



แผนบริหารความเสี่ยง

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

กรมปศุสัตว์

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ความไม่แน่นอน อันจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรทั้งด้านผลการดำเนินงานและภาพลักษณ์ขององค์กร ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ การที่คนในองค์กรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหาย หรือความสูญเสียทั้งด้านผลการดำเนินงานและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและผลิตภาพที่สูงขึ้น มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ

แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ชัดเจน โดยแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ตามมาตรฐาน COSO ERM (The Committee of Sponsoring Organization Enterprise Risk Management) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ได้แก่ 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ จะให้ความสำคัญ และนำแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการดำเนินงานให้บังเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ต่อไป

คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์	1
1.3 นโยบายบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์	1
1.4 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	2
1.5 ลักษณะพื้นฐานของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์	2
บทที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	5
2.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	5
2.2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง	8
2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์	10
บทที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยงสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์	18
3.1 ความเสี่ยงตามกระบวนการงาน การบริหารจัดการชีวภัณฑ์สัตว์	20
3.2 ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM	
3.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	24
3.2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	25
3.2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	29
3.2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)	30
3.3 การบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์	31
- ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องควบคุม	40
บทที่ 4 การรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	41

ภาคผนวก

- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ที่ 344/2556 ลงวันที่ 24 ตุลาคม 2556	42
--	----

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายใต้คำสั่งของ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2558 ตัวชี้วัดที่ 4.2 การบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย 1. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร 2. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (ระดับความรุนแรง = โอกาส x ผลกระทบ) 3. การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร 4. การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM และเพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการกำกับดูแลและควบคุมตนเองตามหลักธรรมาภิบาล

ดังนั้น สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ตามคำสั่งที่ 144/2556 ลงวันที่ 14 พฤษภาคม 2556 เพื่อดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทาง ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง

1.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รับผิดชอบโดยคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

1.3 นโยบายบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

1) ผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) ผู้บริหารและบุคลากร สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) ให้มีการกำหนดกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

4) ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

5) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

1.4 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรภายในสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ทราบและเข้าใจในหลักการ ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์
- 2) เพื่อเตรียมการวางแผนป้องกันหรือลดโอกาสในการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือลดความสูญเสีย ในด้านยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ และรองรับความผิดพลาดหรือสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการขององค์กร
- 3) เพื่อลดความกลัวและความกังวลของผู้บริหารและบุคลากร ก่อนที่จะเกิดความสูญเสียอันนำไปสู่การเสียโอกาส และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ลดลง
- 4) เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากร ได้ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.5 ลักษณะพื้นฐานของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เดิมเป็นเพียงหน่วยงานผลิตเซรุ่ม (พ.ศ.2472) สังกัดกรมเพาะปลูก และผลิตเป็นผลสำเร็จสมบูรณ์ออกใช้ได้ เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2473 ซึ่งถือเป็นวันที่ระลึกของกองผลิตชีวภัณฑ์ตลอดมา ในปี พ.ศ.2477 สถานีผลิตซีรัมมีฐานะเป็นแผนกวัคซีนและซีรัม ในสายงานสัตวแพทย์ขึ้นกับกองอุตสาหกรรมสัตวพรรณ (กองบำรุงสัตว์ เดิม) กรมเกษตรและการประมง กระทรวงเกษตรราธิการ ต่อมา พ.ศ. 2480 กองอุตสาหกรรมสัตวพรรณ จึงได้ขยายเป็นกองใหม่ 2 กอง คือ กองสัตว์รักษ์และกองสัตว์บาล แผนกวัคซีนและซีรัมจึงย้ายมาขึ้นกับกองสัตว์รักษ์ ในปี พ.ศ. 2485 กองสัตว์รักษ์ และกองสัตว์บาล แยกออกจากกรมเกษตรและประมง ยกฐานะขึ้นเป็นกรมปศุสัตว์ แผนกวัคซีนและซีรัมจึงมาขึ้นกับ กองสัตวศาสตร์ กรมปศุสัตว์ จนกระทั่ง พ.ศ. 2494 มีการประกาศพระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนแปลงการจัดระเบียบราชการ กรมปศุสัตว์ขึ้นใหม่ แผนกวัคซีนและซีรัมจึงได้รับการยกระดับฐานะขึ้น เป็นกองวัคซีนและซีรัม ต่อมา พ.ศ.2516 พระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ กำหนดให้กองวัคซีนและซีรัมเดิมเปลี่ยนเป็นกองผลิตชีวภัณฑ์ จากกระแสการปฏิรูประบบราชการ ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน จัดแบ่งส่วนราชการใหม่ ซึ่งครั้งนี้นักผลิตชีวภัณฑ์ได้พัฒนาชื่อเป็น สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ トラบจนกระทั่งวันนี้ สถานที่แห่งนี้ ได้ดำเนินการผลิตวัคซีนมารวมเป็นเวลาถึง 85 ปี โดยมี

ภารกิจหลัก

“ผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ชนิดต่างๆ สำหรับจำหน่ายเพื่อควบคุมป้องกันโรคระบาดสัตว์ ตามนโยบายของ

กรมปศุสัตว์ รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ สอนงตอบความต้องการของเกษตรกร”

วิสัยทัศน์

“ผลิตชีวภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล สร้างนวัตกรรมเพื่อการปศุสัตว์ไทย”

นโยบาย

"ผลิตวัคซีนดี มีมาตรฐาน ปริมาณเพียงพอ ตรงต่อเวลา รักษาสิ่งแวดล้อม"

วัตถุประสงค์

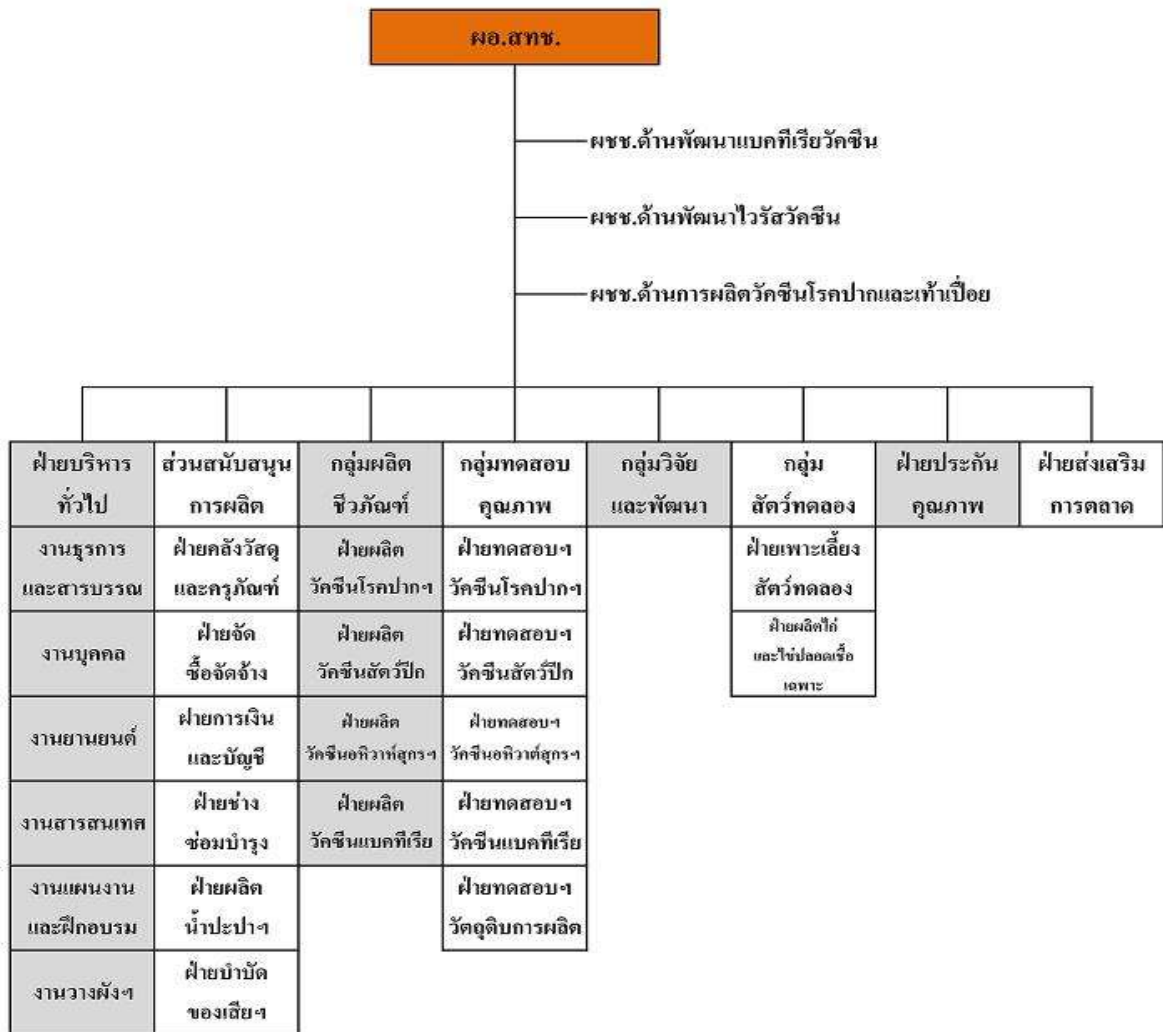
- 1) การผลิตวัคซีนทุกชนิด ได้รับการรับรองมาตรฐานGMP
- 2) วิจัยและพัฒนาเพื่อคิดค้น/คัดเลือกเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและควบคุมคุณภาพที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ขององค์กร รวมทั้งพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ เพื่อสามารถแข่งขันด้านการตลาด
- 3) ปฏิรูประบบบริหารจัดการองค์กรให้เหมาะสม มีความอิสระคล่องตัวสำหรับการดำเนินงานลักษณะอุตสาหกรรมเชิงธุรกิจอย่างครบวงจร
- 4) พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ สรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมรวมทั้งสรรหาระบบสวัสดิการและผลตอบแทนที่ดี มีความก้าวหน้าที่จูงใจ เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าไว้ในองค์กร
- 5) พัฒนาเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านชีวภัณฑ์สัตว์ ให้การอบรมเรียนรู้ ทางวิชาการแก่สถาบันการศึกษาและองค์กรวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์

- 1) พัฒนาระบบการผลิตวัคซีนให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน GMP
- 2) ขยายกำลังการผลิตวัคซีนให้มีปริมาณที่เพียงพอ และทันต่อความต้องการ
- 3) เร่งรัดการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตชีวภัณฑ์
- 4) เสริมสร้างการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

โครงสร้างสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์



ข้อมูล ณ วันที่ 26 กันยายน 2555

บทที่ 2

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

1) ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ

2) ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบต่อ ความเสี่ยงนั้นๆ

(1) โอกาสที่จะเกิด(Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก

ระดับ2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย

ระดับ3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง

ระดับ4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง

ระดับ5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

(2) ผลกระทบ(Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง

ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก

5) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง

หรือ $D = L \times I$

6) การบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงในองค์กรจะครอบคลุมงานหลัก 5 ประการ ได้แก่ งานการศึกษาและวางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยภายในองค์กร งานการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง งานการวางแผนการบริหารความเสี่ยง งานการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และงานเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

(1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance, Accept, Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ

(2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction, Control, Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่นการจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

(3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing, Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)

(4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance, Avoid, Terminate) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่

อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

ทั้งนี้ วิธีจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายความเสี่ยง หรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียว

7) การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

(1) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

(2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

(3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี ฯลฯ

(4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้

8) ประเภทของความเสี่ยง (Risk category)

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของพันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้แต่สามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณ

ไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2.2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาให้ครอบคลุมหลัก 3 ประการดังนี้

1) **ความสามารถในการประเมินความเสี่ยง** คือ ความสามารถในการประเมิน ความเสี่ยงให้รู้ว่ามีอะไรบ้าง มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่เป็นความเสี่ยง เป็นหลักสำคัญที่เห็นได้อย่างชัดเจน เพราะเมื่อองค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้แล้ว ผลที่ตามมาคือ องค์กรจะทราบว่าต้องป้องกันเรื่องต่างๆ ได้ สามารถกำหนดมาตรการรองรับ และหาวิธีปฏิบัติไว้ก่อนล่วงหน้าเพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้โดยทั่วไปองค์กรต่างๆ สามารถมีแนวทางในการติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

(1) กำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แยกประเภทและทำรายการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว โดยใช้เกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงบูรณาการ ประกอบด้วยขั้นตอนการพิจารณากำหนดความเสี่ยง ดังนี้

(1.1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์กร หรือปรัชญาที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และสภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

(1.2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

(1.3) การระบุเหตุการณ์ รวมทั้งเหตุการณ์ภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ จนสามารถแยกแยะความเสี่ยงและโอกาส ตลอดจนระบุโอกาสที่จะย้อนกลับไปที่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้

(2) การกำหนดระดับของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าจะบริหารอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานและบุคคล

ในระดับต่างๆ ว่าจะมีแนวทางและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร

2) **การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย** ครอบคลุมถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และการกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยงและบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางนั้น ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการบริหารงานไปในทางที่ไม่ถูกต้อง

3) **การมีส่วนร่วม** การบรรลุเป้าหมายการดำเนินการขององค์กร ประเด็นเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะองค์กรหรือเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดระดับความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมด้วย

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุผล ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1: การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยที่ 2: ความเข้าใจนิยามความเสี่ยงที่ตรงกัน

ปัจจัยที่ 3: กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 4: การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับของบุคลากร ให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจตรงกัน

ปัจจัยที่ 5: การสื่อสารกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

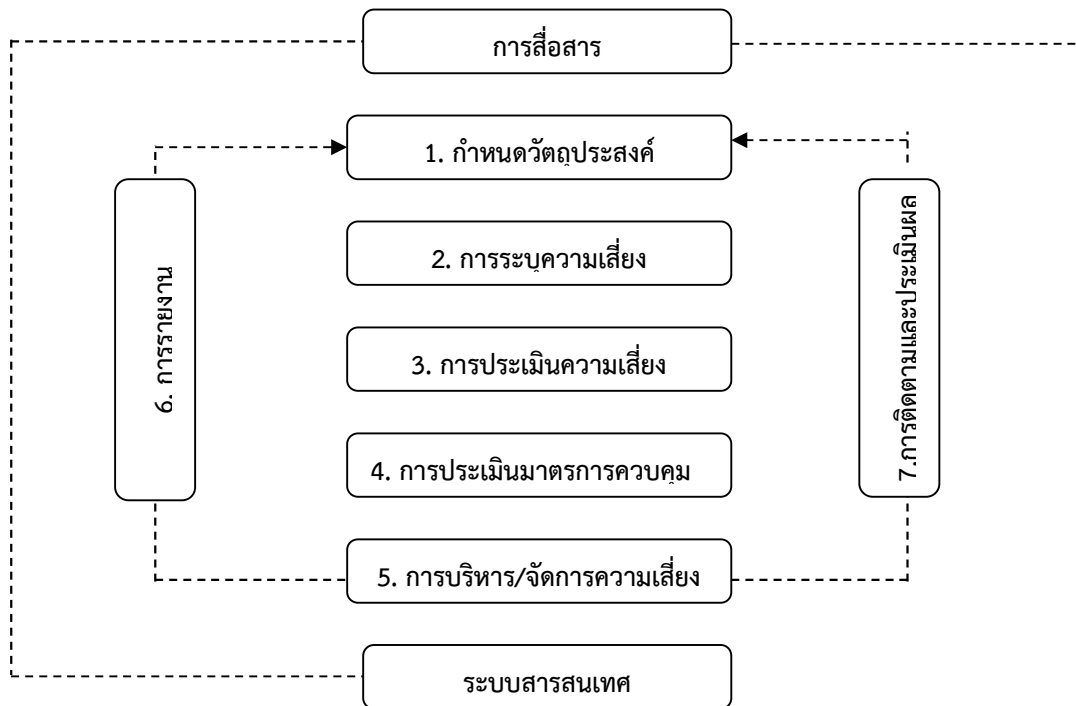
ปัจจัยที่ 6: การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

ปัจจัยที่ 7: การฝึกอบรม ให้ความรู้ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่ 8: การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนตามแผนผัง ดังนี้



1) การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์

การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน หรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จจากการดำเนินงานในทุกระดับกิจกรรม โดยกำหนดให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวมของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

(1) วัตถุประสงค์ระดับสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ โดยให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน ตามที่ได้ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2558

(2) วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ

เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรม บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ โดยใช้หลัก SMART (ชัดเจน-วัด-ปฏิบัติ-สม-เวลา) ได้แก่

Specific	:	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	:	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	:	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Reasonable	:	สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
Time constrained	:	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

2) การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จากนั้นระบุปัจจัยเสี่ยงซึ่งก็คือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงแนวทางในการระบุความเสี่ยง

แนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง

(1) พิจารณาถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

(2) พิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในทางที่ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์ เช่น

- Strategic : S ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ “โครงการ/กิจกรรม ไม่บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์”
- Operations : O ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน “กระบวนการไม่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล
- Financial : F ความเสี่ยงด้านความไม่ครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลการเงินและอื่นๆ
- Compliance : C ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

(3) นำหลักธรรมาภิบาล 9 ประการ (ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตอบสนอง การรับผิดชอบต่อ นิติธรรม การกระจายอำนาจ และความเสมอภาค) มาร่วมพิจารณา

(4) พิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(5) พิจารณาแต่ละวัตถุประสงค์ แล้วหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

3) การประเมินความเสี่ยง

ดำเนินการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

(1) กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนด

เกณฑ์ในการประเมินของโครงการ/กิจกรรมขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลจากการดำเนินงาน

โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนมาใช้ในการวิเคราะห์ สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลในเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้

(1.1) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1- 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

(1.2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ
ดังนี้

1.2.1) กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 1 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท – 1 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

1.2.2) กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีความสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	สูง	มีความสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีความสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีความสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีความสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

1.2.3) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อเป้าหมายขององค์กร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่าง และชื่อเสียงขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และชื่อเสียงขององค์กรน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และชื่อเสียงขององค์กรเลย

1.2.4) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
4	สูง	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญและระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
3	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
2	น้อย	เกิดเหตุที่แก้ไขได้
1	น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ

1.2.5) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อระบบบุคลากร

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (บุคลากร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ถูกเลิกจ้างหรือออกจากงานเนื่องจากเป็นอันตรายต่อร่างกายและชีวิตผู้อื่นโดยตรง
4	สูง	ถูกลงโทษทางวินัยตัดเงินเดือนไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
3	ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บนความรุนแรงส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้อื่น และสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
2	น้อย	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง

1.2.6) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน (กระบวนการ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อการดำเนินงาน)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน
3	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

(1.3) ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

กรณี โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2558 กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

ระดับความเสี่ยง (Risk Map)



(2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

(1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

(4) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

4) การประเมินการควบคุมที่มีอยู่

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้

ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์การควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่ และได้ผลเป็นอย่างไร

วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้นๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดย

(1) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก มากำหนดวิธีการการควบคุมที่ควรมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

(2) พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

(3) ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

5) การบริหาร/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว พบว่ามีกิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ นำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบแผนต่อไป

6) การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงว่ายังมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังเหลืออยู่มีอยู่ในระดับใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อเสนอต่อผู้บริหารรับทราบ รวมทั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง และสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์จะมีการกำกับติดตามให้มีการนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปใช้ปฏิบัติควบคู่ไปกับการดำเนินงานตามปกติด้วย

7) การติดตามผล

เป็นการติดตามผลหลังจากได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลคือ

(1) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

(2) เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

โดยพิจารณาว่า วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้จัดทำ โดยกำหนดติดตามผลทุกไตรมาส ในการรายงานนอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์ม ที่กำหนดแล้ว ควรมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามปกติด้วย

บทที่ 3

แผนบริหารความเสี่ยงสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

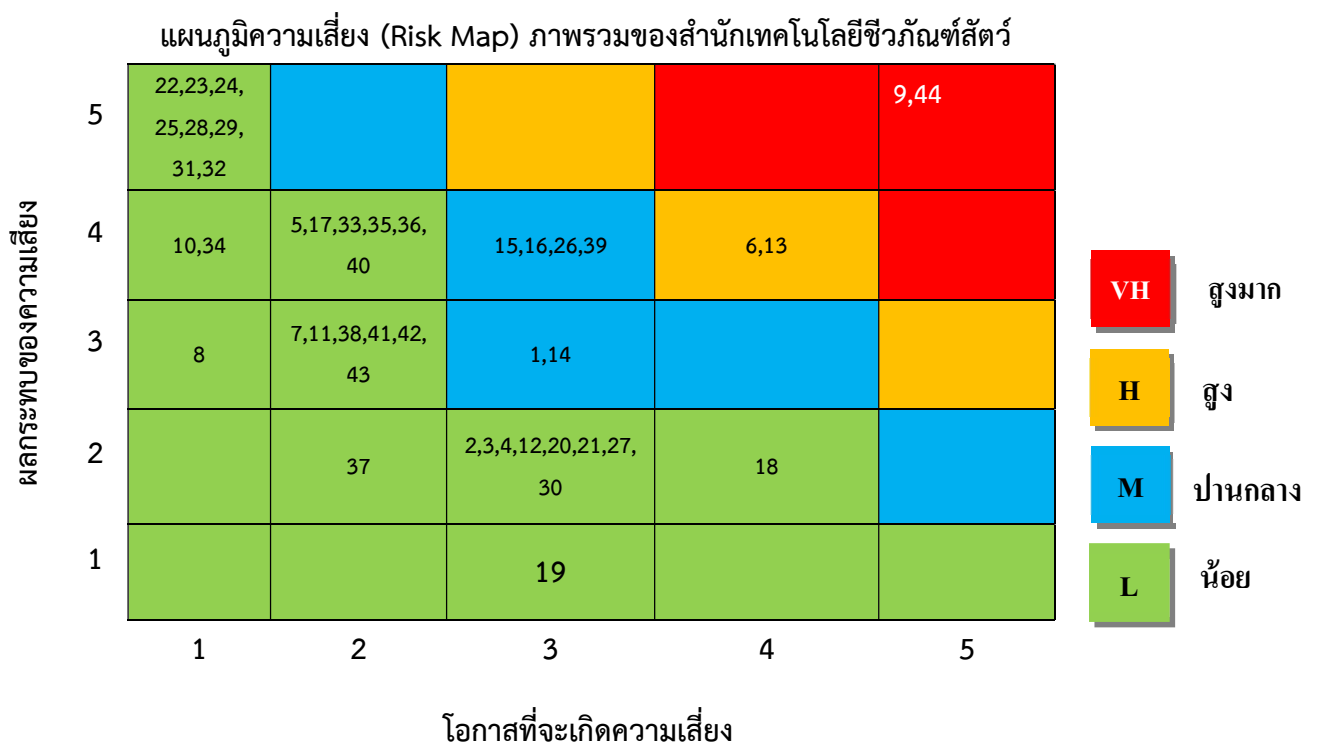
สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยจากแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหลักที่มีความสำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการชีวภัณฑ์สัตว์ของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก (ระดับ 15 เป็นต้นไป) มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มีความเสี่ยงต่ำกว่าระดับ 15 (ระดับที่ยอมรับ) ถ้าความเสี่ยงต่ำกว่านี้พิจารณายอมรับความเสี่ยง ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด 44 ปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น

1. ปัจจัยความเสี่ยง ระดับสูงมาก จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง ประกอบด้วย
 - ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) จำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง
 - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) จำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง
2. ปัจจัยความเสี่ยง ระดับสูง จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง ประกอบด้วย
 - ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง

3. ปัจจัยความเสี่ยง ระดับปานกลาง จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง ประกอบด้วย
 - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) จำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง
 - ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง
4. ปัจจัยความเสี่ยง ระดับน้อย จำนวน 34 ปัจจัยเสี่ยง ประกอบด้วย
 - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) จำนวน 4 ปัจจัยเสี่ยง
 - ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) จำนวน 26 ปัจจัยเสี่ยง
 - ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง
 - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง

*** มีปัจจัยความเสี่ยงซ้ำ 2 ปัจจัยเสี่ยง



3.1 ความเสี่ยงตามกระบวนการงาน การบริหารจัดการชีวภัณฑ์สัตว์

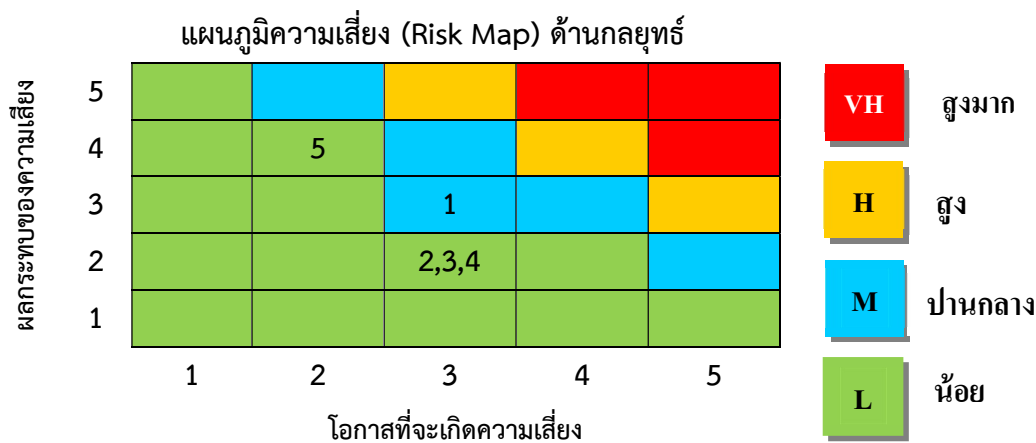
วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/ กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
1. การบริหารจัดการวัตถุดิบ					
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 1.1 การวางแผนการผลิต					
1.1.1 เพื่อวางแผนการผลิตวัคซีนให้สอดคล้องต่อความต้องการ	ไม่สามารถผลิตวัคซีนได้ตามความต้องการของผู้ใช้	1. การเกิดโรคระบาดสัตว์ในพื้นที่ 2. นโยบายการควบคุมโรคเปลี่ยนแปลง	3 3	3 2	9 6
1.1.2 เพื่อวางแผนความต้องการใช้วัตถุดิบการผลิต	วัตถุดิบการผลิตไม่สอดคล้องกับปริมาณการใช้งาน	1. มีการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิต 2. การประมาณการใช้วัตถุดิบทำเป็นรายปีไม่ได้ทำเป็นรายเดือน 3. สต็อกวัตถุดิบไม่แน่นอน	3 4 2	2 4 3	6 16 6
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 1.2 การบริหารงบประมาณ					
1.2.1 เพื่อจัดทำงบประมาณในการจัดซื้อวัตถุดิบและอื่นๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการผลิต	งบประมาณในการจัดซื้อวัตถุดิบไม่เพียงพอ / เกินความจำเป็น	1. มีการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิต	3	2	6
1.2.2 เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการด้านงบประมาณ	งบประมาณไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน	1.ขาดการติดตามและควบคุมการใช้งบประมาณ	1	3	3
1.2.3 เพื่อจัดทำบัญชีการเงินต่างๆ ให้ถูกต้อง	จัดทำบัญชีต้นทุนไม่ถูกต้องตามมาตรฐานด้านบัญชี	1. ขาดระบบการบันทึกข้อมูลทางบัญชีต้นทุนที่ถูกต้อง	5	5	25
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 1.3 การจัดหาวัตถุดิบ					
1.3.1 เพื่อกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของวัตถุดิบ	ไม่สามารถจัดซื้อตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนดได้	1. คุณลักษณะเฉพาะไม่เป็นปัจจุบันของวัตถุดิบบางประเภท 2. ระเบียบราชการมีข้อจำกัดในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัตถุดิบบางประเภทตามที่ใช้ต้องการ	1 2	4 3	4 6

วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/ กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
		3. จำนวนผู้ค้าน้อยราย	2	3	6
1.3.2 เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการจัดซื้อ/ จัดจ้าง	แผนจัดซื้อไม่เหมาะสม	1. สต็อกมีการเปลี่ยนแปลงไม่สม่ำเสมอ	2	3	6
		2. ปริมาณการใช้ไม่แน่นอน	3	2	6
		3. ผู้เกี่ยวข้องไม่ทราบแผนการจัดซื้อ	4	4	16
1.3.3 เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่ตรงตาม รายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะที่ ต้องการ	ไม่มั่นใจในคุณภาพของ วัตถุดิบบางประเภท	1. คุณลักษณะเฉพาะที่กำหนดไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจนบางประเภท	3	3	9
		2. ฝ่ายทดสอบคุณภาพวัตถุดิบไม่สามารถตรวจสอบได้ในบางรายการ	3	4	12
		3. มาตรฐานของผู้ค้า	3	4	12
1.3.4 เพื่อให้ได้วัตถุดิบตรงเวลาที่ กำหนดไว้	1. การส่งมอบล่าช้า	1. คุณภาพและศักยภาพของผู้ขาย	2	4	8
	2. การตรวจรับล่าช้า	1. ระยะเวลาในการทดสอบคุณภาพวัตถุดิบ	4	2	8
		2. เอกสารของคู่สัญญาไม่ครบหรือล่าช้า	3	1	3
1.3.5 เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ปริมาณที่ใช้เพียงพอ	วัตถุดิบค้างสต็อก หมดอายุ เสื่อมสภาพ และไม่เพียงพอต่อการ ใช้งาน	1. การประมาณความต้องการใช้กำหนดเป็นรายปีไม่กำหนดเป็นรายเดือน	3	2	6
		2. มีการปรับเปลี่ยนแผนการผลิต	3	2	6
		3. มีเหตุขัดข้องฉุกเฉินต้องหยุดการผลิต	1	5	5
			1	5	5

วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/ กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
		4. มีการยกเลิกการผลิต/เปลี่ยนแปลงวัสดุบรรจุภัณฑ์			
2. การดำเนินการผลิต					
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 2.1 การผลิตชีวภัณฑ์					
2.1.1 เพื่อให้ได้วัคซีนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและปริมาณเพียงพอตามความต้องการ	1. วัคซีนไม่ผ่านการทดสอบคุณภาพ	1. ไม่ปฏิบัติตามงานตาม SOP และ SOP ไม่ครอบคลุมการผลิตทั้งหมด 2. มีการปนเปื้อนในกระบวนการผลิต	1 1	5 5	5 5
	2. วัคซีนผลิตไม่ทันเวลา	1. เครื่องมือเครื่องจักรชำรุดระหว่างการดำเนินงาน 2. ความไม่แน่นอนของยอดความต้องการวัคซีน	3 3	4 2	12 6
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 2.2 การควบคุมคุณภาพ					
2.2.1 เพื่อรับรองคุณภาพและประสิทธิภาพของวัคซีนให้เป็นไปตามมาตรฐาน	1. ผลการทดสอบไม่ถูกต้อง	1. ความชำนาญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ 2. คุณภาพโคทดสอบที่ใช้ในการทดสอบ	1 1	5 5	5 5
	2. ผลการทดสอบล่าช้า	1. ความไม่แน่นอนของแผนการผลิต	3	2	6
3. การบริหารจัดการผลิตภัณฑ์					
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 3.1 การจัดเก็บชีวภัณฑ์					
3.1.1 เพื่อเก็บรักษาวัคซีนในกระบวนการและวัคซีนสำเร็จรูปให้มีคุณภาพตั้งแต่ผลิตจนถึงปลายทาง	วัคซีนเสื่อมคุณภาพเนื่องจากการเก็บรักษา	1. ประสิทธิภาพห้องเย็น / รถห้องเย็น ไม่สมบูรณ์	1	5	5
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 3.2 การขนส่งชีวภัณฑ์					

วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/ กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
3.2.1 เพื่อจัดส่งวัคซีนสำเร็จรูปให้ปริมาณและเวลาตรงตามความต้องการ	ไม่สามารถส่งวัคซีนได้ตามปริมาณและตรงตามเวลา	1. ผลิตวัคซีนไม่ตรงตามเวลาที่ต้องการ	1	5	5
4. การบริหารจัดการองค์การ บุคลากร เทคโนโลยี และวิจัยพัฒนา					
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 4.1 การบริหารบุคคล					
4.1.1 เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่เพียงพอและมีความรู้ความสามารถตรงตามงานที่รับผิดชอบ	1. บุคลากรบางหน่วยมีมาก/น้อยกว่าความเป็นจริง	1.การวิเคราะห์จำนวนบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการ	2	4	8
	2. บุคลากรในบางหน่วยมีความรู้ไม่ตรงกับงาน	1. คุณวุฒิไม่ตรงกับงาน	1	4	4
4.1.2 เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กร	1. บุคลากรขอย้าย/ลาออก	1. บุคลากรขาดแรงจูงใจ	2	4	8
		2. ขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	2	4	8
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 4.2 การพัฒนาเทคโนโลยีและการวิจัย					
4.2.1 เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม	ไม่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการผลิต	1. การลงทุนเทคโนโลยีทันสมัยเชิงบ่า สูงมาก	2	4	8
4.2.2 เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP หรือมาตรฐานสากลอื่นๆ	องค์กรไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP	1. ไม่มีแผนแม่บทในการพัฒนาองค์กรสู่ GMP	5	5	25
4.2.3 เพื่อให้องค์กรมีการวิจัยชีวภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้	1. ไม่มีชีวภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ท้องตลาด	1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวิจัย	2	2	4
		2. การพัฒนาและผลิตชีวภัณฑ์ใหม่ต้องใช้เงินลงทุนและระยะเวลาในการเตรียมการ	2	3	6
	2. ชีวภัณฑ์ชนิดเดิมยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้	1. ข้อมูลความต้องการใช้ชีวภัณฑ์ไม่ครบถ้วน	3	4	12

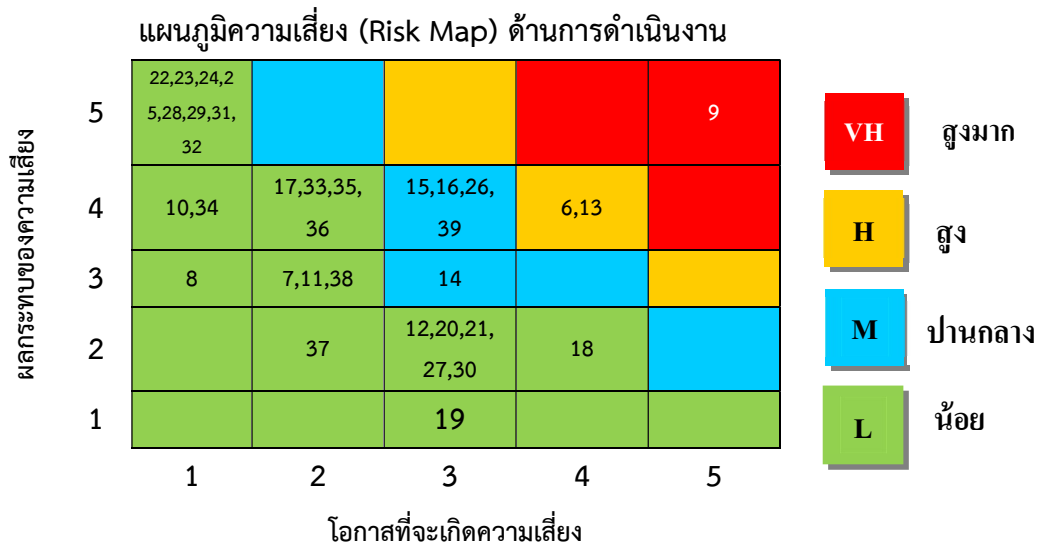
3.2 ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM



3.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) (จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง)

วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/ กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 1.1 การวางแผนการผลิต					
1.1.1 เพื่อวางแผนการผลิตวัคซีนให้สอดคล้องต่อความต้องการ	ไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการของผู้ใช้	1. การเกิดโรคระบาด สัตว์ในพื้นที่ 2. นโยบายการควบคุมโรคเปลี่ยนแปลง	3	3	9
1.1.2 เพื่อวางแผนความต้องการใช้วัตถุดิบการผลิต	วัตถุดิบการผลิตไม่สอดคล้องกับปริมาณการใช้งาน	3. มีการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิต	3	2	6
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 1.2 การบริหารงบประมาณ					
1.2.1 เพื่อจัดทำงบประมาณในการจัดซื้อวัตถุดิบและอื่นๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการผลิต	งบประมาณในการจัดซื้อวัตถุดิบไม่เพียงพอ / เกินความจำเป็น	4. มีการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิต	3	2	6
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 4.2 การพัฒนาเทคโนโลยีและการวิจัย					

วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/ กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
4.2.1 เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม	ไม่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการผลิต	5. การลงทุนเทคโนโลยีทันสมัยใช้งบฯ สูงมาก	2	4	8



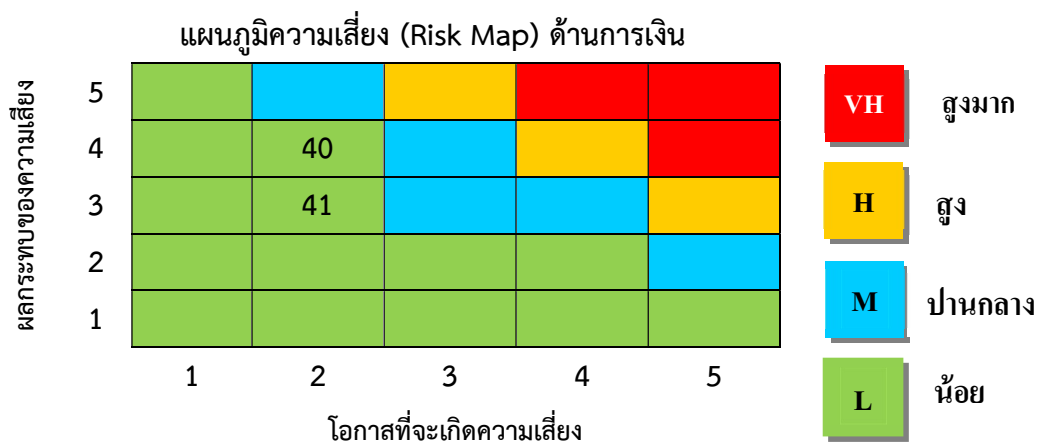
3.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) (จำนวน 34 ปัจจัยเสี่ยง)

วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 1.1 การวางแผนการผลิต					
1.1.2 เพื่อวางแผนความต้องการใช้วัตถุดิบการผลิต	วัตถุดิบการผลิตไม่สอดคล้องกับปริมาณการใช้งาน	6. การประมาณการใช้วัตถุดิบทำเป็นรายปีไม่ได้ทำเป็นรายเดือน	4	4	16
		7. สต็อกวัตถุดิบไม่แน่นอน	2	3	6
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 1.2 การบริหารงบประมาณ					
1.2.2 เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการด้านงบประมาณ	งบประมาณไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน	8.ขาดการติดตามและควบคุมการใช้งบประมาณ	1	3	3

วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
1.2.3 เพื่อจัดทำบัญชีการเงินต่างๆ ให้ถูกต้อง	จัดทำบัญชีต้นทุนไม่ถูกต้องตามมาตรฐานด้านบัญชี	9. ขาดระบบการบันทึกข้อมูลทางบัญชี ต้นทุนที่ถูกต้อง	5	5	25
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 1.3 การจัดหาวัตถุดิบ					
1.3.1 เพื่อกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของวัตถุดิบ	ไม่สามารถจัดซื้อตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนดได้	10. คุณลักษณะเฉพาะไม่เป็นปัจจุบันของวัตถุดิบบางประเภท	1	4	4
1.3.2 เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการจัดซื้อ/จัดจ้าง	แผนจัดซื้อไม่เหมาะสม	11. สต็อกมีการเปลี่ยนแปลงไม่สม่ำเสมอ	2	3	6
		12. ปริมาณการใช้ไม่แน่นอน	3	2	6
		13. ผู้เกี่ยวข้องไม่ทราบแผนการจัดซื้อ	4	4	16
1.3.3 เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่ตรงตามรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะที่ต้องการ	ไม่มั่นใจในคุณภาพของวัตถุดิบบางประเภท	14. คุณลักษณะเฉพาะที่กำหนดไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจนบางประเภท	3	3	9
		15. ฝ่ายทดสอบคุณภาพวัตถุดิบไม่สามารถตรวจสอบได้ในบางรายการ	3	4	12
		16. มาตรฐานของผู้ค้า	3	4	12
1.3.4 เพื่อให้ได้วัตถุดิบตรงเวลาที่กำหนดไว้	1. การส่งมอบล่าช้า	17. คุณภาพและศักยภาพของผู้ขาย	2	4	8
	2. การตรวจรับล่าช้า	18. ระยะเวลาในการทดสอบคุณภาพวัตถุดิบ 19. เอกสารของคู่สัญญาไม่ครบหรือล่าช้า	4 3	2 1	8 3
1.3.5 เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพปริมาณที่ใช้เพียงพอ	วัตถุดิบค้างสต็อกหมดอายุ เสื่อมสภาพ	20. การประมาณความต้องการใช้	3	2	6

วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
	และไม่เพียงพอดต่อการใช้งาน	กำหนดเป็นรายปีไม่กำหนดเป็นรายเดือน 21. มีการปรับเปลี่ยนแผนการผลิต 22. มีเหตุขัดข้องฉุกเฉินต้องหยุดการผลิต 23. มีการยกเลิกการผลิต/เปลี่ยนแปลงวัสดุบรรจุภัณฑ์	3 1 1	2 5 5	6 5 5
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 2.1 การผลิตชีวภัณฑ์					
2.1.1 เพื่อให้ได้วัคซีนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและปริมาณเพียงพอตามความต้องการ	1. วัคซีนไม่ผ่านการทดสอบคุณภาพ	24. ไม่ปฏิบัติตาม SOP และ SOP ไม่ครอบคลุมการผลิตทั้งหมด 25. มีการปนเปื้อนในกระบวนการผลิต	1 1	5 5	5 5
	2. วัคซีนผลิตไม่ทันเวลา	26. เครื่องมือเครื่องจักรชำรุดระหว่างการดำเนินงาน 27. ความไม่แน่นอนของยอดความต้องการวัคซีน	3 3	4 2	12 6
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 2.2 การควบคุมคุณภาพ					
2.2.1 เพื่อรับรองคุณภาพและประสิทธิภาพของวัคซีนให้เป็นไปตามมาตรฐาน	1. ผลการทดสอบไม่ถูกต้อง	28. ความชำนาญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ 29. คุณภาพโคทดสอบที่ใช้ในการทดสอบ	1 1	5 5	5 5
	2. ผลการทดสอบล่าช้า	30. ความไม่แน่นอนของแผนการผลิต	3	2	6
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 3.1 การจัดเก็บชีวภัณฑ์					

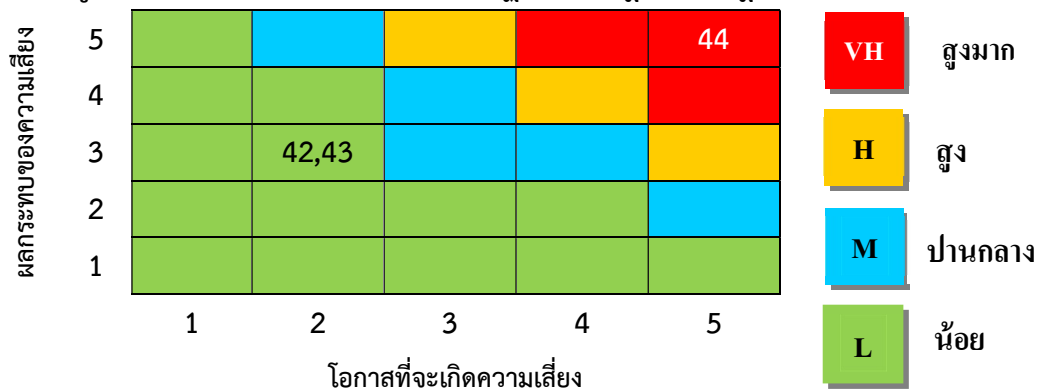
วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
3.1.1 เพื่อเก็บรักษาวัคซีนในกระบวนการและวัคซีนสำเร็จรูปให้มีคุณภาพตั้งแต่ผลิตจนถึงปลายทาง	วัคซีนเสื่อมคุณภาพเนื่องจากการเก็บรักษา	31. ประสิทธิภาพห้องเย็น / รถห้องเย็น ไม่สมบูรณ์	1	5	5
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 3.2 การขนส่งชีวภัณฑ์					
3.2.1 เพื่อจัดส่งวัคซีนสำเร็จรูปให้ปริมาณและเวลาตรงตามความต้องการ	ไม่สามารถส่งวัคซีนได้ตามปริมาณและตรงตามเวลา	32. ผลิตวัคซีนไม่ตรงตามเวลาที่ต้องการ	1	5	5
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 4.1 การบริหารบุคคล					
4.1.1 เพื่อให้ห้องค์กรมีบุคลากรที่เพียงพอและมีความรู้ความสามารถตรงตามงานที่รับผิดชอบ	1. บุคลากรบางหน่วยมีมาก/น้อยกว่าความเป็นจริง	33.การวิเคราะห์จำนวนบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการ	2	4	8
	2. บุคลากรในบางหน่วยมีความรู้ไม่ตรงกับงาน	34. คุณวุฒิไม่ตรงกับงาน	1	4	4
4.1.2 เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กร	1. บุคลากรขอย้าย/ลาออก	35. บุคลากรขาดแรงจูงใจ 36. ขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	2 2	4 4	8 8
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 4.2 การพัฒนาเทคโนโลยีและการวิจัย					
4.2.3 เพื่อให้ห้องค์กรมีการวิจัยชีวภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้	1. ไม่มีชีวภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ท้องตลาด	37. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวิจัย 38. การพัฒนาและผลิตชีวภัณฑ์ใหม่ต้องใช้เงินลงทุนและระยะเวลาในการเตรียมการ	2 2	2 3	4 6
	2. ชีวภัณฑ์ชนิดเดิมยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้	39. ข้อมูลความต้องการใช้ชีวภัณฑ์ไม่ครบถ้วน	3	4	12



3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) (จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง)

วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 4.2 การพัฒนาเทคโนโลยีและการวิจัย					
4.2.1 เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม	ไม่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการผลิต	40. การลงทุนเทคโนโลยีทันสมัยใช้งบฯ สูงมาก	2	4	8
4.2.3 เพื่อให้องค์กรมีการวิจัยชีวภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้	ไม่มีชีวภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ท้องตลาด	41. การพัฒนาและผลิตชีวภัณฑ์ใหม่ต้องใช้เงินลงทุนและระยะเวลาในการเตรียมการ	2	3	6

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ



3.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) (จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง)

วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 1.3 การจัดหาวัตถุดิบ					
1.3.1 เพื่อกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของวัตถุดิบ	ไม่สามารถจัดซื้อตามคุณลักษณะเฉพาะที่ต้องการได้	42. ระเบียบราชการมีข้อจำกัดในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัตถุดิบบางประเภทตามที่ใช้ต้องการ 43. จำนวนผู้ค้ำน้อยราย	2 2	3 3	6 6
ขั้นตอนหลัก/กิจกรรม 4.2 การพัฒนาเทคโนโลยีและการวิจัย					

วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน/กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
4.2.2 เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP หรือมาตรฐานสากลอื่นๆ	องค์กรไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP	44. โรงงานผลิตวัคซีน FMD ยังไม่มีรายละเอียดทางเทคนิคสำหรับก่อสร้างอาคาร โครงการเพิ่มกำลังการผลิตวัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อยให้เป็นไปตามมาตรฐาน	5	5	25

3.5 การบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

การคัดเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก (ระดับ 15 เป็นต้นไป) มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง นั้น เนื่องจากคณะกรรมการฯ สทช. เห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ สทช. เป็นอย่างมาก และมีความจำเป็นที่ สทช. จะต้องดำเนินการควบคุมให้ความเสี่ยงลดลงในระดับที่ยอมรับได้

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Rick)							
ไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการของผู้ใช้	1. การเกิดโรคระบาดสัตว์ในพื้นที่	9	ถ่ายโอน	ถ่ายโอนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง	-	สคบ.	ปกติ
ไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการของผู้ใช้	2. นโยบายการควบคุมโรคเปลี่ยนแปลง	6	ถ่ายโอน	ถ่ายโอนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง	-	สคบ.	ปกติ
วัตถุดิบการผลิตไม่สอดคล้องกับปริมาณการใช้งาน	3. มีการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิต	6	ยอมรับ	ประชุมร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับแผนการผลิตให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ	-	สทช.	ปกติ
งบประมาณในการจัดซื้อวัตถุดิบไม่เพียงพอ /เกินความจำเป็น	4. มีการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิต	6	ยอมรับ	ประชุมร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับแผนการผลิตและแผนการจัดซื้อวัตถุดิบให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ	-	สทช.	ปกติ
ไม่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการผลิต	5. การลงทุนเทคโนโลยีทันสมัยใช้งบฯ สูงมาก	8	ยอมรับ	ประชุมวางแผนการลงทุนในด้านต่างๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการลงทุน ทั้งระยะสั้น กลาง ยาว	-	สทช.	ปกติ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
2. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)							
วัตถุดิบการผลิตไม่สอดคล้องกับปริมาณการใช้งาน	1. การประมาณการใช้วัตถุดิบทำเป็นรายปี ไม่ได้ทำเป็นรายเดือน	16	ควบคุม	จัดทำโครงการปรับปรุงการจัดทำแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	1 ต.ค. 2557 ถึง 30 ก.ย. 2558	ส่วนสนับสนุนการผลิตชีวภัณฑ์	ปกติ
วัตถุดิบการผลิตไม่สอดคล้องกับปริมาณการใช้งาน	2. สต็อกวัตถุดิบไม่แน่นอน	6	ยอมรับ	สรุปสต็อกวัสดุประจำเดือน และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	-	สทช.	ปกติ
งบประมาณไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน	3. ขาดการติดตามและควบคุมการใช้งบประมาณ	3	ยอมรับ	การประชุมติดตามผลการปฏิบัติงานประจำไตรมาส	-	สทช.	ปกติ
จัดทำบัญชีต้นทุนไม่ถูกต้องตามมาตรฐานด้านบัญชี	4. ขาดระบบการบันทึกข้อมูลทางบัญชีต้นทุนที่ถูกต้อง	25	ควบคุม	ดำเนินการบันทึกข้อมูลบัญชีต้นทุนเพื่อเตรียมความพร้อมในการหาต้นทุนวัคซีน	1 ต.ค. 2557 ถึง 30 ก.ย. 2558	ส่วนสนับสนุนการผลิตชีวภัณฑ์	ปกติ
ไม่สามารถจัดซื้อตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนดได้	5. คุณลักษณะเฉพาะไม่เป็นปัจจุบันของวัตถุดิบบางประเภท	4	ยอมรับ	ปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะวัสดุให้เป็นปัจจุบัน โดยคณะกรรมการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะวัสดุ	-	สทช.	ปกติ
แผนจัดซื้อไม่เหมาะสม	6. สต็อกมีการเปลี่ยนแปลงไม่สม่ำเสมอ	6	ยอมรับ	สรุปสต็อกวัสดุประจำเดือน และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	-	สทช.	ปกติ
แผนจัดซื้อไม่เหมาะสม	7. ปริมาณการใช้ไม่แน่นอน	6	ยอมรับ	ประชุมร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนการผลิต แผนจัดซื้อวัตถุดิบ	-	สทช.	ปกติ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
แผนจัดซื้อไม่เหมาะสม	8. ผู้เกี่ยวข้องไม่ทราบแผนการจัดซื้อ	16	ควบคุม	จัดทำโครงการปรับปรุงการจัดทำแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	1 ต.ค. 2557 ถึง 30 ก.ย. 2558	ส่วนสนับสนุนการผลิตชีวภัณฑ์	ปกติ
ไม่มั่นใจในคุณภาพของวัตถุดิบบางประเภท	9. คุณลักษณะเฉพาะที่กำหนดไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจนบางประเภท	9	ยอมรับ	ปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะวัสดุให้เป็นปัจจุบัน โดยคณะกรรมการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะวัสดุ	-	สทช.	ปกติ
ไม่มั่นใจในคุณภาพของวัตถุดิบบางประเภท	10. ฝ่ายทดสอบคุณภาพวัตถุดิบไม่สามารถตรวจสอบได้ในบางรายการ	12	ยอมรับ	ปรับปรุงและเพิ่มศักยภาพฝ่ายทดสอบคุณภาพวัตถุดิบ ให้สามารถตรวจสอบวัตถุดิบได้มากขึ้น	-	สทช.	ปกติ
ไม่มั่นใจในคุณภาพของวัตถุดิบบางประเภท	11. มาตรฐานของผู้ค้า	12	ยอมรับ	คณะกรรมการพิจารณาผลทุกชุดเพิ่มความเข้มงวดในการตรวจสอบข้อมูลของทุกบริษัทที่เสนอราคา โดยเฉพาะบริษัทใหม่	-	สทช.	ปกติ
การส่งมอบล่าช้า	12. คุณภาพและศักยภาพของผู้ขาย	8	ยอมรับ	บันทึกข้อมูลบริษัทที่มีปัญหาในการส่งมอบและแจ้งให้กรรมการพิจารณาผลรับทราบ เพื่อเพิ่มความเข้มงวดในการตรวจสอบ	-	สทช.	ปกติ
การตรวจรับล่าช้า	13. ระยะเวลาในการทดสอบคุณภาพวัตถุดิบ	8	ยอมรับ	การทดสอบสารเคมีบางชนิด มีกำหนดในมาตรฐานวิธีปฏิบัติงานซึ่ง	-	สทช.	ปกติ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
				ระบุวิธีการ ระยะเวลาที่แน่นอน และเพื่อความมั่นใจว่าสารเคมีนั้นมีคุณภาพดีจริง จึงต้องตรวจสอบให้ครบถ้วนตามกระบวนการ			
การตรวจรับล่าช้า	14. เอกสารของคู่สัญญาไม่ครบหรือล่าช้า	3	ยอมรับ	ผู้เกี่ยวข้องเร่งรัดบริษัทให้จัดส่งเอกสารเร็วขึ้น และภายในกำหนด หากส่งล่าช้ากว่ากำหนดจะดำเนินการปรับตามระเบียบพัสดุฯ	-	สทช.	ปกติ
วัตถุดิบค้างสต็อก หมดยุติเสื่อมสภาพ และไม่เพียงพอต่อการใช้งาน	15. การประมาณความต้องการใช้กำหนดเป็นรายปีไม่กำหนดเป็นรายเดือน	6	ยอมรับ	ประชุมร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำแผนการผลิต แผนจัดซื้อวัตถุดิบ	-	สทช.	ปกติ
วัตถุดิบค้างสต็อก หมดยุติเสื่อมสภาพ และไม่เพียงพอต่อการใช้งาน	16. มีการปรับเปลี่ยนแผนการผลิต	6	ยอมรับ	ประชุมร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง เพื่อปรับแผนการผลิต แผนจัดซื้อวัตถุดิบ	-	สทช.	ปกติ
วัตถุดิบค้างสต็อก หมดยุติเสื่อมสภาพ และไม่เพียงพอต่อการใช้งาน	17. มีเหตุขัดข้องฉุกเฉิน ต้องหยุดการผลิต	5	ยอมรับ	เครื่องจักรทุกโรงงานมีระบบไฟฟ้าสำรอง หากเกิดไฟฟ้าดับ เครื่องจักรยังสามารถทำงานต่อได้ และยังมีช่างอยู่ประจำตลอดเวลา	-	สทช.	ปกติ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
วัตถุดิบค้ำสต็อก หมดอายุ เสื่อมสภาพ และไม่เพียงพอต่อการใช้งาน	18. มีการยกเลิกการผลิต/เปลี่ยนแปลงวัสดุบรรจุภัณฑ์	5	ยอมรับ	สทช.จะนำนโยบายกรมปศุสัตว์มาประชุมแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการเป็นประจำ	-	สทช.	ปกติ
วัคซีนไม่ผ่านการทดสอบคุณภาพ	19. ไม่ปฏิบัติตาม SOP และ SOP ไม่ครอบคลุมการผลิตทั้งหมด	5	ยอมรับ	จัดทำ SOP ให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ และหัวหน้างานต้องเข้มงวดในการปฏิบัติตาม SOP	-	สทช.	ปกติ
วัคซีนไม่ผ่านการทดสอบคุณภาพ	20. มีการปนเปื้อนในกระบวนการผลิต	5	ยอมรับ	ปฏิบัติตาม SOP และเทคนิคปลอดเชื้ออย่างเคร่งครัด	-	สทช.	ปกติ
วัคซีนผลิตไม่ทันเวลา	21. เครื่องมือเครื่องจักรชำรุดระหว่างการดำเนินงาน	12	ยอมรับ	จัดทำโครงการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน	1 ต.ค. 2557 ถึง 30 ก.ย. 2558	กลุ่มผลิตชีวภัณฑ์ร่วมกับ ส่วนสนับสนุนการผลิตชีวภัณฑ์	เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย
วัคซีนผลิตไม่ทันเวลา	22. ความไม่แน่นอนของยอดความต้องการวัคซีน	6	ยอมรับ	ประชุมปรับแผนร่วมกับ สคบ. และนำข้อมูลมาประชุมร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงแผนการผลิตให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ	-	สทช.	ปกติ
ผลการทดสอบไม่ถูกต้อง	23. ความชำนาญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	5	ยอมรับ	พนักงานเดิมจะมีความชำนาญ แต่พนักงานใหม่จะมีการสอนงานและให้พนักงานเดิมเป็นที่เลี้ยง ก่อนการปฏิบัติงานจริง	-	สทช.	ปกติ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
ผลการทดสอบไม่ถูกต้อง	24. คุณภาพโคททดลองที่ใช้ในการทดสอบ	5	ยอมรับ	กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของโคททดสอบที่มีคุณภาพ และเข้มงวดในการตรวจรับ	-	สทช.	ปกติ
ผลการทดสอบล่าช้า	25. ความไม่แน่นอนของแผนการผลิต	6	ยอมรับ	ประชุมร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนการผลิต แผนจัดซื้อวัตถุดิบ	-	สทช.	ปกติ
วัคซีนเสื่อมคุณภาพเนื่องจากการเก็บรักษา	26. ประสิทธิภาพห้องเย็น / รถห้องเย็น ไม่สมบูรณ์	5	ยอมรับ	ซ่อมบำรุงห้องเย็นและรถห้องเย็นตามระยะให้อยู่ในสภาพดีเสมอและจัดซื้อของใหม่ทดแทนที่ชำรุด ให้เพียงพอต่อความต้องการ	-	สทช.	เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย
ไม่สามารถส่งวัคซีนได้ตามปริมาณและตรงตามเวลา	27. ผลิตวัคซีนไม่ตรงตามเวลาที่ต้องการ	5	ยอมรับ	ประชุมร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนการผลิต แผนจัดซื้อวัตถุดิบ	-	สทช.	ปกติ
บุคลากรบางหน่วยมีมาก/น้อยกว่าความเป็นจริง	28. การวิเคราะห์จำนวนบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการ	8	ยอมรับ	ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์จัดทำแผนบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน	-	สทช.	ปกติ
บุคลากรในบางหน่วยมีความรู้ไม่ตรงกับงาน	29. คุณวุฒิไม่ตรงกับงาน	4	ยอมรับ	พนักงานเดิมจะไม่ค่อยตรง แต่ได้ดำเนินการทยอยปรับตำแหน่งให้ตรง ส่วนพนักงานใหม่จะมีการกำหนดคุณสมบัติให้ตรงกับงาน	-	สทช.	ปกติ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
บุคลากรขอย้าย/ลาออก	30. บุคลากรขาดแรงจูงใจ	8	ยอมรับ	มีการจัดงานสถาปนาสำนักฯ เพื่อทำบุญประจำปี จัดเลี้ยงพนักงาน มอบรางวัลพนักงานดีเด่น มอบทุนการศึกษาให้บุตรของพนักงาน และจับของขวัญปีใหม่ให้แก่พนักงาน และจัดงานกีฬาเชื่อมสัมพันธ์	-	สทช.	เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย
บุคลากรขอย้าย/ลาออก	31. ขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	8	ยอมรับ	แต่ละตำแหน่งจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งกำหนดโดยก.พ. และกรมปศุสัตว์	-	สทช.	ปกติ
ไม่มีชีวภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ท้องตลาด	32. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวิจัย	4	ยอมรับ	จัดฝึกอบรมแก่บุคลากร และส่งเสริมให้ศึกษาต่อในด้านที่ตรงกับความต้องการของ สทช.	-	สทช.	ปกติ
ไม่มีชีวภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ท้องตลาด	33. การพัฒนาและผลิตชีวภัณฑ์ใหม่ต้องใช้เงินลงทุนและระยะเวลาในการเตรียมการ	6	ยอมรับ	มีการร่วมวิจัยกับสถาบันทั้งส่วนราชการและเอกชน	-	สทช.	เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย
ชีวภัณฑ์ชนิดเดิมยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้	34. ข้อมูลความต้องการใช้ชีวภัณฑ์ไม่ครบถ้วน	12	ยอมรับ	มีการร่วมวิจัยกับสถาบันทั้งส่วนราชการและเอกชน นอกจากนี้ยังจัดทำโครงการสำรวจความต้องการ	-	สทช.	ปกติ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
				และความจำเป็นใช้ชีวภัณฑ์สัตว์ในประเทศไทย			
3. ด้านการเงิน (Financial Risk)							
ไม่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการผลิต	1. การลงทุนเทคโนโลยีทันสมัยใช้งบฯ สูงมาก	3	ยอมรับ	ประชุมวางแผนการลงทุนในด้านต่างๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการลงทุน ทั้งระยะสั้น กลาง ยาว	-	สทช.	ปกติ
ไม่มีชีวภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ท้องตลาด	2. การพัฒนาและผลิตชีวภัณฑ์ใหม่ต้องใช้เงินลงทุนและระยะเวลาในการเตรียมการ	6	ยอมรับ	มีการร่วมวิจัยกับสถาบันทั้งส่วนราชการและเอกชน	-	สทช.	เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย
4. ด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ (Compliance Risk)							
ไม่สามารถจัดซื้อตามคุณลักษณะเฉพาะที่ต้องการได้	1. ระเบียบราชการมีข้อจำกัดในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุติบบางประเภทตามที่ผู้ใช้ต้องการ	6	ยอมรับ	ปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะให้เป็นปัจจุบันและตรงตามความต้องการของผู้ใช้	-	สทช.	ปกติ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
ไม่สามารถจัดซื้อตามคุณลักษณะเฉพาะที่ต้องการได้	2. จำนวนผู้ค้ำน้อยราย	6	ยอมรับ	ปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะให้เป็นปัจจุบันและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ และเกิดการแข่งขัน	-	สทช.	ปกติ
องค์กรไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP	3. โรงงานผลิตวัคซีน FMD ยังไม่มีรายละเอียดทางเทคนิคสำหรับก่อสร้างอาคารโครงการเพิ่มกำลังการผลิตวัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อยให้เป็นไปตามมาตรฐาน	25	ควบคุม	จัดทำโครงการจ้างที่ปรึกษาจัดทำรายละเอียดทางเทคนิคสำหรับก่อสร้างอาคารโครงการเพิ่มกำลังการผลิตวัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อยให้เป็นไปตามมาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practice)	1 ต.ค. 2557 ถึง 30 ก.ย. 2558	ฝ่ายประกันคุณภาพ	-

ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องควบคุม (ระดับความเสี่ยง ≥ 15)

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
วัตถุดิบการผลิตไม่สอดคล้องกับปริมาณการใช้งาน	การประมาณการใช้วัตถุดิบทำเป็นรายปี ไม่ได้ทำเป็นรายเดือน	16	ควบคุม	จัดทำโครงการปรับปรุงการจัดทำแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	1 ต.ค. 2557 ถึง 30 ก.ย. 2558	ส่วนสนับสนุนการผลิตชีวภัณฑ์	ปกติ
จัดทำบัญชีต้นทุนไม่ถูกต้องตามมาตรฐานด้านบัญชี	ขาดระบบการบันทึกข้อมูลทางบัญชีต้นทุนที่ถูกต้อง	25	ควบคุม	ดำเนินการบันทึกข้อมูลบัญชีต้นทุนเพื่อเตรียมความพร้อมในการหาต้นทุนวัคซีน	1 ต.ค. 2557 ถึง 30 ก.ย. 2558	ส่วนสนับสนุนการผลิตชีวภัณฑ์	ปกติ
แผนจัดซื้อไม่เหมาะสม	ผู้เกี่ยวข้องไม่ทราบแผนการจัดซื้อ	16	ควบคุม	จัดทำโครงการปรับปรุงการจัดทำแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	1 ต.ค. 2557 ถึง 30 ก.ย. 2558	ส่วนสนับสนุนการผลิตชีวภัณฑ์	ปกติ
องค์กรไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP	โรงงานผลิตวัคซีน FMD ยังไม่มีรายละเอียดทางเทคนิคสำหรับก่อสร้างอาคารโครงการเพิ่มกำลังการผลิต	25	ควบคุม	จัดทำโครงการจ้างที่ปรึกษาจัดทำรายละเอียดทางเทคนิคสำหรับก่อสร้างอาคารโครงการเพิ่มกำลัง	1 ต.ค. 2557 ถึง 30 ก.ย. 2558	ฝ่ายประกันคุณภาพ	7,994,025.-

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
	วัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อยให้เป็นไปตามมาตรฐาน			การผลิตวัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อยให้เป็นไปตามมาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practice)			

บทที่ 4

การรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

4.1 การติดตามและรายงานผล

หลังจากสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ตามแผนบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และจัดทำรายงานสรุปผลการติดตามเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ

การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง จะติดตามทุกไตรมาส โดยให้รายงานต่อฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อแจ้งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ

4.2 การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ประเมินผลเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง โดยแสดงผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเทียบกับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และจัดทำผลการบริหารความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยครอบคลุม 4 ประเด็น ดังนี้

1. ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง
2. ระดับความรุนแรงตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง
3. ระดับความรุนแรงหลังการบริหารความเสี่ยง
4. ระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้

โดยจัดทำเป็นตารางและแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยงในการอธิบาย แล้ววิเคราะห์ภาพรวมของผลการบริหารความเสี่ยง

4.3 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

ให้มีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยดำเนินการตามกระบวนการแนวทาง/วิธีการที่กำหนดในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

4.4 การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี

ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำ(ร่าง) รายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบ เสนอผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งจัดทำความเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นขอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี ก่อนนำเสนอผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นขอรายงานดังกล่าวต่อไป

ภาคผนวก



คำสั่งสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์
ที่ ๓๑๔ /๒๕๕๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ได้กำหนดระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ให้ทุกส่วนราชการถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารงานของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงแผนให้มีประสิทธิภาพและทันกาล และเป็นแนวทางการปฏิบัติเดียวกัน ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ จึงมีคำสั่งดังต่อไปนี้

๑. ให้ยกเลิกคำสั่งที่ ๑๔๔/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ หรือหนังสืออื่นใดที่ขัดแย้งกับคำสั่งนี้

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ตามรายชื่อดังนี้

๒.๑ ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์	ประธานกรรมการ
๒.๒ นางสาวรัชณี อตถิ ผชช.ด้านพัฒนาแบคทีเรียวัคซีนฯ	รองประธาน
๒.๓ ผู้อำนวยการส่วนสนับสนุนการผลิตชีวภัณฑ์	กรรมการ
๒.๔ หัวหน้ากลุ่มผลิตชีวภัณฑ์	กรรมการ
๒.๕ หัวหน้ากลุ่มทดสอบคุณภาพชีวภัณฑ์	กรรมการ
๒.๖ หัวหน้ากลุ่มวิจัยและพัฒนา	กรรมการ
๒.๗ หัวหน้ากลุ่มสัตว์ทดลอง	กรรมการ
๒.๘ หัวหน้าฝ่ายผลิตวัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อย	กรรมการ
๒.๙ หัวหน้าฝ่ายผลิตวัคซีนแบคทีเรีย	กรรมการ
๒.๑๐ หัวหน้าฝ่ายผลิตวัคซีนสัตว์ปีก	กรรมการ
๒.๑๑ หัวหน้าฝ่ายผลิตวัคซีนอหิวาต์สุกรและกาฬโรคเปิด	กรรมการ
๒.๑๒ นายสหวัชร อึ้งวนิชบรรณ น.สพ.ชำนาญการพิเศษ	กรรมการ
๒.๑๓ นายรังสรรค์ รักษากุลวิทยา นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ชำนาญการ	กรรมการ
๒.๑๔ นายวัชรินทร์ หินอ่อน น.สพ.ชำนาญการ	กรรมการ
๒.๑๕ หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป	กรรมการและเลขานุการ
๒.๑๖ นายสุกิจ ประทุมชัย น.สพ.ชำนาญการ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒.๑๗ นายก่อเกียรติ ม่วงไทย น.สพ.ชำนาญการ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒.๑๘ นางณิรัตน์ ปือกเทิง เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยคณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้

๑. กำกับดูแลการดำเนินงานการควบคุมภายในและแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักฯ

๒. สรุปผล...

- ๒ -

๒. สรุปผลการดำเนินงานปรับปรุงควบคุมภายในและแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักฯ ให้มีประสิทธิภาพและให้ผลคุ้มค่า รวมทั้งจัดทำรายงานความคืบหน้าเสนอกรมบัญชีตัวต่อไป
 ๓. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการช่วยในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงได้ตามที่เห็นสมควร
 ๔. ดำเนินงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๖



(นายนิเทศ เลิศลิ้มชลาสัย)

ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์