



แผนการบริหารความเสี่ยง  
สถาบันวัคซีนแห่งชาติ (องค์การมหาชน)  
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

## สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
- หลักการ	1
- วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	1
- นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1
- ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	1
<b>ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</b>	<b>2</b>
- ความเสี่ยง	2
- แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงโครงการสำคัญตามมาตรฐาน COSO	2
- การควบคุมภายใน	5
- มาตรฐานการควบคุมภายใน	5
- แนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน	5
- ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	6
<b>ส่วนที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558</b>	<b>7</b>
1. กำหนดเป้าหมายบริหารความเสี่ยง	7
2. การระบุความเสี่ยง	9
3. การประเมินความเสี่ยง	11
4. การกำหนดกลยุทธ์/มาตรการการบริหารความเสี่ยง	14
5. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง	18

ส่วนที่ 1	บทนำ
-----------	------

## หลักการ

สถาบันวัคซีนแห่งชาติ (สวช.) กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขึ้น เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยการระบุ วิเคราะห์ และติดตามความเสี่ยงที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานทุกระดับ และนำมาปรับวิธีการทำงานให้มุ่งสู่ผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการปฏิบัติงานของ สวช. อย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล

## วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สวช. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่น ๆ ที่อาจมีขึ้นในสถาบัน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน และสามารถบรรลุเป้าหมาย ตามเกณฑ์การดำเนินงานภายใต้คำรับรองการปฏิบัติงานของ สวช. ปีงบประมาณ 2558
2. เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วน และเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และเพื่อให้บุคลากรของสถาบัน มีการปฏิบัติตามนโยบายกฎหมายเงื่อนไขสัญญาข้อตกลง ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ อย่างถูกต้องและครบถ้วน

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนและทุกระดับ มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการสนับสนุน นำหลักการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ และร่วมกันกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติของทุกหน่วยงาน โดยอาศัยโครงสร้างการจัดองค์กร นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม นอกจากนี้ สวช. ยังได้จัดวางระบบการควบคุมภายใน เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ซึ่งได้กำหนดโดยระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 โดยได้รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามระเบียบข้อ 6 ของระเบียบดังกล่าวต่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และคณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผล

## ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง 8 ประการ ดังนี้

- ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจนิยามความเสี่ยงที่ตรงกัน
- ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร  
ให้เข้ากับ ทุกระดับของบุคลากร ให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจตรงกัน
- ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์
- ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร
- ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรม ให้ความรู้ และกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง  
ของแต่ละบุคคล
- ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
-----------	--------------------------------------

**ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรทั้งทางตรง และทางอ้อม ทั้งนี้ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นประกอบด้วย ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ด้านธรรมาภิบาล

**การบริหารความเสี่ยง** เป็นแนวทางหนึ่งในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ยังคงนำมาใช้ในการวางแผนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ กระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อลดเหตุของระดับผลกระทบและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ รวมทั้งตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

**แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงโครงการสำคัญตามมาตรฐาน COSO**

**(Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)**

หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) คือ

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกประเด็น/แผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ และได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับแรก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ครบถ้วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง และความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบายแล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้

**ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)** เป็นการนำกิจกรรมภายใต้แผนงาน / โครงการที่คัดเลือกมาเพื่อระบุความเสี่ยง ให้นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละแผนงาน/โครงการ โดยควรคำนึงถึงปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ซึ่งสัญญาณบ่งชี้อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงที่แผนงาน/โครงการไม่ประสบความสำเร็จ โดยดูทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบในการดำเนินการวิเคราะห์ ดังกล่าว

## ส่วนที่ 2

## การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย ผู้รับบริการ เครือข่าย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน ดังนี้

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กรกระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3. **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

4. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้ง การทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วจะต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

- 4.1 ด้านกลยุทธ์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลและการมีส่วนร่วม
- 4.2 ด้านการดำเนินงาน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- 4.3 ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และการรับผิดชอบ
- 4.4 ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

## ส่วนที่ 2

## การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

**ขั้นตอนที่ 4 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง**

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือก หรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง แบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

**4.1 การยอมรับ (Take, Accept)** หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่ค้ำค้ำที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

**4.2 การลด/ควบคุม (Reduction)** หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**4.3 การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเสี่ยง (Avoid)** คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

**4.4 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share)** คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)** เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

**ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)** การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอนมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยมีการเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และทราบข้อมูลผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร หรือการฝึกอบรม เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 7 การติดตาม และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)** การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงโดยการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริง สามารถลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

## ส่วนที่ 2

## การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

**การควบคุมภายใน** หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับขององค์กร กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงาน (Operation: O) หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตขององค์กร
2. การรายงานทางการเงิน (Financial: F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายใน และภายนอกองค์กร เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance: C) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

**มาตรฐานการควบคุมภายใน** ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) เช่น ความซื่อสัตย์ จริยธรรม การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การกำกับดูแลองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการบริหารงานบุคคล เป็นต้น
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการควบคุมภายในจะเกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ เป็นต้น
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เช่น การกำหนดนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การสอบทาน การควบคุมประมวลผลข้อมูล การอนุมัติ การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่การจัดทำเอกสารหลักฐาน เป็นต้น
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เช่นองค์กรจะต้องมีข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน (สารสนเทศ) รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรที่เหมาะสม (การสื่อสาร)
5. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เช่น กำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามเวลาที่กำหนดไว้

**แนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน** ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานจะต้องทำการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) ดังนี้

1. กำหนดงานในความรับผิดชอบของแต่ละสำนัก ออกเป็นกิจกรรม/งาน
2. ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรมนั้น
3. สอบทานขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานของกิจกรรม
4. ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (วิเคราะห์ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน)
5. สรุปผลการประเมิน
6. เสนอวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนที่พบ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขที่ต้องดำเนินการต่อไป

## ส่วนที่ 2

## การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีประสิทธิภาพ
2. สามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรืออาจทำให้เกิดความเสียหายได้ทันเหตุการณ์
3. การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า
4. ข้อมูลและรายงานทางการเงินถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจทางด้านการบริหารและการสื่อสารได้
5. การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้



## ส่วนที่ 3

## แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2558

ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายบริหารความเสี่ยง พิจารณาเลือกโครงการที่สนับสนุนภารกิจหลักและยุทธศาสตร์ เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยผลการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนการตรวจสอบด้านการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2558 ของผู้ตรวจสอบภายใน เป็นเกณฑ์การคัดเลือกโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์โดยเลือกโครงการที่มีผลคะแนนความเสี่ยงเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50 คะแนนขึ้นไป และนำงานสนับสนุน (งานอำนวยความสะดวก) มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2558

หลักเกณฑ์และค่าคะแนนความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ

ระดับที่ 1 คะแนนความเสี่ยงต่ำ เท่ากับ 1 คะแนน

ระดับที่ 2 คะแนนความเสี่ยงปานกลาง เท่ากับ 2 คะแนน

ระดับที่ 3 คะแนนความเสี่ยงสูง เท่ากับ 3 คะแนน

ทั้งนี้หลักเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยงโครงการ ประกอบด้วย 8 หลักเกณฑ์

เกณฑ์ที่ 1 วงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรประจำปีงบประมาณ 2558

เกณฑ์ที่ 2 สถานภาพ ประเภทและลักษณะ

เกณฑ์ที่ 3 ที่มาและความต้องการ

เกณฑ์ที่ 4 การบริหารจัดการกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้เสีย

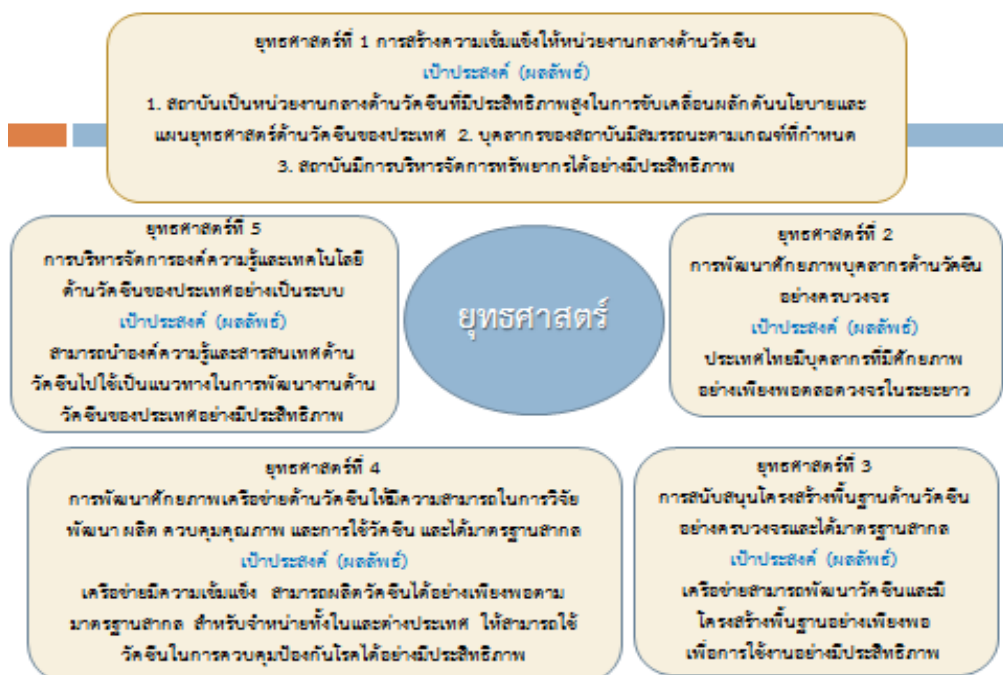
เกณฑ์ที่ 5 ความพร้อมในการดำเนินงาน

เกณฑ์ที่ 6 ความเสี่ยงในการดำเนินงาน

เกณฑ์ที่ 7 แนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน

เกณฑ์ที่ 8 การบริหารความเสี่ยงโครงการ

### นโยบายและแผนยุทธศาสตร์สถาบันวัคซีนแห่งชาติ



ส่วนที่ 3	แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2558
-----------	--

สรุปผลรายละเอียดโครงการ แผนงาน ตามเกณฑ์ข้างต้น ที่นำมาจัดแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

รายละเอียด	สำนัก/หน่วยงาน/ บุคคลที่รับผิดชอบ	งบประมาณ หน่วย:บาท
<b>งานตามภารกิจและยุทธศาสตร์ของสถาบัน</b>		
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้หน่วยงานกลางด้านวัคซีน</b>		
1. โครงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรเชิงรุก (ใหม่)	ส.บริหารยุทธศาสตร์	1,697,750
2. โครงการพัฒนาองค์กร ปี 2558	ส.บริหารยุทธศาสตร์	1,617,600
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านวัคซีนอย่างครบวงจร</b>		
3. โครงการประชุมวิชาการวัคซีนแห่งชาติ ครั้งที่ 7 ปี 2558	ส.พัฒนานโยบาย	2,557,700
4. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการให้บริการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคของประเทศไทย ปี 2558	ส.พัฒนานโยบาย	1,821,700
5. โครงการเตรียมความพร้อมพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับแผนพัฒนาวัคซีนแห่งชาติแผนพัฒนาวัคซีนแห่งชาติ	ส.ส่งเสริมและสนับสนุนเครือข่าย	3,488,200
6. โครงการสนับสนุนทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านวัคซีน	ส.ส่งเสริมและสนับสนุนเครือข่าย	5,485,600
7. โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรด้านวัคซีน	ส.ส่งเสริมและสนับสนุนเครือข่าย	2,341,000
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพเครือข่ายด้านวัคซีนให้มีความสามารถในการวิจัยพัฒนา ผลิต ควบคุมคุณภาพ และการให้วัคซีน และได้มาตรฐานสากล</b>		
8. โครงการความร่วมมือเพื่อความมั่นคงด้านวัคซีนในภูมิภาคอาเซียน	ส.พัฒนานโยบาย	334,400
9. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยพัฒนาและการผลิตวัคซีนที่เป็นเป้าหมายของประเทศ และการติดตามความก้าวหน้าของโครงการในวาระแห่งชาติด้านวัคซีน	ส.ส่งเสริมและสนับสนุนเครือข่าย	12,827,960
10. โครงการพัฒนาศักยภาพประเทศไทยมุ่งเป้าผลิตวัคซีนโดยใช้รูปแบบเครือข่าย	ส.ส่งเสริมและสนับสนุนเครือข่าย	10,555,240
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านวัคซีนของประเทศอย่างเป็นระบบ</b>		
11. โครงการทบทวนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์วัคซีนแห่งชาติ ปี 2548	ส.พัฒนานโยบาย	1,668,000
12. โครงการประเมินประสิทธิผล/ประสิทธิภาพของการจัดทำหลักสูตรความร่วมมือกับเครือข่ายด้านวัคซีนในการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาบุคลากร (ใหม่)	ส.พัฒนานโยบาย	60,000

งานสนับสนุน(งานอำนวยการ)	
รายละเอียด	สำนัก/หน่วยงาน/บุคคลที่รับผิดชอบ
1.งานบริหารงานบุคคล	ส.อำนวยการ/สุตธิตา/ศุภจิรา
2.งานบัญชีและการเงิน	ส.อำนวยการ/ชินลติ/ศรัญญา
3.งานพัสดุ	ส.อำนวยการ/สุรเดช
4.งานนิติกร	ส.อำนวยการ/กันยารัตน์
5.งานคอมพิวเตอร์	ส.อำนวยการ/จักรกรฤช

## ส่วนที่ 3

## แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2558

## 2. การระบุความเสี่ยง ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง จากปัจจัยเสี่ยง 5 ด้าน

	ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด
1.	ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ โครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง
2.	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร กระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ
3.	ด้านการเงิน (Financial Risk : F)	เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น
4.	ด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน
5.	ด้านธรรมาภิบาล (Good Governance Risk : G)	ปัจจัยเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ใช้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) 9 องค์ประกอบ ดังนี้ G1 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงานตามที่ได้รับงบประมาณ ดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับ ชำนาญของประเทศไทยให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติงานจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้า ประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ G2 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารงานตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและ

	ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด
		<p>เครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากร ทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</p> <p>G3 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่เจ้าหน้าที่ ประชาชน และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทักษะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา</p> <p>G4 หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้</p> <p>G5 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง</p> <p>G6 หลักการระับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ</p> <p>G7 หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>G8 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ ให้แก่หน่วยงานอื่น โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดี การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม</p> <p>G9 หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพสถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ</p>

## ส่วนที่ 3

## แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2558

## 3. การประเมินความเสี่ยง

การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง = ความรุนแรงของผลกระทบ (Xi) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Yi) (กรณีเลือกมากกว่า 1 ปัจจัย ให้ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย) โดยจะนำผลคะแนนความเสี่ยงมาจัดลำดับเพื่อบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีมาตรการการจัดการความเสี่ยงรองรับอยู่แล้ว

รายละเอียดหลักเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

1) การให้คะแนนความเสี่ยงงานตามภารกิจและยุทธศาสตร์ของสถาบัน

ประเด็นที่พิจารณา	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
<b>ความรุนแรงของผลกระทบ (Xi)</b>					
มูลค่าความเสียหาย (X1)	< 10,000 บาท	10,000-50,000 บาท	50,000 – 250,000 บาท	250,000 – 500,000 บาท	>500,000 บาทขึ้นไป
การดำเนินงานล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงาน (X2)	แทบไม่มีผลกระทบต่อแผนงานที่กำหนดไว้	ล่าช้ากว่าแผนงานไม่เกิน 45 วัน	ล่าช้ากว่าแผนงานไม่เกิน 90 วัน	ล่าช้ากว่าแผนงานไม่เกิน 120 วัน	ล่าช้ากว่าแผนงานเกินกว่า 120 วัน
ด้านการดำเนินงาน (X3)	ไม่มีภาระงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน	มีภาระงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก
ระบบการติดตามและการรายงานผลการดำเนินงาน (X4)	ดำเนินการในลักษณะที่เป็นทางการเป็นประจำและมีการพิจารณาทบทวนแผนกลยุทธ์อย่างน้อยทุกครึ่งปี	ดำเนินการในลักษณะที่เป็นทางการและสม่ำเสมอ แต่ไม่มีการพิจารณาทบทวนแผนกลยุทธ์	ดำเนินการในลักษณะที่เป็นทางการแต่ไม่สม่ำเสมอและไม่มีการพิจารณาทบทวนแผนกลยุทธ์	มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานแต่ไม่มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่แท้จริงกับแผนการดำเนินงานที่แท้จริงกับแผนในลักษณะที่เป็นทางการ	ไม่มีระบบการติดตามและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่แท้จริงกับแผนในลักษณะที่เป็นทางการ ทำให้ไม่รู้ว่าปัญหาที่แท้จริง ส่งผลให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างล่าช้า
<b>โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Yi)</b>					
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ (Y1)	มีทั้ง 2 อย่างและมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่างแต่ไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่าง
การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของผู้บังคับบัญชา (Y2)	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน (Y3)	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
โอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ (Y4)	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นครั้ง	มีโอกาสดังกล่าวเป็นบางครั้ง	มีโอกาสดังกล่าวค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	มีโอกาสดังกล่าวสูงมาก

## ส่วนที่ 3

## แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2558

## 2) การให้คะแนนความเสี่ยงงานสนับสนุน (งานอำนวยความสะดวก)

ประเด็นที่พิจารณา	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
<b>ความรุนแรงของผลกระทบ (Xi)</b>					
มูลค่าความเสียหาย (X1)	< 10,000 บาท	10,000 - 50,000 บาท	50,000 - 250,000 บาท	250,000 - 500,000 บาท	>500,000 บาท ขึ้นไป
การดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตาม แผนงาน (X2)	แทบไม่มีผลกระทบ ต่อแผนงาน ที่กำหนดไว้	ล่าช้ากว่าแผนงาน ไม่เกิน 45 วัน	ล่าช้ากว่าแผนงาน ไม่เกิน 90 วัน	ล่าช้ากว่าแผนงาน ไม่เกิน 120 วัน	ล่าช้ากว่าแผนงาน เกินกว่า 120 วัน
กระบวนการ ดำเนินงาน (X3)	แทบไม่มีการชะงักงัน ของกระบวนการและ การดำเนินงาน	มีผลกระทบ เล็กน้อยต่อ กระบวนการและ การดำเนินงาน	มีการชะงักงัน อย่างมีนัยสำคัญของ กระบวนการและ การดำเนินงาน	มีผลกระทบต่อ กระบวนการและ การดำเนินงานรุนแรง เช่นหยุดดำเนินการ 1 เดือน	มีผลกระทบต่อ กระบวนการและ การดำเนินงาน รุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการ มากกว่า 1 เดือน
<b>โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Yi)</b>					
ระเบียบและคู่มือ ปฏิบัติ (Y1)	มีทั้ง 2 อย่างและ มีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่ง และมีการ ปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่าง
การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของ ผู้บังคับบัญชา (Y2)	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
การอบรม/สอนงาน/ ทบทวนการ ปฏิบัติงาน (Y3)	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
โอกาสและความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ (Y4)	แทบไม่มีโอกาส เกิดขึ้นเลย	อาจมีโอกาสเกิด แต่นานๆครั้ง	มีโอกาสดังข้าง เป็นบางครั้ง	มีโอกาสดังข้าง สูงหรือบ่อย ๆ	มีโอกาสในการเกิด สูงมาก

สวช. ได้ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง การนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

## ส่วนที่ 3

## แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2558

1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

ซึ่งเมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่เกิดขึ้น) จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป เกณฑ์ในการจัดแบ่ง 4 ระดับ ดังนี้

(1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงได้กำหนดเป็นสีเขียว (■)

(2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

คะแนนระดับความเสี่ยง 5 – 9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง (■)

(3) ระดับความเสี่ยงสูง (High)

คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 15 คะแนน มีแผนลดความเสี่ยงกำหนดเป็นสีส้ม (■)

(4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)

คะแนนระดับความเสี่ยง 16 – 25 คะแนนมีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง (■)

ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact)	5	■	■	■	■	■	■	สูงมาก
	4	■	■	■	■	■	■	สูง
	3	■	■	■	■	■	■	ปานกลาง
	2	■	■	■	■	■	■	ต่ำ
	1	■	■	■	■	■	■	
		1	2	3	4	5		
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

## ส่วนที่ 3

## แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2558

4. การกำหนดกลยุทธ์/มาตรการการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง โดยมี 4 แนวทางหลัก

1) การยอมรับความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

2) การลด/การควบคุม การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

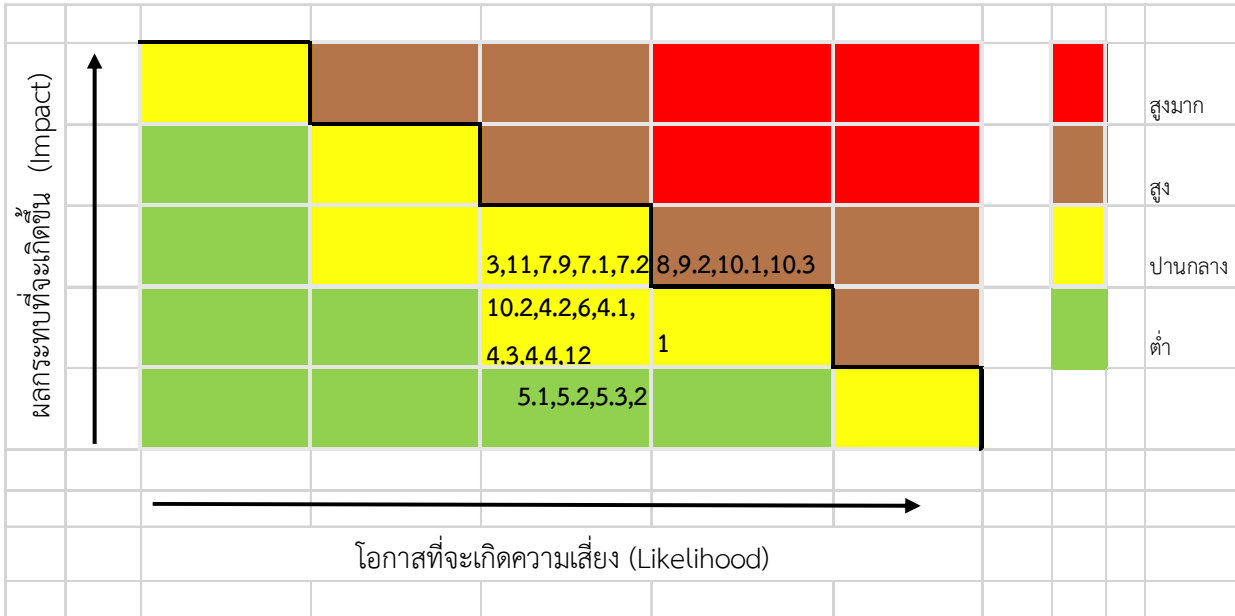
3) การยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การดำเนินเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

4) การถ่ายโอนความเสี่ยง การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

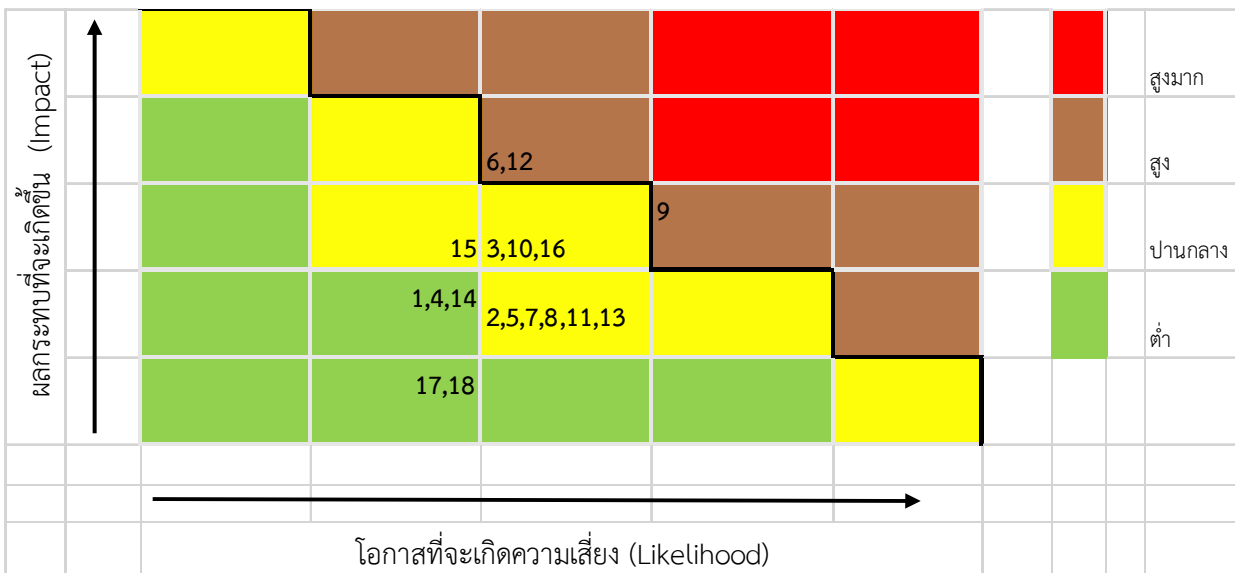


แผนภูมิบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2558

1. งานตามภารกิจและยุทธศาสตร์ของสถาบัน



2. งานสนับสนุน (งานอำนวยการ)



## ผลการจัดลำดับความเสี่ยง

## 1. งานตามภารกิจและยุทธศาสตร์ของสถาบัน

	รายละเอียดงาน	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		ลำดับ
			คะแนนหลังบริหารความเสี่ยง		
1	8. ความร่วมมือเพื่อความมั่นคงด้านวัคซีนในภูมิภาคอาเซียน	S+G1 O+G2+G3+G5	11.09	สูง	1
2	9.2 เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการพัฒนาวัคซีนที่สำคัญภายใต้วาระแห่งชาติด้านวัคซีน และนโยบายของประเทศ	S+G1 O+G2+G3+G6 F	9.90	สูง	2
3	10.3 เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยพัฒนาวัคซีน และด้านการทดสอบวัคซีนในสัตว์ทดลอง	S+G1 O+G2+G3+G5+G6	9.50	สูง	2
4	10. โครงการพัฒนาศักยภาพประเทศไทยมุ่งเป้าผลิตภัณฑ์วัคซีนโดยใช้รูปแบบเครือข่าย 10.1 เพื่อรวบรวมองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยพัฒนาวัคซีนชนิดต่างๆ ได้แก่ วัคซีนที่บรรจุในวาระแห่งชาติด้านวัคซีน	S+G1 O+G2+G3+G5	9.36	สูง	3
5	3. โครงการประชุมวิชาการวัคซีนแห่งชาติ ครั้งที่ 7 ประจำปี 2558	S+G1 O+G2+G3+G5	9.00	ปานกลาง	4
6	11. โครงการทบทวนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์วัคซีนแห่งชาติ ปี 2548	S+G1 O+G2	9.00	ปานกลาง	4
7	10.2. เพื่อสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งและมีเป้าหมายร่วมกันในการวิจัยพัฒนาวัคซีนที่เป็นความต้องการของประเทศ	S+G1 O+G2+G3+G4+G5	8.28	ปานกลาง	5
8	1. โครงการการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรเชิงรุก	S+G1 O+G2+G5	8.00	ปานกลาง	6
9	9. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยพัฒนาและการผลิตวัคซีนที่เป็นเป้าหมายของประเทศ และการติดตามความก้าวหน้าของโครงการ 9.1 เพื่อสนับสนุนการวิจัยพัฒนาและการผลิตวัคซีนที่เป็นนโยบายของประเทศ และส่งเสริมศักยภาพของหน่วยงานเครือข่ายด้านวัคซีน	S+G1 O+G2+G3+G6	7.90	ปานกลาง	7
10	7. โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรด้านวัคซีนวัตถุประสงค์ 7.1 เพื่อสร้างเครือข่ายหน่วยงานที่มีศักยภาพในแต่ละด้านของวงจรการพัฒนาวัคซีนในประเทศให้ทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาบุคลากรในสาขาที่มีความจำเป็นของประเทศ	S+G1 O+G2+G3+G5	7.69	ปานกลาง	8
11	7.2 เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านวัคซีนให้มีความสามารถและสมรรถนะเพียงพอต่อการพัฒนางานวัคซีนของประเทศ โดยใช้เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเครือข่ายด้านวัคซีน และสถาบันการศึกษา	S+G1 O+G2+G3+G5	7.69	ปานกลาง	8
12	4.2 เพื่อพัฒนาสื่อการสอนต้นแบบสำหรับหลักสูตรเชิงปฏิบัติการ	S+G1 O+G2+G5	6.90	ปานกลาง	9
13	6. โครงการสนับสนุนทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านวัคซีน	S+G1 O+G2+G3+G9	6.90	ปานกลาง	9
14	4. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการให้บริการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคของประเทศไทย ปี 2558 4.1 เพื่อปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตร เชิงปฏิบัติการสำหรับเจ้าหน้าที่งานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค	S+G1 O+G2+G5	6.00	ปานกลาง	10
15	4.3 เพื่อนำหลักสูตรและสื่อการสอนที่มีการพัฒนาปรับปรุงไปทดลองใช้ในการฝึกอบรม	S+G1 O+G2+G5	6.00	ปานกลาง	10
16	4.4 เพื่อประเมินผลการฝึกอบรม	S+G1 O+G2+G5	6.00	ปานกลาง	10
17	12. โครงการประเมินประสิทธิผล/ประสิทธิภาพของการจัดทำหลักสูตรความร่วมมือกับเครือข่ายด้านวัคซีนในการพัฒนาบุคลากร	S+G1 O+G2+G5+G6	6.00	ปานกลาง	10
18	5. โครงการเตรียมความพร้อมพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับแผนพัฒนาวัคซีนแห่งชาติ 5.1 เพื่อให้หน่วยงานเครือข่ายด้านวัคซีนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรด้านวัคซีนของประเทศ	S+G1 O+G2+G3+G5	4.90	ต่ำ	11
19	5.2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากรด้านวัคซีน โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบและงบประมาณที่ต้องการใช้อย่างชัดเจน	S+G1 O+G2+G3+G5	4.90	ต่ำ	11
20	5.3 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนาบุคลากรด้านวัคซีนของประเทศอย่างครบวงจร เพื่อใช้วางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม	S+G1 O+G2+G3	4.90	ต่ำ	11
21	2. โครงการพัฒนาองค์กร	S+G1 O+G2+G3	4.60	ต่ำ	12

## 2. งานสนับสนุน (งานอำนวยการ)

	รายละเอียดงาน	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		ลำดับ
			คะแนนหลัง บริหารความ เสี่ยง		
1	6. การแก้ไข เปลี่ยนแปลงข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงินและบัญชี	O+G2 F+G4	13.20	สูง	1
2	12. การนำเสนอขอร่างพระราชกฤษฎีกา เป็นพระราชบัญญัติความมั่นคง ด้านวัคซีน	O+G2	12.00	สูง	2
3	9. การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง	O+G2 F+G4+G7	10.00	สูง	3
4	5. การเบิกจ่าย	O+G2 F+G4+G8	7.80	ปานกลาง	4
5	2. การพัฒนาและยกระดับศักยภาพบุคลากรของสถาบัน	O+G2	6.00	ปานกลาง	5
6	7. สำรวจความต้องการของผู้ใช้	O+G2 F+G4	6.00	ปานกลาง	5
7	8. จัดทำแผนการจัดซื้อ/จัดจ้าง	O+G2 F	6.00	ปานกลาง	5
8	11. การบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ และครบถ้วน	O+G2	6.00	ปานกลาง	5
9	13. การร่างระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศภายในสถาบัน	O+G2 C+G7	6.00	ปานกลาง	5
10	10. การจัดเก็บสินค้า คงคลัง	O+G2	5.30	ปานกลาง	6
11	16. การจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์	O+G2+G3	5.30	ปานกลาง	6
12	3. การจัดทำรายงานผลการใช้จ่ายเงิน	O+G2 F+G4	5.20	ปานกลาง	7
13	15. การสร้างระบบป้องกันสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ ในการบริหารจัดการ	O+G2	5.00	ปานกลาง	8
14	4. การยืมเงินตรง	O+G2 F+G4	4.60	ต่ำ	9
15	1. การกำหนดกรอบอัตราค่าสิ่ง	O+G2	4.00	ต่ำ	10
16	14. การนำระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการบริหารจัดการ	O+G2+G3	4.00	ต่ำ	10
17	17. การซ่อมแซมและบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	O+G2+G3	2.60	ต่ำ	11
18	18. การป้องกันและรักษาข้อมูลในระบบสารสนเทศ	O+G2+G3+G8	2.60	ต่ำ	11