผลงานวิจัยกับภาคเอกชนเพื่อนำไปสู่การผลิตเชิงพาณิชย์ที่มีมูลค่าสูงจำนวน 5 เรื่อง นอกจากนี้ ยังมีผลงานวิจัยซึ่งได้รับการต่อยอดเพื่อพัฒนากรรมวิธีหรือกระบวนการและวิธีการตลาดที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่โอกาสในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 21 เรื่อง การใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบายมีการจัดประชุม TRF forum จำนวน 12 ครั้ง เพื่อเชื่อมโยงระหว่างนักวิจัยและผู้กำหนดนโยบายในประเด็นที่เป็น Hot issue ในช่วงเวลานั้น และผลงานวิจัยได้รับการยื่นจดสิทธิบัตรถึง 46 เรื่อง

ประเด็นความเสี่ยง	ต้นทุน	ประโยชน์ที่ได้รับ
ประเด็นที่ 5 ความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของระบบข้อมูล	มีต้นทุนในค่าดำเนินการสำรองข้อมูลไว้นอกสถานที่ คิดเป็นมูลค่าน้อยกว่า 18,190 บาท ต่อเดือน (จำนวน 18,190 บาท ต่อเดือนจะรวมค่าเผยแพร่ผลงานวิจัยทาง e-library ด้วย)	1) ป้องกันข้อมูลสูญหายจากกรณีไฟฟ้าดับ อุบัติภัย (ไฟไหม้) พิบัติภัย และอุปกรณ์เสียหาย 2) ป้องกันข้อมูลสูญหายจาก Hacker ภายนอก

ที่ผ่านมามีความพยายามที่จะ hack ข้อมูลของ สกว. แต่ไม่สำเร็จ อย่างไรก็ตาม ถ้าการ hack ประสบความสำเร็จ การมีระบบ back up ไว้นอกสถานที่ก็จะช่วยให้ สกว. สามารถติดตั้งข้อมูลใหม่ได้ สรุปว่ามีความคุ้มค่าในการดำเนินการแนวทางลดหรือควบคุมความเสี่ยง พิจารณาจากมีต้นทุน คือ ค่าสำรองข้อมูลไว้นอกสถานที่รวมค่าเผยแพร่ผลงานวิจัยทาง E-library คิดเป็นมูลค่า 18,190 บาท ต่อเดือน ซึ่งถือว่าจำนวนไม่มาก แต่เกิดประโยชน์ในแง่การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่มีความสำคัญไว้ได้

ประเด็นความเสี่ยง	ต้นทุน	ประโยชน์ที่ได้รับ
ประเด็นที่ 6 ผู้กำหนดนโยบายและสาธารณชนไม่เห็นความสำคัญของการใช้ข้อมูลความรู้จากงานวิจัย	มีต้นทุนในค่าประชาสัมพันธ์ เป็นมูลค่า 7.66 ล้านบาท และ ต้นทุนค่าจัดทำ e-library จำนวน 1.59 ล้านบาท ในปี 2553	1) ผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ คือ อัตราส่วนจำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อจำนวนโครงการที่แล้วเสร็จ ปี 2552 เท่ากับ 0.59 ปี 2553 เท่ากับ 0.64 2) PR value เพิ่มขึ้น ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ คือ ค่า PR value เฉลี่ยต่อเดือน ปี 2552 จำนวน 24.8 ล้านบาท ปี 2553 จำนวน 27.05 ล้านบาท จำนวนผลงานวิจัยที่มีการ download จาก e-library 3,326 โครงการ

สรุปว่ามีความคุ้มค่าในการดำเนินการแนวทางลดหรือควบคุมความเสี่ยง พิจารณาจากมีต้นทุน คือ ค่าประชาสัมพันธ์เป็นมูลค่า 7.66 ล้านบาท และค่าจัดทำ e-library จำนวน 1.59 ล้านบาท ในปี 2553 ในขณะที่เกิดประโยชน์ คือ ผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น พิจารณาจากอัตราส่วน จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อจำนวนโครงการที่แล้วเสร็จ ในปี 2553 มีค่าเท่ากับ 0.64 ซึ่งสูงขึ้นจากปี 2552 (0.59) เป็นจำนวน 0.05 และค่า PR value ของปี 2553 เพิ่มขึ้นจากปี 2552 จำนวน 2.25 ล้านบาทต่อเดือน หรือคิดเป็น 27 ล้านบาทต่อปี และมีการ download ผลงานวิจัยไปใช้ถึง 3,326 โครงการ

ประเด็นความเสี่ยง	ต้นทุน	ประโยชน์ที่ได้รับ
ประเด็นที่ 7 สกว. ถูกดึงเข้าไปอยู่ในกฎระเบียบราชการมากขึ้น	มีต้นทุนเล็กน้อยในการจัดกิจกรรมประชุมกับหน่วยงานพันธมิตร	สกว. สามารถจัดการกับกฎระเบียบที่ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวได้

แนวทางการดำเนินการกับประเด็นความเสี่ยงนี้มี 2 แนวทาง คือ 1) การยอมรับความเสี่ยง ในกรณีที่เป็นการกฎระเบียบสำคัญและทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติ เช่น การปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น 2) การลดความเสี่ยง โดยการสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อร่วมกันเจรจาทำความเข้าใจกับหน่วยงานราชการที่กำหนดกฎระเบียบ จนสามารถคลี่คลายกฎระเบียบที่ทำให้ขาดความคล่องตัวได้ ตัวอย่างเช่น กรณีที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ซึ่งมีหน้าที่ประเมินหน่วยงานราชการ จะทำการประเมิน สกว. ซึ่ง สกว. ได้ร่วมกับพันธมิตรที่เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติพิเศษ เจริญกับ กพร. ด้วยเหตุผลที่ว่าอำนาจหน้าที่ของ กพร. ไม่น่าจะครอบคลุมหน่วยงานที่ตั้งขึ้นด้วย พรบ. พิเศษ เช่น สกว. และ สกว. มีระบบประเมินอยู่แล้ว และยื่นดีรายงานผลประเมินแก่ กพร. ซึ่งเป็นผลให้ กพร. ไม่ได้รวม สกว. เข้าเป็นหน่วยงานที่จะต้องประเมินด้วย

ประเด็นความเสี่ยง	ต้นทุน	ประโยชน์ที่ได้รับ
ประเด็นที่ 8 ความไม่มั่นคงทางการเงิน	ไม่เพิ่มต้นทุนในการดำเนินการ	1) ประสิทธิภาพความมั่นคงของเงินกองทุนอยู่ในระดับที่กำหนดตามเป้าหมาย คือ 1.03 2) การอนุมัติสัญญาและการจ่ายเงินเป็นไปตามแผน 3) การถอนเงินได้ตรงกับงบประมาณที่ต้องใช้จริง ทำให้ได้รับดอกเบี้ยเต็มตามจำนวน และได้ดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นจากการติดตามโปรแกรมพิเศษที่ออกมาเฉพาะกิจของการฝากธนาคาร

แนวทางการดำเนินการลดความเสี่ยง คือ การมีระบบติดตามรายรับ-รายจ่ายของ สกว. และมอบหมายหัวหน้างานการเงินติดตาม จัดทำรายงานประจำเดือน และมีทะเบียนคุมยอดเงินที่ครบกำหนด รวมทั้งพัฒนาระบบ IT เพื่อติดตาม ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวไม่เพิ่มต้นทุนในการดำเนินการ เนื่องจากไม่มีการเพิ่มบุคลากรและความพร้อมของเครื่องมือที่ใช้มีอยู่แล้ว

ในขณะที่ประโยชน์ที่ได้รับ คือ 1) ประสิทธิภาพความมั่นคงของเงินกองทุนอยู่ในระดับที่กำหนดตามเป้าหมายคือ 1.03 2) การอนุมัติสัญญาและการจ่ายเงินเป็นไปตามแผน และ 3) สามารถถอนเงินให้ตรงกับงบประมาณที่ต้องใช้จริง ทำให้ได้ดอกเบี้ยเต็มตามจำนวน นอกจากนี้ ยังได้มีการติดตามโปรแกรมพิเศษที่ออกมาเฉพาะกิจของการฝากธนาคาร ทำให้มีผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น

จึงสรุปว่าแนวทางการดำเนินการลดความเสี่ยงนี้มีความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์

แผนบริหารความเสี่ยง สกว. (ปี 2555 - 2556)

ประเด็นความเสี่ยง	มาตรการลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน ปี 2554	เป้าหมายปี 2555	เป้าหมายปี 2556
<p>ความเสี่ยงด้านธุรกิจ ความเสี่ยงในการบริหารจัดการต้นทาง/กลางทาง</p> <p>1. คุณภาพของนักวิจัยและผู้ประสานงานไม่ได้มาตรฐาน</p> <p>2. การดำเนินโครงการวิจัยไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ในสัญญาฯ รับทุน</p> <p>3. ผลงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในเชิงคุณภาพ</p>	<p>1. จัดระบบการคัดเลือกนักวิจัยและผู้ประสานงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการวางระบบมาตรฐานในการคัดเลือกนักวิจัยและโครงการวิจัย และการให้คะแนน สำหรับเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1) ตรวจสอบประวัติจากฐานข้อมูลนักวิจัยจากแหล่งทุนต่างๆ รวมทั้งการประเมินคุณภาพผลงานที่ผ่านมา</p> <p>1.2) ตรวจสอบผลงานของผู้ประสานงานโครงการ โดยเฉพาะความสอดคล้องและความรู้ความสามารถในการบริหารโครงการดังกล่าว</p> <p>1.3) จัดกระบวนการพิจารณาข้อเสนอโครงการให้ผู้ทรงคุณวุฒิอ่านให้ความเห็นและให้คะแนน</p>	<p>- ผู้อำนวยการฝ่าย</p> <p>- ผู้ประสานงาน</p> <p>- เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ</p>	<p>1. ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ (RE¹) 415 โครงการ และผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการนานาชาติเฉลี่ย 2.38 เรื่อง ต่อโครงการ</p> <p>2. โครงการล่าช้า² ร้อยละ 4.96</p>	<p>1. ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์เพิ่มขึ้นเป็น 423 โครงการ และผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการนานาชาติเฉลี่ย 2.43 เรื่อง ต่อโครงการ</p> <p>2. โครงการล่าช้า ร้อยละ 4.86 และโครงการผิดสัญญา ร้อยละ 12.56</p>	<p>1. ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์เพิ่มขึ้นเป็น 431 โครงการ และผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการนานาชาติเฉลี่ย 2.48 เรื่อง ต่อโครงการ</p> <p>2. โครงการล่าช้า ร้อยละ 4.76 และโครงการผิดสัญญา ร้อยละ 12.31</p>

¹ ข้อมูล RE (Research Exploitation) หมายถึง บทความที่แสดงถึงการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ โดยมีการระบุผู้ใช้และการใช้ผลงานชัดเจน ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ (RE) ปัจจุบันพิจารณาจากจำนวนโครงการวิจัยที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ในปีบัญชีนั้น (ไม่รวมงานวิจัยด้านมนุษยศาสตร์)

² โครงการล่าช้า หมายถึง โครงการวิจัยที่ส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ ล่าช้ากว่า 90 วัน หลังจากวันที่ครบกำหนดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์

ประเด็นความเสี่ยง	มาตรการลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน ปี 2554	เป้าหมายปี 2555	เป้าหมายปี 2556
	<p>1.4) วางคะแนนมาตรฐานที่ยอมรับได้สำหรับนักวิจัย และโครงการก่อนการอนุมัติโครงการ</p> <p>1.5) จัดทำฐานข้อมูลแสดงพฤติกรรมนักวิจัย เพื่อให้ฝ่ายให้ทุนใช้ประกอบการตัดสินใจคัดเลือกนักวิจัยคุณภาพ</p> <p>2. วางระบบติดตามที่เป็นมาตรฐานสำหรับโครงการวิจัย</p> <p>2.1) จัดให้มีระบบแจ้งเตือนล่วงหน้า และติดตามในการส่งรายงาน แบบ real-time และพัฒนาระบบ Management Information System (MIS)</p> <p>2.2) จัดเวทีให้มีการนำเสนอผลงานเมื่อครบระยะงวดงาน เช่น ทุก 6 เดือน</p> <p>2.3) ให้รางวัลสำหรับโครงการที่มีการบริหารจัดการที่ดี</p> <p>2.4) กำหนดเรื่องการดำเนินโครงการให้เสร็จตามกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับฝ่าย เพื่อการติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดโดยฝ่ายให้ทุน</p> <p>3. เพิ่มคุณภาพและทักษะนักวิจัยและข้อเสนอโครงการวิจัย</p> <p>3.1) การพัฒนาข้อเสนอโครงการให้เขียนวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถประเมินผลได้</p>		และโครงการ ผิดสัญญา ³ ร้อยละ 12.82		

³ โครงการผิดสัญญา หมายถึง โครงการวิจัยที่ส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ล่าช้ากว่า 180 วัน หลังจากวันที่ครบกำหนดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์

ประเด็นความเสี่ยง	มาตรการลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน ปี 2554	เป้าหมายปี 2555	เป้าหมายปี 2556
	<p>3.2) จัดหลักสูตรอบรมการบริหารจัดการโครงการและเทคนิคการทำวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพที่มิวิจัยและผู้ประสานงาน</p> <p>3.3) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการบรรยายจากนักวิจัยอาวุโส/ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำวิจัย/แสดงเส้นทางการเติบโตในแวดวงการทำวิจัย</p> <p>3.4) จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือดูงาน และนำ best practices มาเล่าประสบการณ์การจัดการโครงการ และการทำวิจัย</p> <p>3.5) จัดทำคู่มือการเขียนรายงานให้นักวิจัย</p> <p>4. เพิ่มคุณภาพและทักษะผู้ประสานงานโครงการ</p> <p>4.1) จัดหลักสูตรบริหารโครงการและการบริหารการเงินให้กับผู้ประสานงานและเจ้าหน้าที่ของประสานงาน</p>				
<p>ความเสี่ยงในการบริหารจัดการปลายทาง</p> <p>4. ผลงานวิจัยและพัฒนาบางส่วนยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้</p>	<p>1. พัฒนากลไกการผลักดันการนำผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์ โดยดำเนินกิจกรรมดังนี้</p> <p>1.1 พัฒนากลไกจัดการปลายทาง</p> <p>1.2 จัดการทรัพย์สินทางปัญญา</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ทีมจัดการปลายทาง - ผู้อำนวยการฝ่าย - ผู้ประสานงาน - เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ 	<p>1. ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ 415 โครงการ</p>	<p>1. ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ เพิ่มขึ้นเป็น 423 โครงการ</p>	<p>1. ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ เพิ่มขึ้นเป็น 431 โครงการ</p>

ประเด็นความเสี่ยง	มาตรการลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน ปี 2554	เป้าหมายปี 2555	เป้าหมายปี 2556
<p><u>ความเสี่ยงด้าน</u> <u>การปฏิบัติงาน</u></p> <p>5. ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และความถูกต้อง ของระบบข้อมูล</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาแผนและระบบรักษาความปลอดภัย (Security system) ในการเข้าถึงข้อมูลทั้งจากผู้ไม่พึงประสงค์จากภายนอก และการกำหนดระดับสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้งาน <ol style="list-style-type: none"> 1.1) ออกแบบและจัดทำระบบ 1.2) ทดสอบระบบ 2. พัฒนาแผนการจัดการระบบ ICT และข้อมูลในกรณีเกิดภัยพิบัติร้ายแรง เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว และไฟไหม้ 3. พัฒนาระบบสำรองข้อมูล (Backup site system) ที่มีประสิทธิภาพ และตามเกณฑ์มาตรฐาน 4. พัฒนาระบบสอบทานข้อมูล <ol style="list-style-type: none"> 4.1) ปรับปรุงระบบสอบทานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ และจัดทำคู่มือการทำงาน 4.2) ทดสอบระบบสอบทานข้อมูล และคู่มือการทำงาน 5. มาตรการคุ้มครองของงานประกันคุณภาพ (QA) <ol style="list-style-type: none"> 5.1) กำหนดมาตรการคุ้มครองของงานประกันคุณภาพ 5.2) พัฒนาร่างคู่มือการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายข้อมูล - งานประกันคุณภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบสอบทานข้อมูลและคู่มือการทำงาน 2. พัฒนาระบบ template เพื่อลดความผิดพลาดแทนงานคุ้มครองของงานประกันคุณภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีแผนที่ได้รับการรับรองจากกระทรวง ICT และระบบรักษาความปลอดภัย (Security system) ในการเข้าถึงข้อมูลทั้งจากผู้ไม่พึงประสงค์จากภายนอก และการกำหนดระดับสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้งาน 2. มีแผนการจัดการระบบ ICT และข้อมูล ในกรณีเกิดภัยพิบัติร้ายแรง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงระบบสอบทานข้อมูล/คู่มือการทำงาน 2. มีร่างคู่มือการทำงานประกันคุณภาพ 3. มีระบบสำรองข้อมูล (Backup site system) ที่มีการสำรองข้อมูลไปไว้อีกสถานที่อย่างเป็นระบบ

ประเด็นความเสี่ยง	มาตรการลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน ปี 2554	เป้าหมายปี 2555	เป้าหมายปี 2556
<p><u>ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์</u></p> <p><u>ภายนอก</u></p> <p>6. ผู้กำหนดนโยบาย และสาธารณชนไม่เห็นความสำคัญของการใช้ข้อมูลความรู้จากงานวิจัย</p>	<p>1. เพิ่มช่องทางและความถี่ของการสื่อสารตรงถึงผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและผู้กำหนดนโยบาย โดยดำเนินกิจกรรมดังนี้</p> <p>1.1) จัดทำแผนการสื่อสารโดยเน้นนำเสนอประเด็นที่มีศักยภาพและต้องการผลักดันไปสู่การใช้ประโยชน์</p> <p>1.2) เชิญผู้เข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาข้อเสนอโครงการตั้งแต่ต้นทางตลอดจนการรับฟังความก้าวหน้าของงานวิจัย</p> <p>1.3) จัดเวทีนโยบาย (policy forum) โดยใช้ประเด็นที่อยู่ในกระแสความสนใจเป็นตัวนำ กำหนดกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรง หรือเป็นผู้กำหนดนโยบายเข้าร่วมเสวนา โดยมีการจัดอย่างต่อเนื่อง(เชิงนโยบาย)</p> <p>1.4) จัดทำหนังสือสรุปย่องานวิจัย/เอกสารสังเคราะห์งานวิจัย รวมทั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายส่งให้หน่วยงานนโยบายโดยตรง (เชิงนโยบาย)</p> <p>1.5) จัดทำเอกสารสังเคราะห์ในรูปแบบ E-book ที่หน่วยงานผู้ใช้ประโยชน์ และสาธารณชนผู้สนใจสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย (เชิงสาธารณะ)</p> <p>1.6) จัดเวที / การประชุม / นิทรรศการประจำปี เพื่อนำเสนอตรงต่อหน่วยงาน function หรือผู้ใช้</p>	<p>- ทีมสื่อสารสังคม</p> <p>- ผู้อำนวยการฝ่าย</p> <p>- เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ</p>	<p>1. ผลงานที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ ด้านนโยบาย 31 เรื่อง</p> <p>2. PR valued ⁴ เฉลี่ย 21.6 ล้านบาท ต่อเดือน</p> <p>3. จำนวน Page view ของเว็บไซต์ สกว. 4.66 ล้านครั้ง ต่อปี</p>	<p>1. ผลงานที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ ด้านนโยบาย เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2554</p> <p>2. PR valued เพิ่มขึ้นเป็น 21.8 ล้านบาท ต่อเดือน</p> <p>3. จำนวน Page view ของเว็บไซต์ สกว. เพิ่มขึ้นร้อยละ 2 จากปี 2554</p>	<p>1. ผลงานที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ ด้านนโยบาย เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปี 2554</p> <p>2. PR valued เพิ่มขึ้นเป็น 22.0 ล้านบาท ต่อเดือน</p> <p>3. จำนวน Page view ของเว็บไซต์ สกว. เพิ่มขึ้นร้อยละ 2 จากปี 2555</p>

⁴ PR valued หมายถึง คุณค่าของความเป็นข่าว คำนวณจาก Ad value (Advertising value คือ มูลค่าพื้นที่ในการลงโฆษณา) คูณสาม

ประเด็นความเสี่ยง	มาตรการลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน ปี 2554	เป้าหมายปี 2555	เป้าหมายปี 2556
	<p>ประโยชน์เฉพาะกลุ่ม (ตัวอย่างเช่น ตลาดนัด วิชาการด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การศึกษาร้อยงาน ของทุกฝ่าย</p> <p>1.7) จัดแสดงผลงานวิจัยในรูปแบบนิทรรศการมีชีวิต ในความถี่ที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ที่สามารถนำไปใช้ได้ในการพัฒนาอาชีพได้ทันที (เชิงพาณิชย์)</p> <p>1.8) นำเสนอผลงานผ่านสื่อสารมวลชนในช่องทาง ต่างๆ โดยเฉพาะสื่อกระแสหลัก และ social media อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจกำหนดพื้นที่ประจำในสื่อ กระแสหลักเพื่อให้จดจำความเป็นองค์กรวิจัยของ สกว. ได้</p> <p>1.9) มีผู้แทนจาก สกว. เข้าไปร่วมในกลไกที่ดูแลกำกับ ประเด็นระดับชาติ</p> <p>2. ให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลงานวิจัยจาก สกว. ได้สะดวก รวดเร็ว เช่น โดยผ่านทางอินเทอร์เน็ต</p>				

ประเด็นความเสี่ยง	มาตรการลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน ปี 2554	เป้าหมายปี 2555	เป้าหมายปี 2556
7. สกว. ถูกดึงเข้าไปอยู่ในกฎระเบียบแบบราชการมากขึ้น (การถูกประเมินตัวยกร่างต่างๆ หลายกติกากฎ / ระบบควบคุมที่มากเกินไปจนเป็น)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความรู้ความเข้าใจกับหน่วยงานที่กำกับดูแล สกว. 2. สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานคล้ายคลึงกันเพื่อทำความเข้าใจกับหน่วยงานราชการที่ดูแล สกว. 	<ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการนโยบาย สกว. - ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ สกว. 	ได้มีการหารือกับหน่วยงานพันธมิตรเรื่อง ระเบียบ ปปช.	ได้บริหารจัดการกับกฎระเบียบที่ทำให้ สกว. ขาดความคล่องตัว	ได้บริหารจัดการกับกฎระเบียบที่ทำให้ สกว. ขาดความคล่องตัว
ความเสี่ยงด้านการเงิน 8. ความไม่มั่นคงทางการเงิน	<ol style="list-style-type: none"> 1. รักษาวงเงินกองทุนสุทธิให้มากกว่าภาระผูกพัน โดยติดตามการเซ็นสัญญาอย่างใกล้ชิดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ 2. มีระบบคำนวณเงินกองทุนที่มีอยู่แบบ real time หรือ semi-real-time เพื่อทราบสถานะภาพของเงินที่มีอยู่ และที่สามารถถอนมาใช้ได้ในแต่ละเดือน 3. มีระบบคำนวณยอดรายจ่ายโครงการวิจัยที่ต้องจ่ายในแต่ละเดือน 4. วางแผนการถอนเงินจากธนาคารให้เพียงพอต่อรายจ่ายในแต่ละเดือน โดยไม่เก็บเงินไว้ในบัญชีออมทรัพย์มากเกินไป เพื่อให้ได้ประโยชน์จากดอกเบี้ยสูงสุด 5. วางแผนการฝากเงิน เช่น ซื้อพันธบัตร เป็นต้น 6. ติดตามความเคลื่อนไหวของมาตรการพิเศษจากธนาคารเพื่อให้ได้ดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ สกว. - งานการเงิน 	ประสิทธิภาพความมั่นคงของเงินกองทุน ⁵ เท่ากับ 1.05	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประสิทธิภาพความมั่นคงของเงินกองทุนไม่น้อยกว่า 1 2. วงเงินสัญญาใหม่ที่อนุมัติในปีงบประมาณ 2555 ต่างจากแผนไม่เกิน 2.5 % 3. วงเงินจ่ายจริงที่อนุมัติในปีงบประมาณ 2555 ต่างจากแผนไม่เกิน 2.5% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประสิทธิภาพความมั่นคงของเงินกองทุนไม่น้อยกว่า 1 2. วงเงินสัญญาใหม่ที่อนุมัติในปีงบประมาณ 2556 ต่างจากแผนไม่เกิน 2.5% 3. วงเงินจ่ายจริงที่อนุมัติในปีงบประมาณ 2556 ต่างจากแผนไม่เกิน 2.5%

⁵ ประสิทธิภาพความมั่นคงของเงินกองทุน คำนวณจาก ยอดเงินกองทุน (โดยที่เงินกองทุนประกอบด้วยทุนประเดิม และรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสะสม) ณ วันที่ 30 ก.ย. 2554 ลบด้วย เงินประกันสถานะภาพกองทุน 1,000 ล้านบาท (ตามมติคณะกรรมการนโยบายครั้งที่ 1/2541 หรือมติที่จะมีขึ้นใหม่) หารด้วยยอดภาระผูกพันเฉพาะแหล่งทุนจาก สกว. ณ วันที่ 30 ก.ย. 2554 โดยที่ภาระผูกพันเฉพาะแหล่งทุนจาก สกว. หมายถึง ภาระผูกพันตามสัญญาให้ทุนอุดหนุนโครงการวิจัยของ สกว. ซึ่งไม่รวมภาระผูกพันจากแหล่งเงินทุนอื่น

หมายเหตุ : ค่าอัตราส่วนใช้เทคนิค 2 ตำแหน่ง โดยเทคนิคตำแหน่งที่ 3 หากมีค่าต่ำกว่า 5 จะไม่นับในการคำนวณ หากมีค่าเท่ากับ 5 หรือสูงกว่า ให้ถือว่าเทคนิคตำแหน่งที่ 2 มีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย

การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

สกว.ได้กำหนดแนวทางการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสกว. ปีละ 1 ครั้ง โดยในการรายงานผลนั้นจะเป็นการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแต่ละประเด็นความเสี่ยงเทียบกับเป้าหมาย

ตารางการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	มาตรการลดความเสี่ยง	กิจกรรมการดำเนินการ มาตรการลดความเสี่ยงที่ ได้ปฏิบัติจริง	เป้าหมายปี 2555	ผลที่ได้จริงปี 2555