

การบริหารความเสี่ยงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
ที่มีวงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ของกรมอนามัย

โดย

นางจรัญญา สะเรียมรัมย์

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้ง

ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป ระดับชำนาญการพิเศษ

ตำแหน่งเลขที่ ๑๙๗๙

กลุ่มสนับสนุนวิชาการและการวิจัย สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ที่มีวงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ของกรมอนามัยนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทาง (Guideline) ในการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้าง โดยรวบรวม เนื้อหาสาระจากหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ การบริหารความเสี่ยง ตามแนวทาง COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission) ซึ่งได้รวบรวมประเด็นปัญหาการดำเนินการและการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนที่กรมกำหนด จากการ ปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย ที่รายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณจากการ จัดซื้อจัดจ้างงบลงทุน ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ที่มีวงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ในการประชุมกรม อนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ แล้วนำมาจัดทำการบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอน เพื่อให้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานการจัดซื้อจัดจ้าง ได้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน การติดตาม และแก้ไขปัญหา ที่เกิดความเสี่ยง ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ลดความเสี่ยงในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตาม วัตถุประสงค์

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การบริหารความเสี่ยงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ที่มีวงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ของกรมอนามัย ฉบับนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนให้การดำเนินงานจัดซื้อ จัดจ้างของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

จรัญญา สะเรียมรัมย์

๒๔ มกราคม ๒๕๖๘

กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอแสดงความขอบคุณเจ้าหน้าที่หน่วยงาน ผู้นำเสนอข้อมูลการรายงานผลการเบิกจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ทุกท่าน โดยเฉพาะนางดวงกมล คล้ายพึงสินธุ์ นักวิชาการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุกองคลัง ที่ได้ให้ความร่วมมือและสนับสนุนข้อมูลที่สำคัญสำหรับการดำเนินการศึกษาการบริหารความเสี่ยงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างนี้ ด้วยความมุ่งมั่นและความตั้งใจของทุกท่าน ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์แนวทางการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างครบถ้วนและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมต่อไป

นอกจากนี้ ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณผู้ให้คำปรึกษาและแนะนำทุกท่าน ประกอบด้วยนางสาวพิมพ์ภวดี ศรีจันทร์ อดีตผู้อำนวยการกองคลัง กรมอนามัย และนายธวัชชัย บุญเกิด ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย ที่ได้ให้คำแนะนำอันทรงคุณค่าและชี้แนะแนวทางในการดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความรู้และประสบการณ์ของท่านมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพของงานวิจัยนี้ให้สมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคมโดยรวมด้วยความเคารพและขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

จรัญญา สะเริญรัมย์

๒๔ มกราคม ๒๕๖๘

สารบัญ

หน้า

คำนำ	
สารบัญ	
สารบัญตาราง	
สารบัญภาพ	
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๒. วัตถุประสงค์	๒
๓. กรอบแนวคิด	๓
๔. วิธีการดำเนินการ	๔
๕. ขอบเขตของการดำเนินการ	๔
๖. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๖
บทที่ ๒ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๗
๑. พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐	๗
๒. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐	๑๐
๓. การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)	๒๔
๔. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒	๓๗
๕ นโยบายและหลักเกณฑ์การรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ – ๒๕๖๖	๔๕
บทที่ ๓ การดำเนินการบริหารความเสี่ยง	๔๗
๑. ขั้นตอนการดำเนินการ	๔๗
๒. แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	๕๕
๓. ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	๕๖
๔. ลำดับความเสี่ยงและแนวทางการบริหารจัดการ	๕๙
๕. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)	๖๑
บทที่ ๔ ผลการดำเนินการ	๖๓
การวิเคราะห์ความเสี่ยง	๖๓
แนวทางการบริหารความเสี่ยง	๖๔

สารบัญ (ต่อ)

๕ ข้อเสนอแนะ	๖๗
๑. ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	๖๗
๒. กำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยง	๖๘
บรรณานุกรม	๗๐

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ ๑ เกณฑ์ระดับความเสี่ยง	๔
ตารางที่ ๒ ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix/Degree of risk)	๕
ตารางที่ ๓ เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)	๒๙
ตารางที่ ๔ เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (Impact)	๓๐
ตารางที่ ๕ ผลการเบิกจ่ายการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง วงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	๔๙
ตารางที่ ๖ แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง	๕๘
ตารางที่ ๗ วิเคราะห์โครงการที่มีความเสี่ยงสูง	๖๐

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ ๑. กรอบแนวคิด	๓
ภาพที่ ๒ โครงสร้างการบริหารงานกรมอนามัย	๖
ภาพที่ ๓ โครงสร้างองค์กร	๖
ภาพที่ ๔ ขั้นตอนการจัดซื้อจ้าง วิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์	๑๔
ภาพที่ ๕ ขั้นตอนการจัดซื้อจ้าง วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์	๑๗
ภาพที่ ๖ ขั้นตอนการจัดซื้อจ้าง วิธีคัดเลือก	๒๐
ภาพที่ ๗ ขั้นตอนการจัดซื้อจ้าง วิธีเฉพาะเจาะจง	๒๓
ภาพที่ ๘ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	๒๖
ภาพที่ ๙ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	๓๔
ภาพที่ ๑๐ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๓๘
ภาพที่ ๑๑ กระบวนการปฏิบัติงาน (Flow chart) การบริหารความเสี่ยง	๔๔
ภาพที่ ๑๒ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ	๔๘

บทที่ ๑

บทนำ

๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด หน่วยงานของรัฐต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินหรือทรัพยากรของรัฐอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้งบประมาณและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน หน่วยงานต้องจัดการทรัพยากรทางการเงินและทรัพย์สินของรัฐให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ โดยหลีกเลี่ยงการสูญเสียเปล่าหรือความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่ความเสียหายแก่รัฐ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการกระทำที่ขัดต่อกฎหมายหรือระเบียบ และสนับสนุนการตรวจสอบการดำเนินงานได้อย่างโปร่งใส เจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านการเงินการคลังต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักวินัยการเงินการคลัง หากมีการกระทำที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบ และทำให้เกิดความเสียหาย เจ้าหน้าที่นั้นต้องรับผิดชอบทั้งทางวินัยและกฎหมาย หากเกิดความเสียหายขึ้น หน่วยงานของรัฐต้องดำเนินการแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำ โดยต้องรายงานการดำเนินงานดังกล่าวต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่องค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หน่วยงานควรทราบว่าจะมีความเสี่ยงอะไร และอยู่ในระดับมากหรือน้อยเพียงใด เพื่อจะได้กำหนดวิธีการจัดการหรือนำมาตรการต่าง ๆ มาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้น ยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ องค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีระบบธรรมาภิบาลที่ดี และช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม

กรมอนามัย ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ กฎกระทรวง และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง โดยปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ของกรมบัญชีกลาง (Electronic Governance Procurement : e-GP) โดยเปิดโอกาสให้ผู้สนใจหรือมีคุณสมบัติตามเกณฑ์กำหนด สามารถเข้าร่วมการเสนอราคาได้ตามวันเวลาที่รัฐกำหนด (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๒) การจัดซื้อจัดจ้างมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการบริหารราชการของหน่วยงานของรัฐในหลายด้าน เป็นกระบวนการที่สำคัญและซับซ้อน เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการจัดซื้อ จัดจ้าง และใช้ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานและบริการแก่ประชาชน ในกระบวนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจนำไปสู่เหตุการณ์ที่อาจทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่า การจัดซื้อจัดจ้าง วงเงินไม่เกิน

๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท สามารถจัดซื้อจัดจ้างได้ภายในเวลาที่กำหนด และเบิกจ่ายได้ภายในปีงบประมาณ ๑๐๐% ส่วนการจัดซื้อจัดจ้างที่วงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท มีบางส่วนมากกว่า ๓๐% ได้รับพัสดุไม่ทันตามเวลาที่กำหนด และเบิกจ่ายไม่ได้ภายในปีงบประมาณ อาจเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุขาดความเข้าใจในตัวระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลง ระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ของกรมบัญชีกลาง (e-GP) ไม่สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ การได้รับการร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานตรวจสอบ ภายในและภายนอกพบข้อบกพร่องของการจัดหาพัสดุ ขาดความเชื่อมั่นต่อหน่วยงานจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความเสียหายในการปฏิบัติงานในระดับสูง อาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อหน่วยงาน ทั้งด้านการเบิกจ่าย ความต้องการใช้พัสดุ และแผนการปฏิบัติการประจำปี

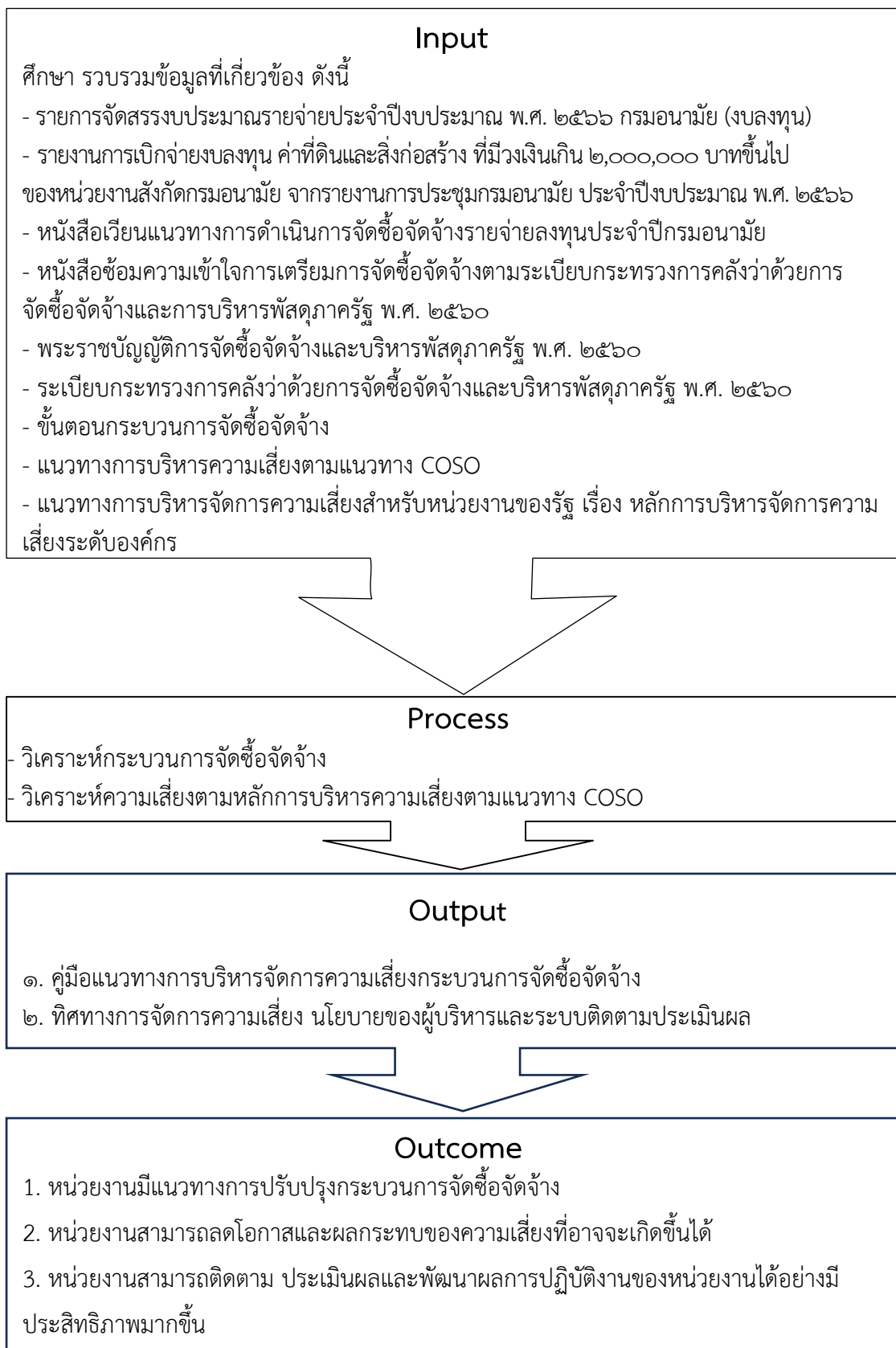
จากปัญหาดังกล่าว ผู้รับการประเมินจึงมีความสนใจในการศึกษาแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กรณีวงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ของกรมอนามัย เพื่อหา ปัจจัยที่เป็นสาเหตุความเสี่ยงจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และหาแนวทางในการป้องกันความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารพัสดุของกรมอนามัยมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อค้นหาความเสี่ยงจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน
๒. เพื่อหาแนวทางป้องกันความเสี่ยงจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
๓. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อจัดจ้าง ลดขั้นตอนที่ซับซ้อน ปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้เกิด ความรวดเร็วในการเบิกจ่าย และลดความล่าช้าที่อาจเกิดจากเอกสารหรือขั้นตอนที่ไม่จำเป็น

๓. กรอบแนวคิด

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของ องค์กร เพื่อช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือ ความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่าง ๆ ขององค์กร การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานควรต้องครอบคลุมทุกระบบตามภารกิจหลัก เพื่อให้ หน่วยงานสามารถเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม



ภาพ ๑ กรอบแนวคิด

๔. วิธีการดำเนินการ

๑. ศึกษาคู่มือ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี เอกสารที่เกี่ยวข้อง และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ

๒. ศึกษาคู่มือ แนวทางและหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO

๓. ศึกษาค้นหาปัจจัยเสี่ยงกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการผิดพลาด หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ จากรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างในการประชุมกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖

๔. วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ประเมินโอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น และจัดการความเสี่ยง หาแนวทางป้องกันความเสี่ยงจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

๕. ขอบเขตของการดำเนินการ

๕.๑ รายงานการเบิกจ่ายงบลงทุน ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย ในรายงานการประชุมกรมอนามัย ประจำเดือน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖

๕.๒ ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

๕.๑ ความเสี่ยงจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ที่มีวงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป ของกรมอนามัย

๕.๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่มีวงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป หมายถึง การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ จากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของส่วนงานหรือ หน่วยงานภายในส่วนงาน สามารถอธิบายดังนี้

๑) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๓) ระดับความเสี่ยงแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) แสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยง ได้ดังตาราง

ตารางที่ ๑ เกณฑ์ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก (A)	๒๐-๒๕	ความเสี่ยงระดับวิกฤตที่ต้องมีมาตรการจัดการและบริหารความเสี่ยงทันทีอย่างเร่งด่วน และการดำเนินการแก้ไขอย่างรวดเร็ว
สูง (B)	๑๐-๑๙	ความเสี่ยงมีนัยสำคัญ ที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที
ปานกลาง (C)	๔-๙	ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวัง ควรมีมาตรการบริหารความเสี่ยงปกติ แต่ให้ความสนใจเพิ่มขึ้นในบางจุด

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ (D)	๑-๓	ความเสี่ยงที่ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
ต่ำมาก (E)	>๑	ไม่มีผลกระทบหรือมีผลกระทบเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพราะวิธีการควบคุมปกติเพียงพอแล้ว

ตารางที่ ๒ ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix/Degree of risk)

สูงมาก (A)	ค่าคะแนนผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5	C 1x5 = 5	B 2x5=10	B 3x5=15	A 4x5=20	A 5x5=25
สูง (B)		4	C 1x4 = 4	B 2x4=8	B 3x4=12	A 4x4=16	A 5x4=20
ปานกลาง (C)		3	D 1x3 = 3	C 2x3 = 6	C 3x3 = 9	B 4x3=12	B 5x3=15
ต่ำ (D)		2	D 1x2 = 2	C 2x2 = 4	C 3x2 = 6	C 4x2=8	B 5x2=10
ต่ำมาก (E)		1	D 1x1 = 1	D 2x1 = 2	D 3x1 = 3	C 4x1=4	C 5x1=5
			1	2	3	4	5

ค่าคะแนนโอกาสและความเสี่ยง (Likelihood)

กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)

- A** → ระดับความเสี่ยงสูงมาก (โอกาสเกิดได้บ่อยมาก – ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด)
- ระดับความเสี่ยงสูงมาก จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน
- B** → ระดับความเสี่ยงสูง (โอกาสเกิดได้บ่อย – ผลกระทบรุนแรงมาก)
- ระดับความเสี่ยงสูง จะต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงานหรือการจัดสรรงบประมาณน้อยกว่าระดับความเสี่ยงสูงมาก
- C** → ระดับความเสี่ยงปานกลาง (โอกาสเกิดได้ค่อนข้างบ่อย – ผลกระทบรุนแรง)
- ระดับความเสี่ยงปานกลาง จะต้องมีการควบคุมโดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
- D** → ระดับความเสี่ยงต่ำ (โอกาสเกิดน้อย – ผลกระทบไม่รุนแรง)
- ระดับความเสี่ยงต่ำ หากเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติม
- E** → ระดับความเสี่ยงต่ำมาก (โอกาสเกิดน้อยมาก – ผลกระทบไม่รุนแรง)
- ระดับความเสี่ยงต่ำมาก หากเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติม

๖. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

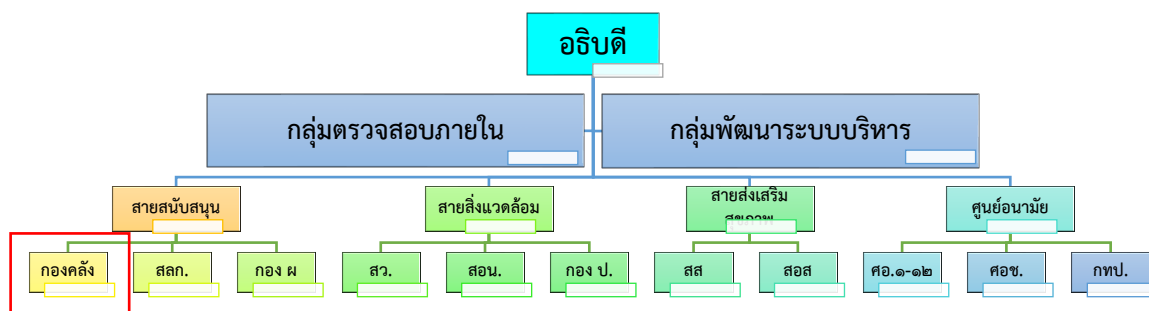
๑. ได้แนวทางในการประเมินความเสี่ยงของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานอื่น ๆ ของกรมอนามัยยิ่งขึ้น

๒. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้าง ได้ตระหนักและรับรู้ถึงปัจจัยเสี่ยงจากกระบวนการทำงานและสามารถหาแนวทาง ในการบริหารจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

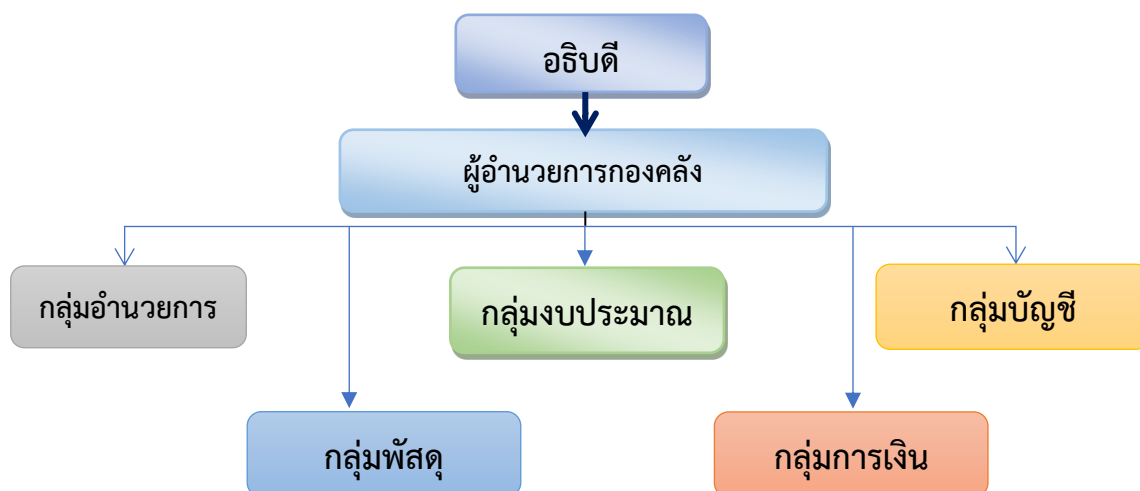
๓. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ช่วยให้การบริหารงบประมาณและทรัพยากรมีประสิทธิภาพสูงสุด เพิ่มความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เกี่ยวข้อง

๓. ลดความสูญเสีย ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นจากความล้มเหลวหรือความผิดพลาดในกระบวนการ

ภาพที่ ๒ โครงสร้างการบริหารงานกรมอนามัย



ภาพที่ ๓ โครงสร้างองค์กร



บทที่ ๒

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการบริหารความเสี่ยงจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ที่มีวงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ของกรมอนามัย ผู้รับการประเมินได้ศึกษาข้อมูล หลักการ ทฤษฎี กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ดังนี้

๑. พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐
๒. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐
๓. การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO
๔. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
๕. นโยบายและหลักเกณฑ์การรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ – ๒๕๖๖

๑. พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

การจัดซื้อจัดจ้างตามพระราชบัญญัตินี้ มาตรา ๘ วรรคหนึ่ง ได้กำหนดให้การจัดซื้อจัดจ้างต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานของรัฐ โดยมีหลักการดังต่อไปนี้

- (๑) คຸ້ມคຳ พືສຸດຕ້ອງມີຄຸນຄຳຫຼືຄຸນລັກສະນະທີ່ຕອບສະໜອງວັດຖຸປະສົງໃນການໃຊ້ງານຂອງหน่วยงานของรัฐ มีราคาที่เหมาะสม และมีแผนการบริหารพัสดุที่เหมาะสมและชัดเจน
 - (๒) โปร่งใส ต้องกระทำโดยเปิดเผย เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม มีการปฏิบัติต่อผู้ประกอบการทุกรายโดยเท่าเทียมกัน มีระยะเวลาที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการยื่นข้อเสนอ มีหลักฐานการดำเนินงานชัดเจน และมีการเปิดเผยข้อมูลในทุกขั้นตอน
 - (๓) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีกำหนดเวลาที่เหมาะสม โดยมีการประเมินและเปิดเผยผลสัมฤทธิ์ของการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ
 - (๔) ตรวจสอบได้ มีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ
- อย่างไรก็ตาม หากการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามหลักการดังกล่าว แต่ไม่มีผลต่อการจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีนัยสำคัญ หรือเกิดจากกรณีเร่งด่วน หรือมีเหตุผลหรือความจำเป็นอื่น การจัดซื้อจัดจ้างนั้นย่อมไม่เสียไป (มาตรา ๘ วรรคสอง)

รายละเอียดของพระราชบัญญัติโดยย่อ

๑. การบังคับใช้

ให้ยกเลิกบทบัญญัติเกี่ยวกับพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง หรือการบริหารพัสดุ ในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ข้อบัญญัติ และข้อกำหนดใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้บังคับแห่งพระราชบัญญัตินี้ และให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป (ประกาศวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐)

๒. นิยามศัพท์สำคัญ

“การจัดซื้อจัดจ้าง”	หมายความว่า การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุโดยการซื้อ จ้าง เช่า แลกเปลี่ยน หรือโดยนิติกรรมอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
“พัสดุ”	หมายความว่า สินค้า งานบริการ งานก่อสร้าง งานจ้างที่ปรึกษาและงานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง รวมทั้งการดำเนินการอื่น ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
“สินค้า”	หมายความว่า วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง และทรัพย์สินอื่นใด รวมทั้งงานบริการที่รวมอยู่ในสินค้านั้นด้วย แต่มูลค่าของงานบริการต้องไม่สูงกว่ามูลค่าของสินค้านั้น
“งานบริการ”	หมายความว่า งานจ้างบริการ งานจ้างเหมาบริการ งานจ้างทำของและการรับขนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์จากบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคล แต่ไม่หมายความรวมถึงการจ้างลูกจ้างของหน่วยงานของรัฐ การรับขนในการเดินทางไปราชการหรือไปปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐงานจ้างที่ปรึกษา งานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง และการจ้างแรงงานตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
“งานก่อสร้าง”	หมายความว่า งานก่อสร้างอาคารงานก่อสร้างสาธารณูปโภค หรือสิ่งปลูกสร้างอื่นใด และการซ่อมแซม ต่อเติม ปรับปรุง รื้อถอน หรือการกระทำอื่นที่มีลักษณะทำนองเดียวกันต่ออาคารสาธารณูปโภค หรือสิ่งปลูกสร้างดังกล่าว รวมทั้งงานบริการที่รวมอยู่ในงานก่อสร้างนั้นด้วย แต่มูลค่าของงานบริการต้องไม่สูงกว่ามูลค่าของงานก่อสร้างนั้น “อาคาร” หมายความว่า สิ่งปลูกสร้างถาวรที่บุคคลอาจเข้าอยู่หรือใช้สอยได้ เช่น อาคารที่ทำการ โรงพยาบาล โรงเรียน สนามกีฬา หรือสิ่งปลูกสร้างอย่างอื่นที่มีลักษณะทำนองเดียวกัน รวมทั้งสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อประโยชน์ใช้สอยสำหรับอาคารนั้น ๆ เช่น เสาธง รั้ว ท่อระบายน้ำ หอ ถังน้ำ ถนน ประปาไฟฟ้า หรือสิ่งอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนประกอบของตัวอาคาร เช่น เครื่องปรับอากาศ ลิฟท์ หรือเครื่องเรือน
“สาธารณูปโภค”	หมายความว่า งานอันเกี่ยวกับการประปา การไฟฟ้า การสื่อสาร การโทรคมนาคมการระบายน้ำ การขนส่งทางท่อ ทางน้ำ ทางบก ทางอากาศ หรือทางรางหรือการอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งดำเนินการในระดับพื้นดินใต้พื้นดิน หรือเหนือพื้นดิน
“งานจ้างที่ปรึกษา”	หมายความว่า งานจ้างบริการจากบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคล เพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือแนะนำแก่หน่วยงานของรัฐในด้านวิศวกรรม สถาปัตยกรรม ผังเมือง กฎหมายเศรษฐศาสตร์ การเงิน การคลัง สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสาธารณสุข ศิลปวัฒนธรรมการศึกษาวิจัย หรือด้านอื่นที่อยู่ในภารกิจของรัฐหรือของหน่วยงานของรัฐ

“งานจ้างออกแบบหรือ ควบคุมงานก่อสร้าง”	หมายความว่า งานจ้างบริการจากบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลเพื่อออกแบบ หรือควบคุมงานก่อสร้าง
“การบริหารพัสดุ”	หมายความว่า การเก็บ การบันทึก การเบิกจ่าย การยืม การตรวจสอบ การบำรุงรักษา และการจำหน่ายพัสดุ
“หน่วยงานของรัฐ”	หมายความว่า ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณองค์การมหาชน องค์การ อิสระ องค์การ ตามรัฐธรรมนูญ หน่วยธุรการของศาล มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ หน่วยงานสังกัด รัฐสภาหรือในกำกับของรัฐสภา หน่วยงานอิสระ ของรัฐ และหน่วยงานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
“เจ้าหน้าที่”	หมายความว่า ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือการบริหารพัสดุ หรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจให้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง หรือการบริหารพัสดุของหน่วยงานของรัฐ

๓. หลักการการจัดซื้อจัดจ้าง

หลักการการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของหน่วยงานของรัฐต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่
หน่วยงานของรัฐ และต้องสอดคล้องกับหลักการคุ้มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรวจสอบได้

๔. ผู้มีอำนาจอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้าง

การจัดหาพัสดุโดยวิธีใดตามพระราชบัญญัตินี้จะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดและภายในวงเงินเท่าใด ให้
เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรี (รมต.การคลัง) กำหนด

๕. คณะกรรมการและองค์การดูแลการจัดซื้อจัดจ้าง

กำหนดให้มีคณะกรรมการและองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง
และการบริหารพัสดุภาครัฐ คณะกรรมการวินิจฉัยปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
คณะกรรมการราคากลางและขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ คณะกรรมการความร่วมมือป้องกันการทุจริต
คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์และข้อร้องเรียนและกำหนดให้กรมบัญชีกลางเป็นองค์กรสนับสนุนดูแล
การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ

๖. วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดซื้อจัดจ้าง มี ๓ วิธี ดังนี้

๑) วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป ได้แก่ การที่หน่วยงานของรัฐเชิญชวนผู้ประกอบการทั่วไป
ที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดให้เข้ายื่นข้อเสนอ

๒) วิธีคัดเลือก ได้แก่ การที่หน่วยงานของรัฐเชิญชวนเฉพาะผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตาม
เงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดซึ่งต้องไม่น้อยกว่าสามรายให้เข้ายื่นข้อเสนอเว้นแต่ในงานนั้น
มีผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดน้อยกว่าสามราย

๓) วิธีเฉพาะเจาะจง ได้แก่ การที่หน่วยงานของรัฐเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรง
ตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดรายใดรายหนึ่งให้เข้ายื่นข้อเสนอหรือให้เข้ามาเจรจาต่อรองราคา รวมทั้งการ
จัดซื้อจัดจ้างพัสดุกับผู้ประกอบการโดยตรงในวงเงินเล็กน้อยตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ให้เลือกใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปก่อน เว้นแต่เข้าลักษณะของเงื่อนไขวิธีการคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง รายละเอียดของวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุในหมวดนี้ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง ให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

๗. การบริหารสัญญาและตรวจรับพัสดุ

ในการบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุให้ผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุเพื่อรับผิดชอบการบริหารสัญญาหรือข้อตกลงและการตรวจรับพัสดุดังประกอบ องค์ประชุม และหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

ในกรณีที่การจัดซื้อจัดจ้างมีวงเงินเล็กน้อยตามที่กำหนดในกฎกระทรวงจะแต่งตั้งบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นผู้ตรวจรับพัสดุนั้น โดยให้ปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับคณะกรรมการตรวจรับพัสดุก็ได้ผู้รับผิดชอบการบริหารสัญญาหรือข้อตกลงและการตรวจรับพัสดุซึ่งไม่ใช่ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือการบริหารพัสดุให้ได้รับค่าตอบแทนตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

๒. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

โดยที่เป็นการสมควรมีระเบียบว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐให้เหมาะสมสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

๑. นิยามคำที่เกี่ยวข้อง

- “หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานของรัฐ ดังต่อไปนี้
- (๑) ราชการส่วนกลาง หมายถึง อธิบดี หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นนิติบุคคล
 - (๒) ราชการส่วนภูมิภาค หมายถึง ผู้ว่าราชการจังหวัด
- “หัวหน้าเจ้าหน้าที่” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสายงานซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือการบริหารพัสดุตามที่กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานของรัฐนั้นกำหนด หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหน่วยงานของรัฐให้เป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่
- “ผู้มีผลประโยชน์ร่วมกัน” หมายความว่า บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลที่เข้าเสนอราคาหรือเข้ายื่นข้อเสนอในการจัดซื้อจัดจ้างต่อหน่วยงานของรัฐใด เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมในกิจการของบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลอื่นที่เข้าเสนอราคาหรือเข้ายื่นข้อเสนอต่อหน่วยงานของรัฐนั้นในคราวเดียวกัน

๒. ผู้มีอำนาจและการมอบอำนาจ

ผู้มีอำนาจดำเนินการตามระเบียบนี้ ได้แก่ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานของรัฐผู้มีอำนาจดำเนินการหรือผู้มีอำนาจสั่งซื้อหรือสั่งจ้างตามระเบียบนี้จะมอบอำนาจเป็นหนังสือให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งใดก็ได้ซึ่งสังกัดหน่วยงานของรัฐเดียวกัน โดยให้คำนึงถึงระดับตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่ได้รับมอบอำนาจเป็นสำคัญเมื่อมีการมอบอำนาจตามวรรคหนึ่ง ผู้รับมอบอำนาจมีหน้าที่ต้องรับมอบอำนาจนั้นและจะมอบอำนาจนั้นให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งอื่นต่อไปไม่ได้ เว้นแต่

(๑) การมอบอำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจมอบอำนาจนั้นต่อไปได้ในกรณีดังต่อไปนี้

(ก) กรณีมอบอำนาจให้แก่รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแจ้งให้ผู้มอบอำนาจขึ้นต้นทราบด้วย

(ข) กรณีมอบอำนาจให้แก่บุคคลอื่น นอกจากที่กล่าวใน (ก) จะกระทำได้อีกเมื่อได้รับความเห็นชอบจากผู้มอบอำนาจขึ้นต้นแล้ว

(๒) การมอบอำนาจและการมอบอำนาจต่อไปให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นเพื่อความคล่องตัวในการจัดซื้อจัดจ้าง ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมอบอำนาจในการสั่งการและดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งรองลงไปเป็นลำดับ

ให้ผู้มอบอำนาจส่งสำเนาหลักฐานการมอบอำนาจให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทราบทุกครั้ง

ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของภาครัฐโดยรวม หน่วยงานของรัฐใดจะมอบอำนาจให้หน่วยงานของรัฐแห่งอื่นดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแทนก็ให้กระทำได้ โดยให้ผู้มอบอำนาจส่งสำเนาหลักฐานการมอบอำนาจให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทราบด้วย

๓. การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

เมื่อหน่วยงานของรัฐได้รับความเห็นชอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีอำนาจในการพิจารณางบประมาณแล้ว ให้เจ้าหน้าที่หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงานนั้นจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อขอความเห็นชอบแล้วให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่ประกาศเผยแพร่แผนดังกล่าวในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางและของหน่วยงานของรัฐตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด และให้ปิดประกาศโดยเปิดเผย ณ สถานที่ปิดประกาศของหน่วยงานของรัฐนั้น

หากหน่วยงานของรัฐไม่ได้ประกาศเผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างโครงการใดในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง จะไม่สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในโครงการนั้นได้

การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ตามระเบียบนี้ ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางผ่านทางระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Government Procurement : e - GP) ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด ดังนั้น จึงให้หน่วยงานของรัฐใช้เอกสารที่จัดพิมพ์จากระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์เป็นเอกสารประกอบการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

เมื่อสิ้นสุดกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละโครงการ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบันทึกรายงานผลการพิจารณา

๔. วิธีการซื้อหรือจ้าง

การจัดซื้อจัดจ้างมี ๓ วิธี ดังนี้

- ๑) วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป
 - (๑) วิธิตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e - market) การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่งซึ่งมีวงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท และเป็นสินค้าหรืองานบริการที่มีมาตรฐาน และได้กำหนดไว้ในระบบข้อมูลสินค้า (e - catalog)
 - (๒) วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e - bidding) คือ การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่งซึ่งมีวงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท และเป็นสินค้าหรืองาน

- บริการที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุไว้ในระบบข้อมูลสินค้า (e - catalog)
- (๓) วิธีสอบราคา คือ การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาทแต่ไม่เกิน ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท ให้กระทำได้ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐนั้นตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดในการใช้สัญญาณอินเทอร์เน็ต
- ๒) วิธีคัดเลือก คือ การซื้อหรือจ้างซึ่งมีผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไม่น้อยกว่า ๓ ราย โดยให้ดำเนินการตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด
- ๓) วิธีเฉพาะเจาะจง คือ การซื้อหรือจ้างจากผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดรายใดรายหนึ่งมาต่อรองราคา โดยให้ดำเนินการตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป

ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-market)

วิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-market) คือ การซื้อหรือจ้างที่มีรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่ไม่ซับซ้อน หรือเป็นสินค้า หรืองานบริการที่มีมาตรฐาน และได้กำหนดไว้ในระบบข้อมูล (e-catalog) โดยให้ดำเนินการในระบบตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Market : e-market) ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งสามารถกระทำได้ ๒ ลักษณะดังนี้

(๑) การเสนอราคาโดยใบเสนอราคา คือ การจัดซื้อจัดจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาทแต่ไม่เกิน ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท

(๒) การเสนอราคาโดยการประมูลอิเล็กทรอนิกส์ คือ การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท

มีขั้นตอนดังนี้

๑. จัดทำแผนการจัดจ้างในระบบ (ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ: e-GP) เมื่อหน่วยงานได้รับความเห็นชอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีอำนาจในการพิจารณางบประมาณแล้ว เสนอขอความเห็นชอบแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี หัวหน้าเจ้าหน้าที่ประกาศเผยแพร่แผนในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง และของหน่วยงานของรัฐ และให้ปิดประกาศโดยเปิดเผย ณ สถานที่ปิดประกาศของหน่วยงานของรัฐ (พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง มาตรา ๑๑ และระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง ข้อ ๑๑)

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) หรือขอบเขตของงาน (TOR) หรือแบบรูปารายการงานก่อสร้าง และการกำหนดราคากลาง และคณะกรรมการผู้ได้รับแต่งตั้ง จัดทำรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) หรือขอบเขตของงาน (TOR) หรือแบบรูปารายการงานก่อสร้าง และการกำหนดราคากลาง โดยกำหนดระยะเวลาดำเนินการตามความเหมาะสม (พรบ.ฯ มาตรา ๔ และระเบียบฯ ข้อ ๒๑) รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก ข้อเสนอด้วย เสนอขอความเห็นชอบต่อผู้มีอำนาจ

๓. จัดทำเอกสารซื้อหรือจ้างด้วยวิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-market) (ระเบียบ ข้อ ๓๔) พร้อมประกาศเชิญชวน ตามแบบที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด

๔. จัดทำรายงานขอซื้อ/จ้าง ในระบบ e-GP (ระเบียบฯ ข้อ ๒๒) ตรวจสอบความถูกต้อง (ระเบียบฯ ข้อ ๒๒,๔๓,๔๔,๔๕) เสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ โดยแนบเอกสารต่อไปนี้

๔.๑ แนบบรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) หรือขอบเขตของงาน (TOR) และการกำหนดราคากลาง

๔.๒ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์

๔.๓ ร่างประกาศและร่างเอกสารประกวดราคา

๕. หัวหน้าหน่วยงานของรัฐให้ความเห็นชอบรายงานขอซื้อ/จ้าง

๖. ให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่เผยแพร่ประกาศและเอกสารซื้อหรือจ้างด้วยวิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางและหน่วยงานของรัฐ เป็นเวลาติดต่อกันไม่น้อยกว่า ๓ วันทำการ (ระเบียบ ข้อ ๓๕)

๗. ระบบตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Market: e – market) ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งสามารถกระทำได้ ๒ ลักษณะดังนี้

๗.๑ การเสนอราคาโดยใบเสนอราคา (ระเบียบ ข้อ ๓๐ (๑))

๗.๑.๑ ให้ผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบตลาดอิเล็กทรอนิกส์และให้เสนอราคาภายในเวลาที่กำหนด โดยสามารถเสนอราคาได้เพียงครั้งเดียว (ระเบียบ ข้อ ๓๗ (๑))

๗.๒ การเสนอราคาโดยการประมูลอิเล็กทรอนิกส์ (ระเบียบ ข้อ ๓๐ (๒))

๗.๒.๑ ให้ผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบตลาดอิเล็กทรอนิกส์โดยต้องลงทะเบียนก่อนเริ่มกระบวนการเสนอราคาภายในเวลา ๑๕ นาที พร้อมทั้งให้ทำการทดสอบระบบเป็น เวลา ๑๕ นาที และให้เสนอราคาภายในเวลา ๓๐ นาที โดยจะเสนอราคาก็ครั้งก็ได้ (ระเบียบ ข้อ ๓๗ (๒))

๘. เมื่อสิ้นสุดการเสนอราคา หากปรากฏว่ามีผู้เสนอราคาต่ำสุดเท่ากันหลายราย ให้เจ้าหน้าที่พิจารณาราคาต่ำสุดของผู้ที่เข้าเสนอราคาเข้าสู่ระบบตลาดอิเล็กทรอนิกส์ในลำดับแรกเป็นผู้ชนะการเสนอราคาในครั้งนั้น (ระเบียบ ข้อ ๓๘)

๙. เจ้าหน้าที่รายงานผลการพิจารณาให้ความเห็นพร้อมด้วยเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ (ระเบียบ ข้อ ๔๑)

๑๐. หัวหน้าหน่วยงานของรัฐให้ความเห็นชอบผลการพิจารณา

๑๑. การประกาศผลผู้ชนะ ผู้บริหารลงนามประกาศผลผู้ชนะ หัวหน้าเจ้าหน้าที่นำไปเผยแพร่ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง และของหน่วยงานของรัฐและปิดประกาศที่หน่วยงานของรัฐ และแจ้งให้ผู้เสนอราคาทุกรายทราบทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และเว้นระยะเวลาอุทธรณ์ก่อนการทำสัญญา ๗ วัน (ไม่นับวันลงประกาศผลผู้ชนะ) (ระเบียบฯ ข้อ ๕๙,๔๒ พรบ.ฯ มาตรา ๖๖,๑๑๗,๑๑๘)

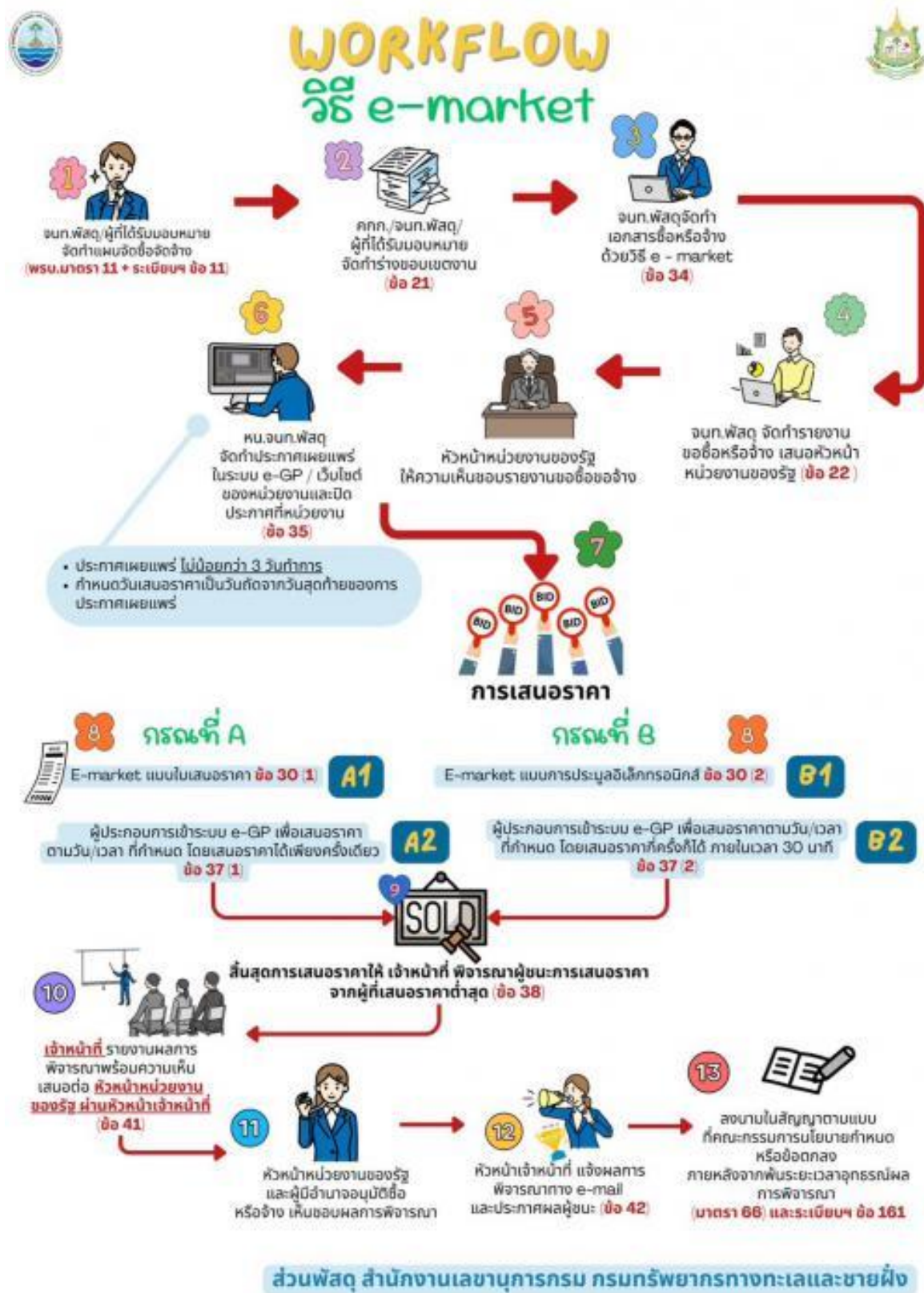
๑๒. ทำหนังสือแจ้งผู้ชนะการเสนอราคาจัดส่งเอกสาร และวางหลักประกันสัญญา (ระเบียบฯ ข้อ ๑๖๗)

๑๓. บันทึกข้อมูลการสั่งซื้อ/จ้าง (PO) ในระบบ GFMS โดยอ้างอิงเลขที่โครงการจากระบบ e-GP

๑๔. ผู้ขายนำพัสดุมาส่งมอบ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ตรวจรับความครบถ้วน ถูกต้อง ตามข้อกำหนดในสัญญา และรายงานผลการตรวจรับต่อหัวหน้าหน่วยงาน

๑๕. เจ้าหน้าที่บันทึกการตรวจรับในระบบ e-GP และ ระบบ GFMS

๑๖. ดำเนินการเบิกจ่ายตามระบบ GFMS เพื่อจ่ายตรงผู้ขายต่อไป



ภาพที่ ๔ ขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้าง วิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-market)

ที่มา : ส่วนพัสดุ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง

ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding)

คือ การซื้อหรือการจ้างครั้งหนึ่งซึ่งมีวงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท และเป็นสินค้าหรืองานบริการที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุไว้ในระบบข้อมูลสินค้า (e-catalog) มีขั้นตอนดังนี้

๑. จัดทำแผนการจัดจ้างในระบบ (ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ: e-GP) เมื่อหน่วยงานได้รับความเห็นชอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีอำนาจในการพิจารณา งบประมาณแล้ว เสนอขอความเห็นชอบแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี หัวหน้าเจ้าหน้าที่ประกาศเผยแพร่แผนในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง และของหน่วยงานของรัฐ และให้ปิดประกาศโดยเปิดเผย ณ สถานที่ปิดประกาศของหน่วยงานของรัฐ (พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง มาตรา ๑๑ และระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง ข้อ ๑๑)

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) หรือขอบเขตของงาน (TOR) หรือแบบรูปายการงานก่อสร้าง และการกำหนดราคากลาง และคณะกรรมการผู้ได้รับแต่งตั้ง จัดทำรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) หรือขอบเขตของงาน (TOR) หรือแบบรูปายการงานก่อสร้าง และการกำหนดราคากลาง โดยกำหนดระยะเวลาดำเนินการตามความเหมาะสม (พรบ.ฯ มาตรา ๔ และระเบียบฯ ข้อ ๒๑) รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก ข้อเสนอด้วย เสนอขอความเห็นชอบต่อผู้มีอำนาจ

๓. จัดทำร่างประกาศและร่างเอกสารประกวดราคา (ระเบียบฯ ข้อ ๔๓)

๔. จัดทำรายงานขอซื้อ/จ้าง ในระบบ e-GP (ระเบียบฯ ข้อ ๒๒) ตรวจสอบความถูกต้อง (ระเบียบฯ ข้อ ๒๒,๔๓,๔๔,๔๕) เสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ โดยแนบเอกสารต่อไปนี้

๔.๑ แบบรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) หรือขอบเขตของงาน (TOR) หรือแบบรูปายการงานก่อสร้าง และการกำหนดราคากลาง (กรณีเป็นงานก่อสร้างให้แนบบแบบแปลน แบบรูปายการ ราคากลาง รายละเอียดประกอบแบบ ที่สแกนรูปแบบไฟล์ PDF)

๔.๒ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์

๔.๓ ร่างประกาศและร่างเอกสารประกวดราคา

๕. หัวหน้าหน่วยงานของรัฐให้ความเห็นชอบรายงานขอซื้อ/จ้าง

๖. หัวหน้าหน่วยงานของรัฐลงนามในเอกสารประกาศและประกวดราคา กรณีไม่รับฟังความคิดเห็น (กรณีวงเงินต่ำกว่า ๕ ล้านบาท การเผยแพร่อยู่ในดุลยของหัวหน้าหน่วยงาน) หรือ ลงนามในร่างเอกสารประกาศและเอกสารประกวดราคา (วงเงินเกิน ๕ ล้านบาท) หรือกรณีต่ำกว่า ๕ ล้านบาท แต่ต้องการเผยแพร่ในระบบ e-GP เพื่อรับฟังความคิดเห็น)

กรณีรับฟังความคิดเห็น

๖.๑ นำร่างประกาศและร่างเอกสารประกวดราคาขึ้นเผยแพร่เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ประกอบการในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง และของหน่วยงานของรัฐ เป็นเวลาติดต่อกันไม่น้อยกว่า ๓ วันทำการ (ไม่นับวันแรก)

๖.๒ เจ้าหน้าที่รายงานผลการเผยแพร่เพื่อรับฟังความคิดเห็น

- กรณีที่ไม่มีผู้มีความคิดเห็นให้รายงานหัวหน้าหน่วยงานทราบ

- กรณีที่มีผู้มีความคิดเห็นให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่ร่วมกับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้างตามข้อ ๒๑ พิจารณาว่าสมควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่

(๑) กรณีพิจารณาแล้วเห็นว่าควรปรับปรุงร่างประกาศและร่างเอกสารซื้อหรือจ้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่จัดทำรายงานพร้อมความเห็นและร่างประกาศและร่างเอกสารซื้อหรือจ้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้ปรับปรุงแล้ว เสนอหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อขอความเห็นชอบและเผยแพร่ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางและของหน่วยงานของรัฐ อีกครั้งหนึ่ง ไม่น้อยกว่า ๓ วันทำการ (ไม่นับวันแรก)

(๒) กรณีพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ควรปรับปรุงให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่จัดทำรายงานพร้อมความเห็น เสนอหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อขอความเห็นชอบ เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว ให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่แจ้งผู้มีความคิดเห็นทุกรายทราบเป็นหนังสือ (ระเบียบฯ ข้อ ๔๕,๔๖,๔๗,๔๘,๔๙)

๗. หัวหน้าเจ้าหน้าที่นำประกาศเชิญชวนและเอกสารประกวดราคา ที่หัวหน้าหน่วยงานลงนามแล้วไปเผยแพร่ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง และของหน่วยงานของรัฐ ไม่น้อยกว่า ๕ วันทำการ (ระเบียบฯ ข้อ ๔๕)

๘. ผู้เสนอราคายื่นข้อเสนอทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ (ระเบียบฯ ข้อ ๕๔)

๙. คณะกรรมการพิจารณาผลฯ ตาวินิจฉัยเอกสาร ตรวจสอบเอกสาร พิจารณาคัดเลือก และจัดทำรายงานผลการพิจารณาเสนอผู้บริหารผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่ เพื่อให้ความเห็นชอบ (ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างข้อ ๕๕)

๑๐. การยื่นหลักประกันการเสนอราคาในระบบ e- GP

- กรณีกำหนดให้มีหลักประกันการเสนอราคาตามวรรคสอง (๑) (๓) หรือ (๔) ของระเบียบจัดซื้อจัดจ้างฯ ให้ผู้เสนอราคาส่งต้นฉบับให้หน่วยงานของรัฐตรวจสอบความถูกต้อง (ระเบียบฯ ข้อ ๑๖๖ ,๑๗๐)

๑๑. คณะกรรมการพิจารณาผลฯ รายงานผลเสนอขอความเห็นชอบ (ระเบียบฯ ข้อ ๕๕ (๔))

๑๒. บันทึกรายงานผลการพิจารณา และเสนอขออนุมัติซื้อ/จ้างในระบบ e - GP และเสนอผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติสั่งจ้าง (ระเบียบฯ ข้อ ๔๒)

๑๓. การประกาศผลผู้ชนะ ผู้บริหารลงนามประกาศผลผู้ชนะ หัวหน้าเจ้าหน้าที่นำไปเผยแพร่ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง และของหน่วยงานของรัฐและปิดประกาศที่หน่วยงานของรัฐ และแจ้งให้ผู้เสนอราคาทุกรายทราบทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และเว้นระยะเวลาอุทธรณ์ก่อนการทำสัญญา ๗ วัน (ไม่นับวันลงประกาศผลผู้ชนะ) (ระเบียบฯ ข้อ ๕๙ ,๔๒ พรบ.ฯ มาตรา ๖๖ ,๑๑๗ ,๑๑๘)

๑๔. ทำหนังสือแจ้งผู้ชนะการเสนอราคาจัดส่งเอกสาร และวางหลักประกันสัญญา (ระเบียบฯ ข้อ ๑๖๗)

๑๕. บันทึกข้อมูลการสั่งซื้อ/จ้าง (PO) ในระบบ GFMS โดยอ้างอิงเลขที่โครงการจากระบบ e-GP

๑๕. ผู้ขายนำพัสดุมาส่งมอบ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ตรวจรับความครบถ้วน ถูกต้อง ตามข้อกำหนดในสัญญา และรายงานผลการตรวจรับต่อหัวหน้าหน่วยงาน

๑๖. เจ้าหน้าที่บันทึกการตรวจรับในระบบ e-GP และ ระบบ GFMS

๑๖. ดำเนินการเบิกจ่ายตามระบบ GFMS เพื่อจ่ายตรงผู้ขายต่อไป

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีคัดเลือก

ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีคัดเลือก

วิธีคัดเลือก คือ การที่หน่วยงานเชิญชวนเฉพาะผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งต้องไม่น้อยกว่า ๓ รายให้เข้ายื่นข้อเสนอ เว้นแต่ในงานนั้นมีผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดน้อยกว่า ๓ ราย การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีคัดเลือก (มาตรา ๕๖) ให้หน่วยงานของรัฐเลือกใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปก่อนเว้นแต่ (๑) กรณีดังต่อไปนี้ ให้ใช้วิธีคัดเลือก

(ก) ใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปแล้ว แต่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอ หรือข้อเสนอนั้นไม่ได้รับการคัดเลือก

(ข) พัส্তুที่ต้องการจัดซื้อจัดจ้างมีคุณลักษณะเฉพาะเป็นพิเศษหรือซับซ้อนหรือต้องผลิต จำหน่าย ก่อสร้าง หรือให้บริการโดยผู้ประกอบการที่มีฝีมือโดยเฉพาะ หรือมีความชำนาญเป็นพิเศษหรือมีทักษะสูง และผู้ประกอบการนั้นมีจำนวนจำกัด

(ค) มีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องใช้พัสดุนั้นอันเนื่องมาจากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดหมายได้ ซึ่งหากใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปจะทำให้ไม่ทันต่อความต้องการใช้พัสดุ

(ง) เป็นพัสดุที่โดยลักษณะของการใช้งาน หรือมีข้อจำกัดทางเทคนิคที่จำเป็นต้องระบุข้อกำหนดเป็นการเฉพาะ (จ) เป็นพัสดุที่จำเป็นต้องซื้อโดยตรงจากต่างประเทศ หรือดำเนินการโดยผ่านองค์การระหว่างประเทศ (ฉ) เป็นพัสดุที่ใช้ในราชการลับ หรือเป็นงานที่ต้องปกปิดเป็นความลับของหน่วยงานของรัฐ หรือที่เกี่ยวกับความมั่นคงของประเทศ

(ช) เป็นงานจ้างซ่อมพัสดุที่จำเป็นต้องถอดตรวจ ให้ทราบความชำรุดเสียหายเสียก่อนจึงจะประมาณค่าซ่อมได้ เช่น งานจ้างซ่อมเครื่องจักร เครื่องมือกล เครื่องยนต์ เครื่องไฟฟ้าหรือเครื่องอิเล็กทรอนิกส์

(ซ) กรณีอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มีขั้นตอนดังนี้

๑. จัดทำแผนการจัดจ้างในระบบ (ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ: e-GP) เมื่อหน่วยงานได้รับความเห็นชอบงบประมาณที่จะใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีอำนาจในการพิจารณา งบประมาณแล้ว เสนอขอความเห็นชอบแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี หัวหน้าเจ้าหน้าที่ประกาศเผยแพร่แผนในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง และของหน่วยงานของรัฐ และให้ปิดประกาศโดยเปิดเผย ณ สถานที่ปิดประกาศของหน่วยงานของรัฐ (พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง มาตรา ๑๑ และระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง ข้อ ๑๑)

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) หรือขอบเขตของงาน (TOR) หรือแบบรูปารายการงานก่อสร้าง และการกำหนดราคากลาง และคณะกรรมการผู้ได้รับแต่งตั้ง จัดทำรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) หรือขอบเขตของงาน (TOR) หรือแบบรูปารายการงานก่อสร้าง และการกำหนดราคากลาง โดยกำหนดระยะเวลาดำเนินการตามความเหมาะสม (พรบ.๓ มาตรา ๔ และระเบียบฯ ข้อ ๒๑) รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก ข้อเสนอด้วย เสนอขอความเห็นชอบต่อผู้มีอำนาจ

๓. จัดทำร่างประกาศและร่างเอกสารประกวดราคา (ระเบียบฯ ข้อ ๔๓)

๔. จัดทำรายงานขอซื้อ/จ้าง ในระบบ e-GP (ระเบียบฯ ข้อ ๒๒) ตรวจสอบความถูกต้อง (ระเบียบฯ ข้อ ๒๒,๔๓,๔๔,๔๕) เสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ โดยแนบเอกสารต่อไปนี้

๔.๑ แนบรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) หรือขอบเขตของงาน (TOR) หรือแบบรูปารายการงานก่อสร้าง และการกำหนดราคากลาง (กรณีเป็นงานก่อสร้างให้แนบบแบบแปลน แบบรูปารายการ ราคากลาง รายละเอียดประกอบแบบ ที่สแกนรูปแบบไฟล์ PDF)

๔.๒ แต่งตั้งคณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือก

๔.๓ ร่างประกาศและร่างเอกสารประกวดราคา

๕. หัวหน้าหน่วยงานของรัฐให้ความเห็นชอบรายงานขอซื้อ/จ้าง

๖. เมื่อหัวหน้าหน่วยงานให้ความเห็นชอบรายงานขอซื้อหรือขอจ้างแล้ว ให้คณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือก (ระเบียบฯ ข้อ ๗๔) ดำเนินการดังต่อไปนี้

(๑) จัดทำหนังสือเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานกำหนด ไม่น้อยกว่า ๓ ราย ให้เข้ายื่นข้อเสนอ เว้นแต่ในงานนั้นมีผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดน้อยกว่า ๓ ราย โดยให้คำนึงถึงการไม่มีผลประโยชน์ร่วมกันของผู้ที่เข้ายื่นข้อเสนอพร้อมจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ประกอบการที่คณะกรรมการมีหนังสือเชิญชวน

(๒) การยื่นซองข้อเสนอและการรับซองข้อเสนอ ให้ดำเนินการตามระเบียบฯ ข้อ ๖๘ โดยอนุโลม

(๓) เมื่อถึงกำหนดวัน เวลาการรับซองข้อเสนอ ให้รับซองข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอเฉพาะรายที่คณะกรรมการได้มีหนังสือเชิญชวนเท่านั้น พร้อมจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ยื่นข้อเสนอ เมื่อพ้นกำหนดเวลาการรับซองข้อเสนอ ห้ามรับเอกสารหลักฐานต่าง ๆ และพัสดุตัวอย่าง ตามเงื่อนไขที่กำหนดในหนังสือเชิญชวนเพิ่มเติมจากผู้ยื่นข้อเสนอ เว้นแต่ กรณีการซื้อหรือจ้างใด มีรายละเอียดที่มีความจำเป็นโดยสภาพของการซื้อหรือจ้างที่จะต้องให้ผู้ยื่นเสนอนำตัวอย่างพัสดุ มาแสดงเพื่อทดลอง หรือทดสอบ หรือนำเสนองาน หรือให้ผู้ยื่นข้อเสนอ นำเอกสารหรือรายละเอียด มาส่งภายหลังจากวันยื่นซองข้อเสนอ

(๔) เมื่อถึงกำหนดวัน เวลาการเปิดซองข้อเสนอ ให้คณะกรรมการดำเนินการเปิดซองข้อเสนอ และตรวจสอบเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของผู้ยื่นข้อเสนอทุกราย แล้วให้กรรมการทุกคนลงลายมือชื่อกำกับไว้ในใบเสนอราคาและเอกสารประกอบการเสนอราคาของผู้ยื่นข้อเสนอทุกแผ่น

๗. คณะกรรมการพิจารณาผลฯ รายงานผลเสนอขอความเห็นชอบ (ระเบียบฯ ข้อ ๕๕ (๔))

๘. บันทึกรายงานผลการพิจารณา และเสนอขออนุมัติซื้อ/จ้างในระบบ e - GP และเสนอผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติสั่งจ้าง (ระเบียบฯ ข้อ ๕๒)

๙. การประกาศผลผู้ชนะ ผู้บริหารลงนามประกาศผลผู้ชนะ หัวหน้าเจ้าหน้าที่นำไปเผยแพร่ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง และของหน่วยงานของรัฐและเปิดเผยประกาศที่หน่วยงานของรัฐ และแจ้งให้ผู้เสนอราคาทุกรายทราบทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e -mail) และเว้นระยะเวลาอุทธรณ์ก่อนการทำสัญญา ๗ วัน (ไม่นับวันลงประกาศผลผู้ชนะ) (ระเบียบฯ ข้อ ๕๙ ,๕๒ พรบ.ฯ มาตรา ๖๖ ,๑๑๗ ,๑๑๘)

๑๐. ทำหนังสือแจ้งผู้ชนะการเสนอราคาจัดส่งเอกสาร และวางหลักประกันสัญญา (ระเบียบฯ ข้อ ๑๖๗)

๑๑. บันทึกข้อมูลการสั่งซื้อ/จ้าง (PO) ในระบบ GFMS โดยอ้างอิงเลขที่โครงการจากระบบ e-GP

๑๒. ผู้ขายนำพัสดุมาส่งมอบ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ตรวจรับความครบถ้วน ถูกต้อง ตามข้อกำหนดในสัญญา และรายงานผลการตรวจรับต่อหัวหน้าหน่วยงาน

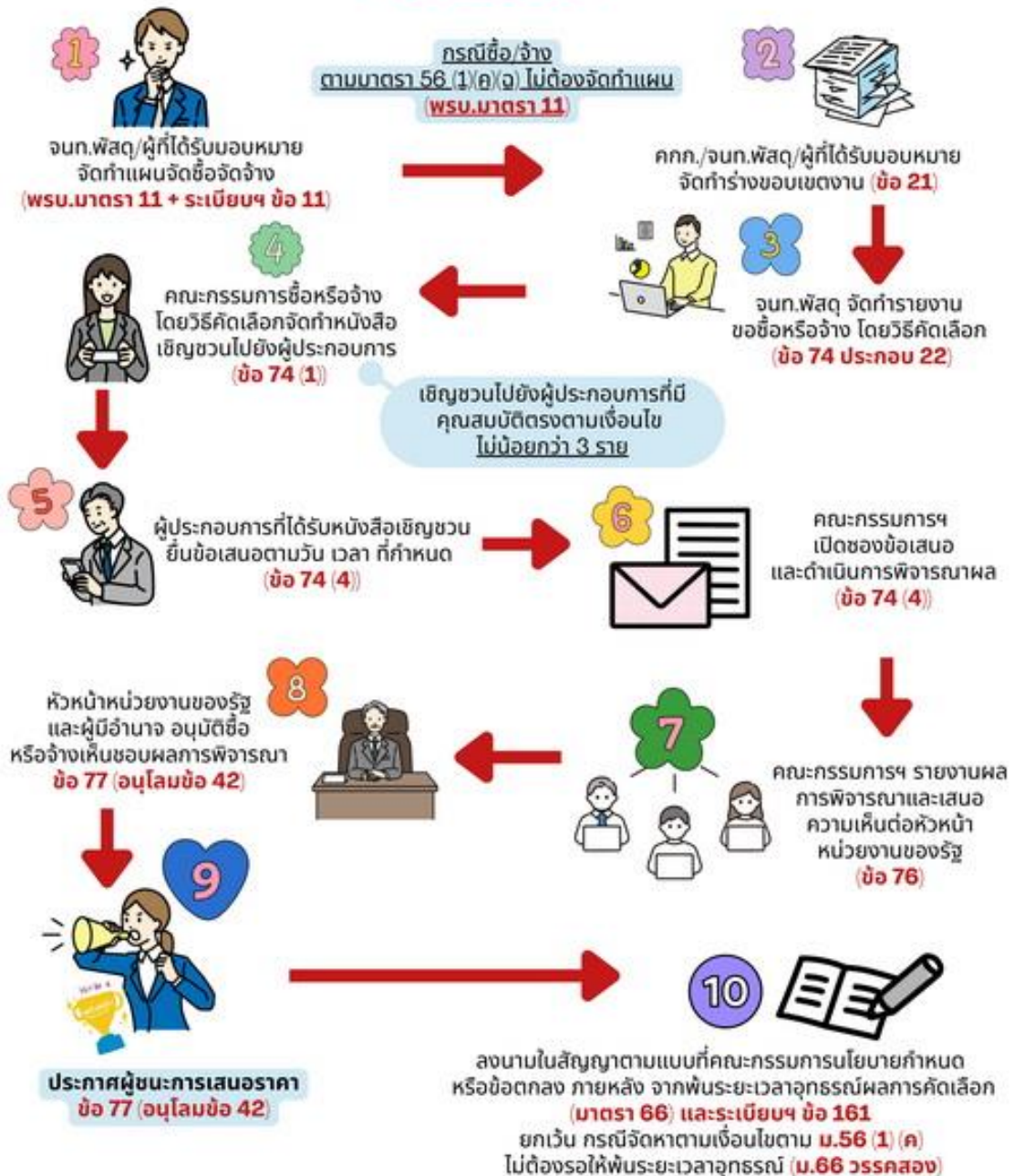
๑๓. เจ้าหน้าที่บันทึกการตรวจรับในระบบ e-GP และ ระบบ GFMS

๑๔. ดำเนินการเบิกจ่ายตามระบบ GFMS เพื่อจ่ายตรงผู้ขายต่อไป



WORKFLOW

วิธีคัดเลือก



ส่วนพัสดุ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง

ภาพที่ ๖ ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีคัดเลือก

ที่มา : ส่วนพัสดุ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง

การจัดซื้อจัดจ้าง วิธีเฉพาะเจาะจง

ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีเฉพาะเจาะจง

วิธีเฉพาะเจาะจง คือ การซื้อหรือจ้างจากผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดรายใดรายหนึ่งมาต่อรองราคา กรณีดังต่อไปนี้

(ก) ใช้ทั้งวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปและวิธีคัดเลือก หรือใช้วิธีคัดเลือกแล้วแต่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอ หรือข้อเสนออื่นไม่ได้รับการคัดเลือก

(ข) การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่มีการผลิต จำหน่าย ก่อสร้าง หรือให้บริการทั่วไป และมีวงเงิน ในการจัดซื้อจัดจ้างครั้งหนึ่งไม่เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท

(ค) การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่มีผู้ประกอบการซึ่งมีคุณสมบัติโดยตรงเพียงรายเดียว หรือการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุจากผู้ประกอบการซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายหรือตัวแทนผู้ให้บริการโดยชอบด้วยกฎหมายเพียงรายเดียวในประเทศไทยและไม่มีพัสดอื่นที่จะใช้ทดแทนได้

(ง) มีความจำเป็นต้องใช้พัสดุนั้นโดยฉุกเฉิน เนื่องจากเกิดอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ หรือเกิดโรคติดต่ออันตรายตามกฎหมายว่าด้วยโรคติดต่อ และการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป หรือวิธีคัดเลือกอาจก่อให้เกิดความล่าช้าและอาจทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง

(จ) พักที่จะทำการจัดซื้อจัดจ้างเป็นพัสดุที่เกี่ยวข้องกับพัสดุที่ได้ทำการจัดซื้อจัดจ้าง ไว้ก่อนแล้ว และมีความจำเป็นต้องทำการจัดซื้อจัดจ้างเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์หรือต่อเนื่องในการใช้พัสดุนั้น โดยมูลค่าของพัสดุที่ทำการจัดซื้อจัดจ้างเพิ่มเติมจะต้องไม่สูงกว่าพัสดุที่ได้ทำการจัดซื้อจัดจ้างไว้ก่อนแล้ว

(ฉ) เป็นพัสดุที่จะขายทอดตลาดโดยหน่วยงานของรัฐ องค์การระหว่างประเทศ หรือหน่วยงานของต่างประเทศ

(ช) เป็นพัสดุที่เป็นที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างซึ่งจำเป็นต้องซื้อเฉพาะแห่ง

(ซ) กรณีอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. จัดทำแผนการจัดจ้างในระบบ (ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ: e-GP) เมื่อหน่วยงานได้รับความเห็นชอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีอำนาจในการ พิจารณางบประมาณแล้ว เสนอขอความเห็นชอบแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี หัวหน้าเจ้าหน้าที่ประกาศเผยแพร่แผนในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง และของหน่วยงานของรัฐ และให้เปิดเผยโดยเปิดเผย ณ สถานที่เปิดเผยของหน่วยงานของรัฐ (พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง มาตรา ๑๑ และระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง ข้อ ๑๑)

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) หรือขอบเขตของงาน (TOR) หรือแบบรูปารายการงานก่อสร้าง และการกำหนดราคากลาง และคณะกรรมการผู้ได้รับแต่งตั้ง จัดทำรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) หรือขอบเขตของงาน (TOR) หรือแบบรูปารายการงานก่อสร้าง และการกำหนดราคากลาง โดยกำหนดระยะเวลาดำเนินการตามความเหมาะสม (พรบ.ฯ มาตรา ๔ และระเบียบฯ ข้อ ๒๑) รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก ข้อเสนอด้วย เสนอขอความเห็นชอบต่อผู้มีอำนาจ

๓. จัดทำรายงานขอซื้อ/จ้าง ในระบบ e-GP (ระเบียบฯ ข้อ ๒๒) ตรวจสอบความถูกต้อง (ระเบียบฯ ข้อ ๒๒,๔๓,๔๔,๔๕) เสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ โดยแนบเอกสารต่อไปนี้

๑.๓.๑ แนบรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) หรือขอบเขตของงาน (TOR) หรือแบบรูปรายการงานก่อสร้าง และการกำหนดราคากลาง (กรณีเป็นงานก่อสร้างให้แนบแบบแปลน แบบรูปรายการ ราคากลาง รายละเอียดประกอบแบบ ที่สแกนรูปแบบไฟล์ PDF)

๑.๓.๒ แต่งตั้งคณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

๔. เมื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐให้ความเห็นชอบรายงานขอซื้อจ้างตามข้อ ๒๒ แล้ว

๔.๑ กรณีวงเงินไม่เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท (ตาม พรบ.มาตรา ๕๖ (๒) ข ให้คณะกรรมการซื้อหรือจ้าง โดยวิธีเฉพาะเจาะจง หรือเจ้าหน้าที่ จัดทำหนังสือเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่ หน่วยงานของรัฐกำหนดรายใดรายหนึ่งให้เข้ายื่นข้อเสนอหรือให้เข้ามาเจรจาต่อรองราคา

๔.๒ กรณีวงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท ให้คณะกรรมการซื้อหรือจ้าง โดยวิธีเฉพาะเจาะจง จัดทำ หนังสือเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดรายใดรายหนึ่งให้เข้า ยื่นข้อเสนอหรือให้เข้ามาเจรจาต่อรองราคา โดยให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(ก) กรณีตามมาตรา ๕๖ วรรคหนึ่ง (๒) (ก) ให้เชิญผู้ประกอบการที่มีอาชีพขาย หรือรับจ้างนั้น โดยตรงหรือจากผู้ยื่นข้อเสนอในการซื้อหรือจ้างโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปหรือวิธีคัดเลือก ซึ่งถูกยกเลิกไป (ถ้ามี) ให้มายื่นเสนอราคา ทั้งนี้ หากเห็นว่าผู้ประกอบการรายที่เห็นสมควรซื้อหรือจ้าง เสนอราคาสูงกว่าราคา ในท้องตลาด หรือราคาที่ประมาณได้ หรือราคาที่คณะกรรมการเห็นสมควร ให้ต่อรองราคาลงเท่าที่จะทำได้

(ข) กรณีตามมาตรา ๕๖ วรรคหนึ่ง (๒) (ค) (ง) ให้เชิญผู้ประกอบการที่มีอาชีพขาย หรือ รับจ้างนั้นโดยตรงมายื่นเสนอราคา หากเห็นว่าราคาที่เสนอนั้นยังสูงกว่าราคาในท้องถิ่น หรือราคาที่ ประมาณได้ หรือราคาที่คณะกรรมการเห็นสมควร ให้ต่อรองราคาลงเท่าที่จะทำได้

(ค) กรณีตามมาตรา ๕๖ วรรคหนึ่ง (๒) (จ) ให้เจรจากับผู้ประกอบการรายเดิม ตามสัญญา หรือข้อตกลงซึ่งยังไม่สิ้นสุดระยะเวลาส่งมอบ เพื่อขอให้มีการซื้อหรือจ้างตามรายละเอียด และราคาที่ต่ำกว่า หรือราคาเดิมภายใต้เงื่อนไขที่ดีกว่าหรือเงื่อนไขเดิม โดยคำนึงถึงราคาต่อหน่วย ตามสัญญาเดิม (ถ้ามี) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานของรัฐ

(ง) กรณีตามมาตรา ๕๖ วรรคหนึ่ง (๒) (ฉ) ให้ดำเนินการโดยวิธีเจรจาตกลงราคา

(จ) กรณีตามมาตรา ๕๖ วรรคหนึ่ง (๒) (ช) ให้เชิญเจ้าของที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างโดยตรง มาเสนอราคา หากเห็นว่าราคาที่เสนอนั้นยังสูงกว่าราคาในท้องตลาด หรือราคาที่คณะกรรมการ เห็นสมควร ให้ต่อรองราคาลงเท่าที่จะทำได้

๕. คณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง หรือเจ้าหน้าที่รายงานผลเสนอขอความเห็นชอบ (ระเบียบฯ ข้อ ๕๕ (๔))

๖. บันทึกรายงานผลการพิจารณา และเสนอขออนุมัติซื้อ/จ้างในระบบ e - GP และเสนอผู้มีอำนาจลงนาม อนุมัติสั่งจ้าง (ระเบียบฯ ข้อ ๕๒)

๗. การประกาศผลผู้ชนะ ผู้บริหารลงนามประกาศผลผู้ชนะ หัวหน้าเจ้าหน้าที่นำไปเผยแพร่ในระบบ เครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง และของหน่วยงานของรัฐและปิดประกาศที่หน่วยงานของรัฐ (ระเบียบฯ ข้อ ๕๙, ๕๒ พรบ.ฯ มาตรา ๖๖)

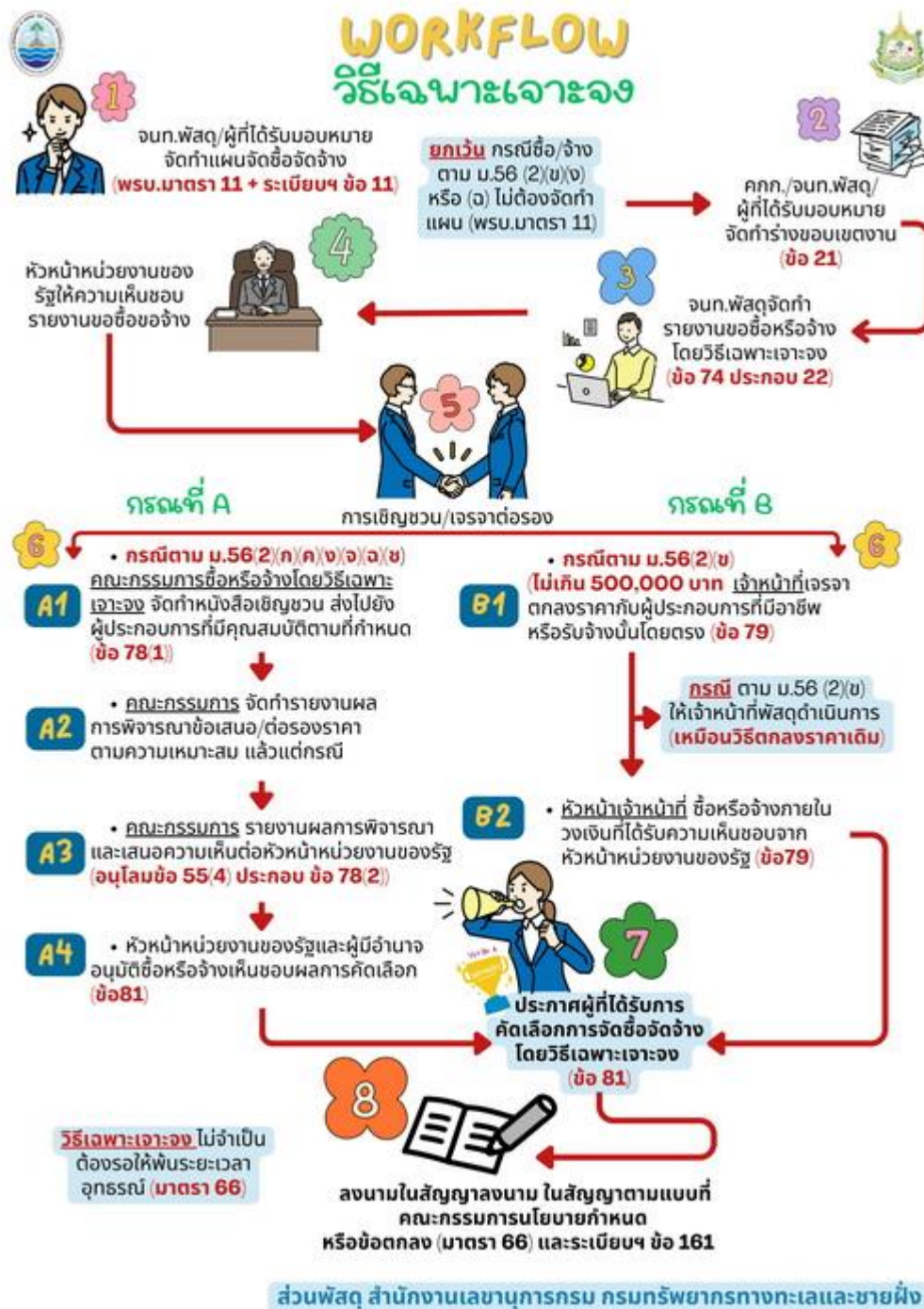
๘. ทำหนังสือแจ้งผู้ชนะการเสนอราคาจัดส่งเอกสาร และวางหลักประกันสัญญา (ระเบียบฯ ข้อ ๖๖๗)

๙. บันทึกข้อมูลการสั่งซื้อ/จ้าง (PO) ในระบบ GFMS โดยอ้างอิงเลขที่โครงการจากระบบ e-GP

๑๐. ผู้ขายนำพัสดุมาส่งมอบ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ตรวจรับความครบถ้วน ถูกต้อง ตามข้อกำหนดในสัญญา และรายงานผลการตรวจรับต่อหัวหน้าหน่วยงาน

๑๑. เจ้าหน้าที่บันทึกการตรวจรับในระบบ e-GP และ ระบบ GFMS

๑๔. ดำเนินการเบิกจ่ายตามระบบ GFMIS เพื่อจ่ายตรงผู้ขายต่อไป



ภาพที่ ๗ ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีเฉพาะเจาะจง

ที่มา : ส่วนพัสดุ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง

๕. อำนาจในการสั่งซื้อหรือสั่งจ้าง

วิธีการ	ผู้มีอำนาจ	วงเงินต่อครั้ง
วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป	หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ	ไม่เกิน ๒๐๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
	ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น	เกิน ๒๐๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
วิธีคัดเลือก	หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ	ไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
	ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น	เกิน ๑๐๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
วิธีเฉพาะเจาะจง	หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ	ไม่เกิน ๕๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
	ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น	เกิน ๕๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
งานจ้างที่ปรึกษา	หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ	ไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
	ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น	เกิน ๑๐๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
งานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง	หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ	ไม่เกิน ๕๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
	ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น	เกิน ๕๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท

๖. การดำเนินการจัดหาพัสดุ

โดยในการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุแต่ละครั้ง ให้ผู้มีอำนาจแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ซึ่งจะกระทำโดยคณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งก็ได้ องค์กรประกอบและองค์ประชุมซึ่งกระทำโดยคณะกรรมการ และหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง (ระเบียบฯ ข้อ ๒๕, ๒๖)

ในกรณีที่การจัดซื้อจัดจ้างมีวงเงินเล็กน้อยตามที่กำหนดในกฎกระทรวงจะแต่งตั้งบุคคลหนึ่ง บุคคลใดเป็นผู้ตรวจรับพัสดุนั้น โดยให้ปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับคณะกรรมการตรวจรับพัสดุก็ได้

๓. การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission)

๑) กรอบแนวคิดหลักการทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิมและต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการ ประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนอย่างยิ่งในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วย การบริหารความเสี่ยงนอกจากเป็นการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management) แล้ว การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization - HPO) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรได้วางไว้ กระทรวงการคลัง, 2562)

๒) นิยามการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น

การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและปฏิบัติการจากทุกระดับร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุ/ปัจจัย และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม/โครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

ระดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละ ปัจจัยเสี่ยง มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยงแล้ว

แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการ บรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการ หมายถึง กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหาร

ความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรมี และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

ความเสี่ยง จำแนกได้ ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑. Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้า เป็นต้น

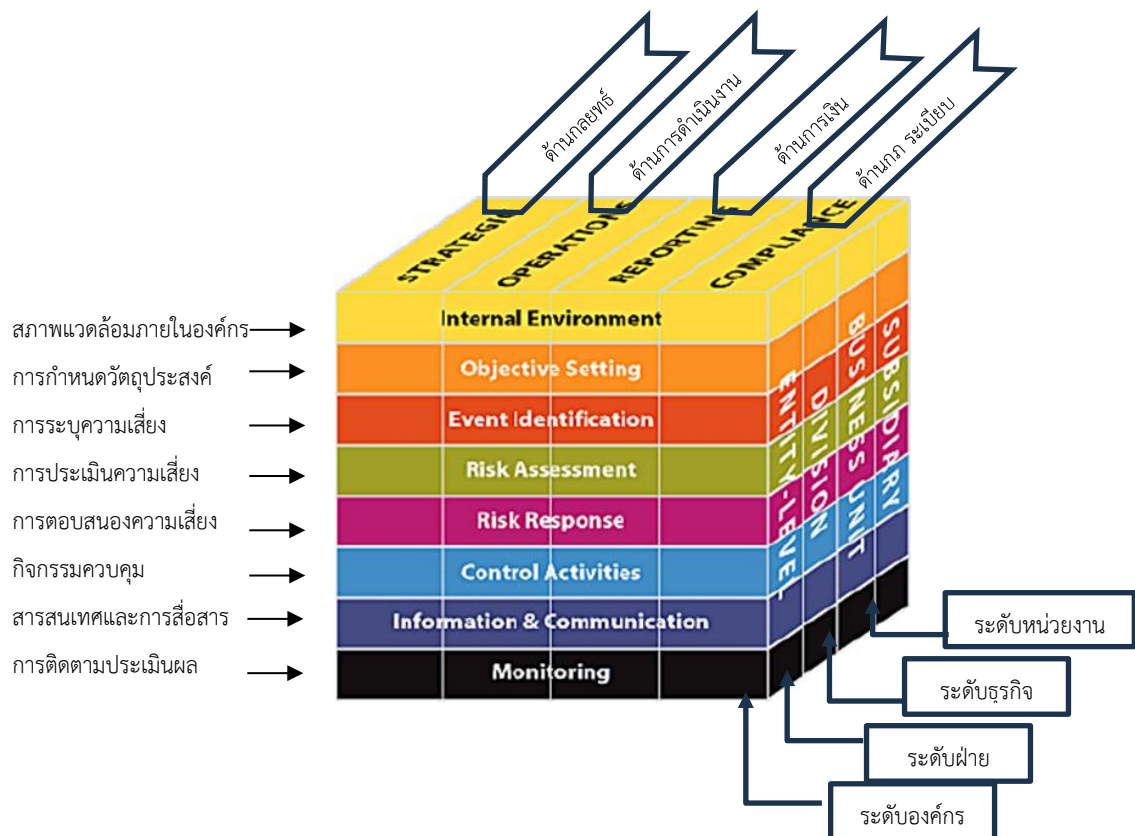
๒. Operational Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคน ในองค์กร เป็นต้น

๓. Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น

๔. Hazard Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิตและ ทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ และการก่อการร้าย เป็นต้น

๒) องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจและกระบวนการบริหารงานองค์ประกอบทั้ง ๘ ประการ มีดังนี้



ภาพที่ ๘ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง (ไพรวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์, ๒๕๔๗, หน้า ๗)

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การแบ่งปัน ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทั้งด้านผลตอบแทน และการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการ บริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถ พิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ๒.๑ ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ๒.๒ ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร
- ๒.๓ ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ๒.๔ ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง จะเกิดขึ้นหรือไม่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหาร ควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ๓.๑ ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม
- ๓.๒ แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ๓.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์และรวบรวม เหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง เช่น ธนาคาร แห่งประเทศไทยได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกได้ ๗ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงจากการทุจริตภายใน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทุจริตของบุคคลภายในองค์กร ที่กระทำหรือละเว้นการกระทำโดยเจตนา เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทุจริตดังกล่าวตกแก่ตนเอง และพวกพ้อง เช่น การทำธุรกรรมโดยไม่ได้รับอนุญาต การปลอมแปลงเอกสาร การยักยอก หรือการรับสินบน เป็นต้น

๒) ความเสี่ยงจากการทุจริตภายนอก เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายนอกองค์กร ที่กระทำการโดยมิชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อธนาคาร เช่น การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง การโจรกรรม และการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต (Hacking) เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงจากการจ้างงาน และความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทนหรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม รวมถึงการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากโรคภัย หรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดการถูกฟ้องร้อง การลาออก หรือการหยุดงานประท้วงได้

๔) ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมเกี่ยวกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติ ในการดำเนินธุรกิจ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย การดำเนินธุรกรรมที่ธนาคารไม่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

๕) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สินธนาคาร เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิด ความเสียหาย แก่ทรัพย์สินของธนาคาร อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่าง ๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น

๖) ความเสี่ยงจากการขัดข้องหรือหยุดชะงักของระบบงานหรือระบบคอมพิวเตอร์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดปกติ หรือการหยุดทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ หรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน เช่น การหยุดให้บริการ ความเสียหายจากความไม่สอดคล้องกันหรือความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการควรวรรณกัน ความล้มเหลวหรือความบกพร่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่าย รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

๗) ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร และการจ้างพนักงานภายนอก (Outsourcing) เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การประเมินมูลค่าหลักประกันไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาของผู้รับจ้าง การขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน การที่มีพนักงานไม่เพียงพอทำให้ขาดกระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญา และเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ไพโรชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (๒๕๔๗, หน้า ๙-๑๐) กล่าวว่า ขั้นตอนนี้นับเป็นการประเมินโอกาส และผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

๑) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังขึ้นมากน้อยเพียงใด

๒) ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- ๑) การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- ๒) กระบวนการปฏิบัติงาน
- ๓) กิจกรรมการควบคุมภายใน
- ๔) โครงสร้างทางธุรกิจและกระบวนการรายงาน
- ๕) การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- ๖) วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ๗) ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- ๘) พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- ๙) สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๑) ระบุปัจจัยเสี่ยง ๒) วิเคราะห์ความเสี่ยง และ ๓) การจัดการความเสี่ยง

๑) ระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและ ภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยรับตรวจหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับหน่วยรับตรวจ และระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหาร จำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพยากรใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

๒) วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี การวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อหน่วยรับตรวจเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประมาณโอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยรับตรวจ โดยการใช้วิธีการให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ ๓ เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ ดังนี้

คะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	>๘๐ - ๑๐๐%	มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากที่สุด
๔	สูง	๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	>๖๐ - ๘๐%	มีโอกาสดังเกิดขึ้นมาก
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	>๔๐ - ๖๐%	มีโอกาสดังเกิดขึ้นปานกลาง
๒	น้อย	๒ - ๓ ปี ต่อครั้ง	>๒๐ - ๔๐%	มีโอกาสดังเกิดขึ้นน้อยมาก
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	๐ - ๒๐%	ไม่มีโอกาสดังเกิดขึ้นเลย

ตารางที่ ๔ เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ หมายถึง ระดับของความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจเป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากมูลค่าความเสียหาย ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	>๑๐ ล้านบาท	มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐเครือข่าย
๔	สูง	>๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม (Financial)
๓	ปานกลาง	>๑ แสนบาท - ๕ แสนบาท	ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/กลุ่มเป้าหมาย (Customer/User)
๒	น้อย	>๑๐,๐๐๐ บาท - ๑ แสนบาท	ผลกระทบต่อกระบวนการงานภายใน (Internal Process)
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	มีผลกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ (Learning & Growth)

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังการจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้วให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับความรุนแรง}$$

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูง แต่อาจลดความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับต่ำและโอกาสจะเกิดความเสี่ยงมีน้อย การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสองจุดนี้ต้องใช้วิจรณ์ญาณอย่างมากว่าควรอยู่ในระดับใด เพราะการวัดผลความเสี่ยงทำได้ยาก โดยอาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ซึ่งอาจแสดงได้ดังนี้

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix/Degree of risk)

สูงมาก (A)	5	C $1 \times 5 = 5$	B $2 \times 5 = 10$	B $3 \times 5 = 15$	A $4 \times 5 = 20$	A $5 \times 5 = 25$
สูง (B)	4	C $1 \times 4 = 4$	B $2 \times 4 = 8$	B $3 \times 4 = 12$	A $4 \times 4 = 16$	A $5 \times 4 = 20$
ปานกลาง (C)	3	D $1 \times 3 = 3$	C $2 \times 3 = 6$	C $3 \times 3 = 9$	B $4 \times 3 = 12$	B $5 \times 3 = 15$
ต่ำ (D)	2	D $1 \times 2 = 2$	C $2 \times 2 = 4$	C $3 \times 2 = 6$	C $4 \times 2 = 8$	B $5 \times 2 = 10$
ต่ำมาก (E)	1	D $1 \times 1 = 1$	D $2 \times 1 = 2$	D $3 \times 1 = 3$	C $4 \times 1 = 4$	C $5 \times 1 = 5$
		1	2	3	4	5

ค่าคะแนนโอกาสและความเสี่ยง (Likelihood)

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

กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)

- A** ระดับความเสี่ยงสูงมาก (โอกาสเกิดได้บ่อยมาก – ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด)
- ระดับความเสี่ยงสูงมาก จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน
- B** ระดับความเสี่ยงสูง (โอกาสเกิดได้บ่อย – ผลกระทบรุนแรงมาก)
- ระดับความเสี่ยงสูง จะต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงานหรือการจัดสรรงบประมาณน้อยกว่าระดับความเสี่ยงสูงมาก
- C** ระดับความเสี่ยงปานกลาง (โอกาสเกิดได้ค่อนข้างบ่อย – ผลกระทบรุนแรง)
- ระดับความเสี่ยงปานกลาง จะต้องมีการควบคุมโดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
- D** ระดับความเสี่ยงต่ำ (โอกาสเกิดน้อย – ผลกระทบไม่รุนแรง)
- ระดับความเสี่ยงต่ำ หากเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติม
- E** ระดับความเสี่ยงต่ำมาก (โอกาสเกิดน้อยมาก – ผลกระทบไม่รุนแรง)
- ระดับความเสี่ยงต่ำมาก หากเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติม

๓) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนการกำหนดวิธีการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร ในการพิจารณาเลือกดำเนินการ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารควรพิจารณาว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้น เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ระบบการทำงานไม่เหมาะสม คุณภาพและความสามารถของบุคลากร ขนาดและ โครงสร้างขององค์กร เป็นต้น หรือปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และกฎหมายใหม่ที่มีผลใช้บังคับ เป็นต้น รวมทั้งจะต้องพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงในด้านใด

๕. การตอบสนองความเสี่ยง

เป็นกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน ๔ วิธี ดังนี้

- ๑) การยอมรับ : Take (หรือ Accept) คือ เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้
- ๒) การหลีกเลี่ยง : Terminate (หรือ Avoid) คือ เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กร แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือกระบวนการอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยนเป้าหมายโครงการ/งานกิจกรรม
- ๓) การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง : Transfer (หรือ Share) เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยง หรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอก การทำประกันภัย การเข้าร่วมทุน การเป็นพันธมิตรร่วมค้า และการให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับ ความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ วินาศภัย ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญ ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมาก ในเวลาอันจำกัด เป็นต้น
- ๔) การลดความเสี่ยง : Treat (หรือ Reduce) เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน และเป็นความเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น ๒ ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไป และการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัยการจัดซื้อ โปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงานได้รับ การออกแบบเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผลมีความครบถ้วน ถูกต้อง และมี อยู่จริง

สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กร เพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมควรมีความรับผิดชอบ คือ พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและ พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสาร อย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผลรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและผู้ถือหุ้น

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับ เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถ ปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องสอบถามตลอดเวลา เพื่อให้การนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยง คือ การที่ไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ หากแต่กรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับคณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผล ได้แก่

๘.๑ การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ มีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

๘.๒ ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับ การรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง หรือ การติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วถึง และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยง เพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การรายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ

การรายงานความเสี่ยง

การรายงานความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพควรแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงที่บ่งชี้ได้ นอกจากนี้ ยังสามารถให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวัดผล และบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๓) ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

ปัจจัยสำคัญ ๘ ประการ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้



ภาพที่ ๙ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง
(ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์, ๒๕๔๗, หน้า ๑๕)

ปัจจัยที่ ๑: การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่กรรมการผู้จัดการ หรือผู้นำสูงสุดของ องค์กร ต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนด ให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน

ปัจจัยที่ ๒: การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์กรที่ได้มีการจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีคำอธิบายองค์ประกอบในกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน จะทำให้ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ ๓: การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ ๔: กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกันที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการ เปลี่ยนแปลงนั้น

ปัจจัยที่ ๕: การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่า

๑. ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา

๒. ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลง หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

๓. มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหาร องค์กร และจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจาและในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูง กรรมการ ผู้จัดการและคณะกรรมการขององค์กร

ปัจจัยที่ ๖: การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ รูปแบบดังนี้

๑. การวัดความเสี่ยง ในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้ความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๒. การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ ๗: การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

๑. ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

๒. ความรู้ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร

พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความ รับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ใน งานที่แต่ละบุคคล รับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

๑. ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร

๒. การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

ปัจจัยที่ ๘: การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

๑. การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

๒. ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

๓. บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง

๔. การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

๔. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

๔.๑ กรอบแนวคิดหลักการทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิมและต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการ ประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนอย่างยิ่งในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วย การบริหารความเสี่ยงนอกจากเป็นการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management) แล้ว การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization - HPO) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรได้วางไว้ (กระทรวงการคลัง, 2562)

๔.๒ นิยามการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจากทุกระดับร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุ/ปัจจัย และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม/โครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

ระดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยงแล้ว

แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบริหารตามเป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการ หมายถึง กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรมี และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้



ภาพที่ ๑๐ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๔.๓ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

๔.๓.๑ การวิเคราะห์องค์กร

การวิเคราะห์องค์กร เป็นกระบวนการที่สำคัญในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวิเคราะห์องค์กรจะช่วยให้เห็นภาพรวมขององค์กรในปัจจุบัน และสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตได้อย่างแม่นยำ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจถึงสถานการณ์ขององค์กรอย่างถ่องแท้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาองค์กรให้เติบโต ช่วยระบุปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและหาแนวทางแก้ไข ช่วยให้ได้สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ ช่วยในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์กร

- SWOT Analysis: วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
- PEST Analysis: วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น ปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี
- Porter's Five Forces: วิเคราะห์อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ขาย คู่แข่ง ผู้เข้ามาใหม่ และสินค้าทดแทน
- Value Chain Analysis: วิเคราะห์กระบวนการสร้างมูลค่าขององค์กร
- Balanced Scorecard: วิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กรจากหลายมิติ เช่น การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์กร

๑. กำหนดวัตถุประสงค์: กำหนดว่าต้องการวิเคราะห์ส่วนใดขององค์กร
๒. รวบรวมข้อมูล: รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลการตลาด ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน
๓. วิเคราะห์ข้อมูล: ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้
๔. สรุปผล: สรุปผลการวิเคราะห์และระบุประเด็นสำคัญ
๕. วางแผนการดำเนินงาน: วางแผนการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร

การวิเคราะห์องค์กร เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

๔.๓.๒ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นขั้นตอนการค้นหาและระบุเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น (เฉพาะเหตุการณ์ทุจริต) และมีผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อระบุความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงโครงการ เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นปัญหา อุปสรรค ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของกรมหรือไม่ โดยพิจารณาได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบโครงการ การสัมภาษณ์ และจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลในอดีต ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอก

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร เป็นต้น

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น

นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยง ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ ในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และ เหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจาก การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการ ขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผล การปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/ กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและ การเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความ ไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญา ที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว ต้องนำแนวคิด เรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้แก่

๑. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
๒. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)
๓. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
๔. หลักความโปร่งใส (Transparency)
๕. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
๖. หลักการรับผิดชอบ (Accountability)
๗. หลักนิติธรรม (Rule of law)
๘. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
๙. หลักความเสมอภาค (Equity)
๑๐. หลักการมุ่งฉันทามติ (Consensus Oriented)

๒) การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อองค์กรผู้รับบริการ บุคลากร เวลา เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

๓) การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง

๓.๑ การประเมินผลการควบคุม เป็นการดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ ว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พอใช้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

ยอมรับได้	ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้
พอใช้	ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน แต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้
ต้องปรับปรุง	ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้

๓.๒ การตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน ๔ วิธี ดังนี้

- การยอมรับ : Take (หรือ Accept) คือ เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้
- การหลีกเลี่ยง : Terminate (หรือ Avoid) คือ เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กร แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือกระบวนการอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานกิจกรรม
- การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง : Transfer (หรือ Share) เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยง หรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอก การทำประกันภัย การเข้าร่วมทุน การเป็นพันธมิตรร่วมค้า และการให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับ ความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ วินาศภัย ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญ ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมาก ในเวลาจำกัด เป็นต้น
- การลดความเสี่ยง : Treat (หรือ Reduce) เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน และเป็นความเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ

๓.๓ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อวางแผนกำหนดแนวทาง วิธีการ กิจกรรมในการดำเนินงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง (จัดการ : Treat, ถ่ายโอน : Transfer และหลีกเลี่ยง : Terminate) อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) การติดตามประเมินผล และรายงานผล (Monitoring Activities)

๔.๑ การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามผลการดำเนินการว่ามาตรการที่มีอยู่ มีความเหมาะสมเพียงพอ และผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสม

๔.๒ การจัดทำรายงานผล เป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอนระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมการควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง ตามแบบรายงานดังนี้

- ๑) การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ (แบบ RM-๑)
- ๒) การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงโครงการ (แบบ RM-๒)
- ๓) แผนการบริหารความเสี่ยงโครงการ (แบบ RM-๓)
- ๔) การติดตามการจัดการความเสี่ยงโครงการ (แบบ RM-๔)

๕) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยใช้แบบ RM-๑ - RM-๓ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

๖) การสื่อสาร

เป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ขั้นตอน การสื่อสารมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทวีศักดิ์ พันสวัสดิ์ (๒๕๕๐ อ้างถึงใน วีรากร จินายน, ๒๕๕๕, หน้า ๓๙) ศึกษาเรื่อง คุณสมบัติของผู้รับตรวจที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในของสาขา ธนาคารออมสิน ภาค ๑๑ จากการศึกษาสรุปได้ว่าคุณสมบัติของผู้รับตรวจที่มีผลกระทบต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในคือช่วงเวลาในการเข้าทำการตรวจสอบ การสื่อสาร ระหว่างผู้ตรวจกับผู้รับการตรวจสอบ การจัดเก็บเอกสารของผู้รับการตรวจสอบ

ทิพย์สุตา เมฆฉาย (๒๕๕๐, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาสรุปได้ว่าแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายใน

ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกันและพนักงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในของธนาคารเป็นอย่างดีทราบว่าธนาคารมีวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในและพนักงานให้ความสำคัญในการ ปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร

กมล เดชศิริ (๒๕๕๑ อ้างถึงใน คัมภีร์ ประเสริฐวาที, ๒๕๕๓, หน้า ๖) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารงานพัสดุที่เหมาะสมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดปัตตานี พบว่า ปัญหาของการ บริหารงานพัสดุ รวม ๔ ด้าน คือ การจัดการ การแจกจ่ายและการควบคุม การบำรุงรักษา และการ จำหน่าย การจัดหาเป็นด้านที่มีปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ การจำหน่ายและการบำรุงรักษา ส่วนผลการศึกษาในด้านรูปแบบที่เหมาะสม พบว่า การบริหารงานพัสดุควรมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้น้อยลง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน

อารีย์ คงอำนาจ (๒๕๕๒, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการ บริหารงานพัสดุ: กรณีศึกษา วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่า ระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการทำงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานพัสดุของวิทยาลัยนานาชาติมหาวิทยาลัยมหิดล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร คือ การบังคับบัญชา ภาวะเยียบ งบประมาณ และปัจจัยด้านภาวะแวดล้อมคือ สภาพแวดล้อม และสังคม ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานพัสดุ ของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยรวมอยู่ในระดับมากผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารงานพัสดุของ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ตามปัจจัยส่วนบุคคล ไม่พบความสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารงานพัสดุของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกตามปัจจัยด้านบริหาร และปัจจัยด้านภาวะแวดล้อมพบว่า ประสิทธิภาพ การบริหารงานพัสดุมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

คัมภีร์ ประเสริฐวาที (๒๕๕๓, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานพัสดุโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใสของฝ่ายพัสดุ กองคลัง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า ทุกสำนัก/กองมีแผนการจัดซื้อจัดจ้างในปีงบประมาณหมวดครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง สำหรับหมวดค่าวัสดุ ไม่มีแผนการจัดซื้อขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละสำนัก/กองหรือ งบประมาณที่มีอยู่ ฝ่ายพัสดุจะเป็นผู้จัดซื้อผ่านไตรมาสแรกของปีงบประมาณ โดยยึดหลัก ธรรมาภิบาลในด้านการนำกฎหมายและระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงาน ความโปร่งใส มีการเปิดเผย ข้อมูลข่าวสาร และหลักความคุ้มค่า เพื่อจัดหาพัสดุที่ได้มาใช้งานเกิดประโยชน์สูงสุด

วีรากร จินายน (๒๕๕๕, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การประเมินความเสี่ยงหน่วยงาน กรณีศึกษาฝ่ายการสลากรอสมสินและเงินฝาก ธนาคารออมสิน พบว่า ด้านพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการวางแผน รวมทั้งข้อมูลในการวางแผนไม่ครบถ้วนและกระบวนการทำงานในการวางแผนล่าช้า โดยมีโอกาสเกิดระดับปานกลาง ผลกระทบสูงและมีระดับความเสี่ยงสูง ในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์พบว่า การรองรับของระบบงานกับเงื่อนไขในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่มีโอกาสเกิด ระดับปานกลาง ผลกระทบสูง และมีระดับความเสี่ยงสูงในด้านการส่งเสริมการตลาด พนักงานขาดความรู้ประสบการณ์ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดมีโอกาสเกิดระดับปานกลาง ผลกระทบสูง และมีระดับความเสี่ยงสูง ในด้านการบริการหลังการขาย มีความล่าช้าในการตอบปัญหา เนื่องจากระบบงานมีโอกาสเกิดระดับปานกลาง ผลกระทบสูง

ภาพที่ ๖ กระบวนการปฏิบัติงาน (Flow chart) การบริหารความเสี่ยง

ลำดับที่	ขั้นตอน	กระบวนการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
๑	ค้นหาและระบุเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น (เฉพาะเหตุการณ์ทุจริต) และมีผลกระทบต่องค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อระบุความเสี่ยง	ระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	๕ วัน	จรัญญา
๒	ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ไม่รุนแรง รุนแรง	๕ วัน	จรัญญา
๓	หาวิธีตอบสนองความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง ยอมรับ หลีก ลด แบ่ง	๕ วัน	จรัญญา
๔	การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อวางแผน กำหนดแนวทาง วิธีการกิจกรรมในการดำเนินงานเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ	การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๕ วัน	จรัญญา
๕	ติดตามผลการดำเนินการว่ามาตรการที่มีอยู่มีความเหมาะสม เพียงพอ และเป็นผลดีสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรายงานผลฯ ต่อผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชา	การติดตามและรายงานผล (Monitoring Activities)	๑๕ วัน	จรัญญา
๖	การสื่อสาร สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	การสื่อสาร	๕ วัน	จรัญญา
		รวม	๔๐ วัน	

๕. นโยบายและหลักเกณฑ์การรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖

กรมอนามัย โดยกองคลัง ได้แจ้งเวียนแนวทางการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างรายจ่ายลงทุนประจำปี เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และสามารถ ก่อหนี้ผูกพัน พร้อมทั้งเบิกจ่ายเงินได้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ และเป็นไปตามนโยบายเร่งรัด การเบิกจ่ายเงินของรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ให้หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ ทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่หน้าเว็บไซต์กรมอนามัย และพิมพ์รายงานแผนฯ ดังกล่าวเสนอผู้มีอำนาจลงนามเก็บไว้ที่หน่วยงาน พร้อมทั้งให้ประกาศเผยแพร่แผนดังกล่าวในระบบสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง ของหน่วยงาน และปิดประกาศที่หน่วยงาน (ตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้างฯ มาตรา ๑๑ และ ระเบียบฯ จัดซื้อจัดจ้างฯ ข้อ ๑๑ เมื่อหน่วยงานได้รับความเห็นชอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีอำนาจในการพิจารณางบประมาณแล้ว ให้เจ้าหน้าที่หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงานนั้น จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างให้หน่วยงานดำเนินการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีเสนอหัวหน้า หน่วยงานเพื่อขอความเห็นชอบ)

๒. ให้หน่วยงานยึดถือปฏิบัติตามหนังสือคณะกรรมการวินิจฉัยปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหาร พัสดุภาครัฐ กรมบัญชีกลาง ดังนี้

๒.๑ เมื่อหน่วยงานประกาศเผยแพร่แผนจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณแล้ว ให้หน่วยงาน รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้พร้อมที่จะทำสัญญา หรือข้อตกลงได้ทันทีเมื่อได้รับอนุมัติทางการเงินแล้ว (ตามระเบียบฯ ข้อ ๑๒) กล่าวคือ หน่วยงานสามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างจนถึงขั้นตอนได้ตัวผู้ขายหรือ ผู้รับจ้างไว้ก่อนได้ เว้นแต่ ขั้นตอนการลงนามในสัญญาหรือข้อตกลงเป็นหนังสือ ให้หน่วยงานปฏิบัติตาม เงื่อนไขที่กำหนดไว้ในข้อ ๒.๒

๒.๒ ให้หน่วยงานที่จะจัดซื้อจัดจ้างกำหนดเงื่อนไขในเอกสารเชิญชวนการจัดซื้อจัดจ้างไว้ด้วยว่า “การจัดซื้อจัดจ้างครั้งนี้จะมีการลงนามในสัญญาหรือข้อตกลงเป็นหนังสือได้ต่อเมื่อพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ มีผลใช้บังคับ และได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ จากสำนักงบประมาณแล้ว และกรณีที่หน่วยงานไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อ การจัดซื้อจัดจ้างในครั้งดังกล่าว หน่วยงานสามารถยกเลิกการจัดซื้อจัดจ้างได้”

ทั้งนี้ การลงนามในสัญญาให้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร พัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๖ วรรคสอง

๒.๓ ในการบันทึกข้อมูลในระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Government Procurement : e-GP) หน่วยงานสามารถดำเนินการบันทึกข้อมูลโครงการจัดซื้อจัดจ้างได้ ทันที โดยไม่ต้องระบุรหัสงบประมาณและรหัสแหล่งของเงิน แต่ทั้งนี้ เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปีงบประมาณ มีผลใช้บังคับแล้ว หน่วยงานต้องบันทึกรหัสงบประมาณและรหัสแหล่งของเงิน ให้แล้วเสร็จก่อนการลงนามในสัญญาหรือข้อตกลงเป็นหนังสือ

๓. ให้หน่วยงานดำเนินการเปิดเผยข้อมูลรายละเอียดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ราคากลาง และการคำนวณราคากลางสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างทุกวิธีที่มีวงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป โดยให้หน่วยงานประกาศราคากลาง และรายละเอียดการคำนวณราคากลางไว้ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน เว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (www.gprocurement.go.th) ของกรมบัญชีกลาง ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๓๓.๒/ว๒๐๖ ลงวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๒

๔. กรมฯ มอบหมายให้กองคลังกำกับ เร่งรัด และติดตามผลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งกองคลังกำหนดแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างตามวงเงินการจัดหา โดยวิธีเฉพาะเจาะจง และวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) ดังนี้

๔.๑ การจัดซื้อจัดจ้างวิธีเฉพาะเจาะจง (ม.๕๖(๒) (ข) (วงเงินไม่เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท) ระยะเวลาดำเนินการโดยประมาณ ๑๑ วันทำการ (จนถึงขั้นตอนบันทึกข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง (PO)

๔.๒ ๔.๑ การจัดซื้อจัดจ้างวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) วงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลาดำเนินการโดยประมาณ ๓๓ วันทำการ (จนถึงขั้นตอนได้ตัวผู้ขาย/ผู้รับจ้าง และล่องพ้นระยะเวลาอุทธรณ์ ๗ วันทำการ)

๕. การบริหารสัญญา เมื่อหน่วยงานลงนามในสัญญาหรือข้อตกลงเป็นหนังสือกับผู้ขาย/ผู้รับจ้างแล้ว ให้คณะกรรมการตรวจรับพัสดุที่ได้รับแต่งตั้งบริหารสัญญาให้คู่สัญญาดำเนินการส่งมอบพัสดุให้ทันกำหนดในสัญญา กรณีแบ่งงวดการชำระเงินค่าพัสดุเป็นหลายงวด ให้ควบคุม กำกับ ดำเนินการให้แล้วเสร็จตามงวด และเบิกจ่ายให้เป็นไปตามสัญญาอย่างเคร่งครัด

๖. กรณีมีการส่งมอบงานล่าช้าเกินกำหนดในสัญญา ให้เสนอหัวหน้าหน่วยงานทราบและพิจารณาสั่งการเพื่อการบริหารการส่งมอบพัสดุไม่ให้เกิดความล่าช้าหรือทึงงานของผู้ขาย/ผู้รับจ้าง

โดยมีหนังสือแจ้งเวียนแนวทางการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างรายจ่ายลงทุนประจำปี กรมนามัย ดังนี้

๑) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ตามหนังสือกองคลัง ด่วนที่สุด ที่ สธ ๐๙๐๓.๐๔/๑๕๒๑ ลงวันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๖๕ โดยกำหนดระยะเวลาแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถเบิกจ่ายได้ทันภายใน

๒) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ตามหนังสือกองคลัง ด่วนที่สุด ที่ สธ ๐๙๐๓.๐๔/๑๗๓๐ ลงวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๕

๓) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ตามหนังสือกองคลัง ด่วนที่สุด ที่ สธ ๐๙๐๓.๐๔/๑๗๓๐ ลงวันที่ ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๔

และหนังสือขอความเข้าใจการเตรียมการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

๑) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ หนังสือคณะกรรมการวินิจฉัยปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ กรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค(กวจ) ๐๔๐๕.๔/ว๗๐๘ ลงวันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๕

๑) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ หนังสือกรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๕.๔/ว๓๘๑ ลงวันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๔

๑) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ กรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค(กวจ) ๐๔๐๕.๔/ว๓๗๗ ลงวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๓

บทที่ ๓

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง

กรมอนามัยเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและพัฒนาสุขภาพของประชาชน ซึ่งการดำเนินงานต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่วงเงินเกิน ๒ ล้านบาท พบว่ามีประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญหลายประการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของกรมอนามัยได้ การจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

๑. ขั้นตอนการดำเนินการ

๑. พิจารณาคัดเลือกข้อมูลจากรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการเบิกจ่ายได้ภายในปีงบประมาณ มาคัดกรอง แล้ววิเคราะห์กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง หาสาเหตุ ปัจจัยที่ทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทัน
๒. วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการเบิกจ่ายจากงบประมาณที่ได้รับ กับจำนวนเงินที่ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทัน
๓. หาแนวทางบริหารความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการตามแนวคิดของ COSO

๑.๑. การพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ที่มีวงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ของกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

กรมอนามัย มีภารกิจในการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดี โดยมีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริมสุขภาพ การจัดการปัจจัยเสี่ยงต่อสุขภาพ และการจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี รวมทั้งการประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ เพื่อมุ่งเน้นให้ประชาชนมีความรู้และทักษะในการดูแลตนเอง ครอบครัวและชุมชน รวมตลอดจนถึงการสนับสนุนให้หน่วยงานส่วนภูมิภาค องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคีเครือข่าย ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีส่วนร่วมในการสร้างเสริมสุขภาพและจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาพดีโดยถ้วนหน้า

การจัดซื้อจัดจ้างเป็นกิจกรรมสำคัญที่มีผลต่อการบริหารราชการของหน่วยงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการ ช่วยให้อำนาจองค์กรได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ตรงตามข้อกำหนด และตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตามพันธกิจของหน่วยงาน หลักการแนวคิดการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การจัดซื้อจัดจ้างที่คุ้มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ และส่งเสริมการแข่งขันอย่างเป็นธรรมเกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยง เป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของ

องค์กร การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิมและต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการ ประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนอย่างยิ่งในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วย

การจัดซื้อจัดจ้างวงเงินสูง มีความเสี่ยงหลายประการ โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการ และการตรวจสอบการใช้งบประมาณ ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ ความเสี่ยงทางการเงิน: งบประมาณที่สูงอาจทำให้เกิดความเสี่ยงในด้านการบริหารเงินไม่ให้เกิดการใช้งบประมาณเกินหรือผิดพลาด ส่งผลต่อผลประโยชน์ทางการเงินขององค์กร การทุจริตและคอร์รัปชัน: การจัดซื้อวงเงินสูงสามารถเป็นโอกาสสำหรับการทุจริตหรือการทำให้ผิดกฎหมาย เช่น การติดสินบน การแอบอ้างผลประโยชน์ หรือการจัดการไม่โปร่งใส ความเสี่ยงจากการไม่สามารถทำตามสัญญาได้: ผู้จัดจ้างอาจไม่สามารถส่งมอบงานตามที่ตกลงหรือคุณภาพที่ต้องการ ทำให้เกิดความเสียหายหรือการต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว การขาดการตรวจสอบที่เพียงพอ: หากไม่มีการตรวจสอบที่เข้มงวดและเหมาะสม อาจเกิดการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด และเกิดปัญหาทางด้านคุณภาพหรือการใช้งบประมาณที่ไม่เหมาะสม ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดหรือสภาพเศรษฐกิจ: ราคาสินค้าและบริการอาจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดปัญหากับงบประมาณที่ตั้งไว้แต่เดิม

๑.๑.๑ การคัดกรองข้อมูล

ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง จะคัดเลือกข้อมูลจากการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ที่มีวงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ของหน่วยงานกรมอนามัย ในการประชุมกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ที่หน่วยงานรายงานเป็นประจำทุกเดือน โดยการคัดกรองจะพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง อาจเผชิญปัญหาที่แตกต่างกันไป ซึ่งจะถูkcัดกรองข้อมูลเพื่อระบุปัญหาสำคัญ ในแต่ละขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง ดังภาพ



ภาพที่ ๑๒ ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง

ทั้งนี้ ได้รวบรวมข้อมูลจากการรายงานฯ แต่เดือนมาบ้นที่กสรุปรผลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างถึงการเบิกจ่ายประจำปี เพื่อทราบถึงประเด็นปัญหาของแต่ละโครงการ กระบวนการ หรือ ขั้นตอนการดำเนินการใดมีปัจจัยที่ส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ดังนี้

ตารางที่ ๕ ผลการเบิกจ่ายการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

วงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ที่	หน่วยงาน	รายการ	งบประมาณ ได้รับจัดสรร	จัดซื้อ/จัดจ้าง	ประหยัด	เบิกจ่าย	คงเหลือ/ เกินเงินเพื่อมี
	รวมค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	จำนวน 20 รายการ เป็นเงิน	177,135,800.00	167,780,856.09	9,354,943.91	102,124,261.50	65,656,594.59
	เป็นค่าครุภัณฑ์	จำนวน 10 รายการ เป็นเงิน	116,780,500.00	113,336,300.00	3,444,200.00	76,836,300.00	36,500,000.00
1	กองแผนงาน	โครงการพัฒนาระบบสุขภาพดิจิทัลไทยใหม่ สร้างไทย สร้างชาติ ระยะ 2.1 ระบบ	73,300,000.00	73,000,000.00	300,000.00	36,500,000.00	36,500,000.00
2	กองห้องปฏิบัติการ	เครื่องตรวจวิเคราะห์สารโดยเทคนิคการวัดมวลสารพร้อมอุปกรณ์ 1 เครื่อง	6,420,000.00	5,600,000.00	820,000.00	5,600,000.00	-
3	กองห้องปฏิบัติการ	เครื่องเตรียมและวิเคราะห์หาลำดับเบสสารพันธุกรรมชนิดปรีสลิทิฟสูง 1 ชุด	4,440,500.00	4,435,000.00	5,500.00	4,435,000.00	-
4	ศูนย์อนามัยที่ 3 นครสวรรค์	เครื่องถ่ายภาพด้วยคลื่น เอ็กซเรย์ขนาด 240 ลิตร 1 เครื่อง	2,270,000.00	2,250,000.00	20,000.00	2,250,000.00	-
5	ศูนย์อนามัยที่ 3 นครสวรรค์	เครื่องเอกซเรย์ทรวงอกและกะโหลกศีรษะระบบดิจิทัล (OPG) 1 เครื่อง	2,800,000.00	2,800,000.00	-	2,800,000.00	-
6	ศูนย์อนามัยที่ 3 นครสวรรค์	เครื่องอัลตราซาวด์ 4 มิติ 1 เครื่อง	4,350,000.00	2,978,700.00	1,371,300.00	2,978,700.00	-
7	ศูนย์อนามัยที่ 7 ขก.	เครื่องรับสัญญาณภาพเอกซเรย์เป็นดิจิทัล ชนิดทุพรับภาพแฟลตพานเนล 1 เครื่อง	3,200,000.00	3,195,000.00	5,000.00	3,195,000.00	-
8	ศูนย์อนามัยที่ 9 นม.	เครื่องกระตุ้นสมองและร่างกายด้วยคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า 1 เครื่อง	2,500,000.00	2,496,000.00	4,000.00	2,496,000.00	-
9	สถาบันพัฒนาสุขภาพระเทศเมือง	เครื่องตรวจอัลตราซาวด์ด้วยคลื่นเสียงความถี่สูง (Ultrasound) 1 เครื่อง	3,500,000.00	2,586,000.00	914,000.00	2,586,000.00	-
10	ศูนย์อนามัยกลุ่มชาติพันธุ์	ชุดตรวจวิเคราะห์คุณภาพน้ำ 1 ชุด	14,000,000.00	13,995,600.00	4,400.00	13,995,600.00	-
	เป็นค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	จำนวน 10 รายการ เป็นเงิน	60,355,300.00	54,444,556.09	5,910,743.91	25,287,961.50	29,156,594.59
11	ศูนย์อนามัยที่ 1 เชียงใหม่	อาคารห้องชุดครอบครัว 12 ยูนิต (24 ห้อง) 1 หลัง	14,360,900.00	12,970,000.00	1,390,900.00	4,113,645.41	8,856,354.59
12	ศูนย์อนามัยที่ 1 เชียงใหม่	ปรับปรุงอาคารผู้ป่วยนอก คลินิกตรวจสุขภาพเด็ก 1 งาน	3,965,000.00	3,546,000.00	419,000.00	3,546,000.00	-
13	ศูนย์อนามัยที่ 3 นครสวรรค์	ลิฟต์ผู้ป่วย 2 ชั้น 1 ตัว	3,718,400.00	2,878,945.00	839,455.00	2,878,945.00	-
14	ศูนย์อนามัยที่ 4 สระบุรี	บ้านพักข้าราชการ อำเภอยางนครสูง 1 งาน (ใช้เงินบำรุงสมทบ 134,800 บาท)	2,784,200.00	2,919,000.00	- 134,800.00	2,919,000.00	-
15	ศูนย์อนามัยที่ 4 สระบุรี	บ้านพักข้าราชการระดับอำเภอยางนคร/ อำเภอยางนคร 2 งาน	3,109,000.00	2,912,201.09	196,798.91	382,661.09	2,529,540.00
16	ศูนย์อนามัยที่ 4 สระบุรี	อาคารห้องชุดครอบครัว 12 ยูนิต (24 ห้อง) 1 หลัง	14,305,800.00	11,940,000.00	2,365,800.00	2,746,200.00	9,193,800.00
17	ศูนย์อนามัยที่ 7 ขอนแก่น	ก่อสร้างอาคารพักแพทย์ 20 ยูนิต = 43,528,900 บาท) 1 งาน (รายการผูกพัน 2 ปี ดังนี้ ปี 66 = 8,705,800 บาท (20%)	43,528,900.00	43,400,000.00	128,900.00	-	43,400,000.00
	ศูนย์อนามัยที่ 7 ขอนแก่น	ปี 67 = 34,823,100 บาท (80%)	- 34,823,100.00	- 34,823,100.00	-	-	- 34,823,100.00
18	ศูนย์อนามัยที่ 7 ขอนแก่น	ปรับปรุงโรง OPD ชั้น 1 1 งาน	2,201,000.00	1,970,000.00	231,000.00	1,970,000.00	-
19	ศูนย์อนามัยที่ 11 นครศรีธรรมราช	ก่อสร้างกำแพงกันดินพร้อมรั้ว คสล. 1 งาน	2,390,000.00	2,090,000.00	300,000.00	2,090,000.00	-
20	สถาบันพัฒนาสุขภาพระเทศเมือง	ติดตั้งระบบเครื่องกำเนิดไฟฟ้าสำรอง 1 งาน	4,815,200.00	4,641,510.00	173,690.00	4,641,510.00	-
	งบประมาณ 2566		237,491,100.00	222,225,412.18	15,265,687.82	127,412,223.00	94,813,189.18

ที่มา : รายงานการประชุมกรมอนามัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

จากรายงานการประชุมกรมอนามัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ กรมอนามัย ได้รับงบประมาณประเภทงบลงทุน ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง จำนวน ๑๕๐ รายการ วงเงินทั้งสิ้น ๒๓๖,๒๖๗,๖๐๐ บาท โดยรายการที่มีวงเงินเกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๐ รายการ เป็นเงิน ๑๗๗,๑๓๕,๘๐๐ บาท (หนึ่งร้อยเจ็ดสิบเจ็ดล้านหนึ่งแสนสามหมื่นห้าพันแปดร้อยบาทถ้วน) ผลการดำเนินการ ณ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖ หน่วยงานสามารถจัดซื้อจัดจ้างได้ ๑๖๗,๗๘๐,๘๕๖.๐๙

บาท (หนึ่งร้อยหกสิบเจ็ดล้านเจ็ดแสนแปดหมื่นแปดร้อยห้าสิบบาทเก้าสตางค์) คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๗๒ ประหยัดงบประมาณได้ เป็นเงิน ๙,๓๕๔,๙๔๓.๙๑ บาท (เก้าล้านสามแสนห้าหมื่นสี่พันเก้าร้อยสี่สิบบาทเก้าสิบเอ็ดสตางค์) คิดเป็นร้อยละ ๕.๒๘ เบิกจ่ายได้ ๑๐๒,๑๒๔,๒๖๑.๕๐ บาท (หนึ่งร้อยสองล้านหนึ่งแสนสองหมื่นสี่พันสองร้อยหกสิบเอ็ดบาทห้าสิบบาทเก้าสตางค์) คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๘๗ และกักเงินเหลือมปี จำนวน ๕ รายการ เป็นเงิน ๖๕,๖๕๖,๕๙๔.๕๙ บาท (หกสิบบาทห้าล้านหกแสนห้าหมื่นหกพันห้าร้อยเก้าสิบบาทห้าสิบบาทเก้าสตางค์) คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๑๓

วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการที่ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์แนวทางที่กองคลังกำหนด

๑. โครงการพัฒนาระบบสุขภาพดิจิทัลไทยใหม่ สร้างไทย สร้างชาติ ระยะ ๒ จำนวน ๑ ระบบ

ได้รับจัดสรรงบประมาณ จำนวน ๗๓,๓๐๐,๐๐๐ บาท จัดจ้างได้เป็นเงิน ๗๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท

ขั้นตอนดำเนินการ	ระยะเวลาที่กำหนด	โครงการพัฒนาระบบสุขภาพดิจิทัลไทยใหม่ฯ ระยะ ๒ จำนวน ๑ ระบบ
จัดทำแผน&ประกาศเผยแพร่แผน	๔ สค.๖๕	๒๓ สค.๖๕
จัดทำร่าง/ขึ้นร่างประกาศบนเว็บไซต์	๑๖-๑๘ สค.๖๕	๒๘ ธค.๖๕ - ๖ มค.๖๖
ประกาศเผยแพร่บนเว็บไซต์	๒๙-๓๑ สค.๖๕, ๑-๒ กย.๖๕	๑๐ มค.๖๖ - ๒๗ มค.๖๖
ประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคา	๙ กย.๖๕	๑๕ กพ.๖๖
จัดทำสัญญา และลงนามสัญญา	๔-๑๐ ตค.๖๕	๑๐ มีค.๖๖
ส่งมอบพัสดุ - ตรวจรับ - เบิกจ่ายเงิน ตามงวดงานงวดเงิน	๑๑ ตค.-๒๔ พย.๖๕	กำหนดส่งมอบงาน ๗ งวด ดังนี้ - งวดที่ ๑ (๑๐%) เป็นเงิน ๗,๓๐๐,๐๐๐.- บาท ครบ ๙ เม.ย.๖๖ (เบิกแล้ว) - งวดที่ ๒ (๒๐%) เป็นเงิน ๑๔,๖๐๐,๐๐๐.-บาท ครบ ๙ พ.ค. ๖๖ (เบิกแล้ว) - งวดที่ ๓ (๒๐%) เป็นเงิน ๑๔,๖๐๐,๐๐๐.-บาท ครบ ๘ ก.ค. ๖๖ (เบิกแล้ว) - งวดที่ ๔ (๒๐%) เป็นเงิน ๑๔,๖๐๐,๐๐๐.-บาท ครบ ๖ ก.ย. ๖๖ - งวดที่ ๕ (๑๕%) เป็นเงิน ๑๐,๙๕๐,๐๐๐.-บาท ครบ ๕ พ.ย. ๖๖ - งวดที่ ๖ (๑๐%) เป็นเงิน ๗,๓๐๐,๐๐๐.- บาท ครบ ๕ ธ.ค. ๖๖ - งวดที่ ๗ (๕%) เป็นเงิน ๓,๖๕๐,๐๐๐.- บาท ครบ ๔ ม.ค. ๖๗) งวดที่ ๔-๗ จะเป็นรายการเงินกันฯ รอบ ๒๙ ก.ย. ๖๖

๒. อาคารห้องชุดครอบครัว ๑๒ ยูนิต (๒๔ ห้อง) จำนวน ๑ หลัง ได้รับจัดสรรงบประมาณ
จำนวน ๑๔,๓๖๐,๙๐๐ บาท จัดจ้างได้เป็นเงิน ๑๒,๙๗๐,๐๐๐ บาท

ขั้นตอนดำเนินการ	ระยะเวลาที่กำหนด	อาคารห้องชุดครอบครัว ๑๒ ยูนิต (๒๔ ห้อง) จำนวน ๑ หลัง
จัดทำแผน&ประกาศเผยแพร่แผน	๔ สค.๖๕	๒๒ สค.๖๕
จัดทำร่าง/ขึ้นร่างประกาศบนเว็บไซต์	๑๖-๑๘ สค.๖๕	๒๙ พย.๖๕ - ๑ ธค.๖๕
ประกาศเผยแพร่บนเว็บไซต์	๒๙-๓๑ สค.๖๕, ๑-๒ กย.๖๕	๒ ธค.๖๕ - ๑๙ ธค.๖๕
ประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคา	๙ กย.๖๕	๑๑ มค.๖๖
จัดทำสัญญา และลงนามสัญญา	๔-๑๐ ตค.๖๕	๒๒ กพ.๖๖
ส่งมอบพัสดุ - ตรวจรับ - เบิกจ่ายเงิน ตามงวดงานงวดเงิน	๑๑ ตค.-๒๔ พย.๖๕	กำหนดส่งมอบงาน ๘ งวด ดังนี้ - งวดที่ ๑ (๑๒%) เป็นเงิน ๑,๖๔๙,๓๔๕.๔๑ บาท ครบ ๒๓ เม.ย. ๖๖ (เบิกแล้ว) - งวดที่ ๒ (๑๑%) เป็นเงิน ๑,๔๒๖,๗๐๐.- บาท ครบ ๒ มิ.ย. ๖๖ (เบิกแล้ว) - งวดที่ ๓ (๘%) เป็นเงิน ๑,๐๓๗,๖๐๐.- บาท ครบ ๑๒ ก.ค. ๖๖ (เบิกแล้ว) (เสนอผู้ว่าฯ แก้ไขสัญญาครั้งที่ ๒ เนื่องจาก มีการปรับรายละเอียดของงาน เพื่อให้สอดคล้อง กับการทำงาน ณ สถานที่ก่อสร้างจริง) ผู้รับจ้างจะส่งมอบงานงวดที่ ๔-๕ พร้อมกัน เป็นเงิน ๒,๒๐๔,๙๐๐.- บาท (ครบ ๓๐ ก.ย. ๖๖) ภายในวันที่ ๑๕ ต.ค. ๖๖ - งวดที่ ๔ (๑๐%) เป็นเงิน ๑,๒๙๗,๐๐๐.- บาท ครบ ๒๑ ส.ค. ๖๖ - งวดที่ ๕ (๗%) เป็นเงิน ๙๐๗,๙๐๐.- บาท ครบ ๓๐ ก.ย. ๖๖ - งวดที่ ๖ (๙%) เป็นเงิน ๑,๑๑๘,๐๖๘.๐๕ บาท ครบ ๙ พ.ย. ๖๖ - งวดที่ ๗ (๑๔%) เป็นเงิน ๑,๗๗๒,๐๘๖.๕๔ บาท ครบ ๑๙ ธ.ค. ๖๖ - งวดที่ ๘ (๒๙%) เป็นเงิน ๓,๗๖๑,๓๐๐.- บาท ครบ ๑๗ ก.พ. ๖๗ งวดที่ ๔-๘ จะเป็นรายการเงินกันน้ำ รอบ ๒๙ ก.ย. ๖๖

๓. บ้านพักข้าราชการระดับอำนาจการต้น/ ข้าราชการพิเศษ ๒ งาน ได้รับจัดสรรงบประมาณ
จำนวน ๓,๑๐๙,๐๐๐.๐๐ บาท จัดจ้างได้เป็นเงิน ๒,๙๑๒,๒๐๑.๐๙ บาท

ขั้นตอนดำเนินการ	ระยะเวลาที่กำหนด	บ้านพักข้าราชการระดับอำนาจการต้น/ ข้าราชการพิเศษ ๒ งาน
จัดทำแผน&ประกาศเผยแพร่แผน	๔ สค.๖๕	๓๐ สค.๖๕
จัดทำร่าง/ขึ้นร่างประกาศบนเว็บไซต์	๑๖-๑๘ สค.๖๕	๒-๘ ธค.๖๕
ประกาศเผยแพร่บนเว็บไซต์	๒๙-๓๑ สค.๖๕, ๑-๒ กย.๖๕	ครั้งที่ ๑ ประกาศ ๙ ธค.๖๕ ยกเลิก ๒๘ ธค.๖๕ เนื่องจากมีผู้ยื่นรายเดียวและไม่ผ่านการ พิจารณาคุณสมบัติมีหนังสือเวียน แจ้งว่าเป็นผู้ทำงาน ครั้งที่ ๒ ประกาศ ๒๐ ธค.๖๕ ยกเลิก ๒๓ ธค.๖๕ เนื่องจาก ราคาากลางหมดอายุ
ประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคา	๙ กย.๖๕	
จัดทำสัญญา และลงนามสัญญา	๔-๑๐ ตค.๖๕	๒๘ กพ.๖๖
ส่งมอบพัสดุ - ตรวจรับ - เบิกจ่ายเงิน ตามงวดงานงวดเงิน	๑๑ ตค.-๒๔ พย.๖๕	กำหนดส่งมอบงาน ๕ งวด ดังนี้ - งวดที่ ๑ (๑๓%) เป็นเงิน ๓๘๒,๖๖๑.๐๙ บาท ครบ ๒๙ พ.ค. ๖๖ เดิมเป็นเงิน ๔๖๐,๔๖๐ บาท เนื่องจากการปรับลดเนื้องานลง ๗๗,๗๙๘.๙๑ บาท (เบิกแล้ว) - งวดที่ ๒ (๒๓%) เป็นเงิน ๖๖๖,๗๗๐.- บาท ครบ ๒๘ ก.ค. ๖๖ - งวดที่ ๓ (๒๐%) เป็นเงิน ๕๙๕,๐๑๐.- บาท ครบ ๒๖ ก.ย. ๖๖ - งวดที่ ๔ (๒๖%) เป็นเงิน ๗๔๔,๕๑๐.- บาท ครบ ๒๕ พ.ย. ๖๖ - งวดที่ ๕ (๑๘%) เป็นเงิน ๕๒๓,๒๕๐.- บาท ครบ ๑๔ ม.ค. ๖๗) งวดที่ ๒-๕ จะเป็นรายการเงินกันๆ รอบ ๒๙ ก.ย. ๖๖

๔. อาคารห้องชุดครอบครัว ๑๒ ยูนิต (๒๔ ห้อง) ๑ หลัง ได้รับจัดสรรงบประมาณ

จำนวน ๑๔,๓๐๕,๘๐๐.๐๐ บาท จัดจ้างได้เป็นเงิน ๑๑,๙๔๐,๐๐๐.๐๐ บาท

ขั้นตอนดำเนินการ	ระยะเวลาที่กำหนด	อาคารห้องชุดครอบครัว ๑๒ ยูนิต (๒๔ ห้อง) ๑ หลัง
จัดทำแผน&ประกาศเผยแพร่แผน	๔ สค.๖๕	๕ กย.๖๕
จัดทำร่าง/ขึ้นร่างประกาศบนเว็บไซต์	๑๖-๑๘ สค.๖๕	ครั้งที่ ๑= ๑๗ พย.๖๕, ครั้งที่ ๒= ๒ ธค.๖๕ ครั้งที่ ๓= ๑๔ ธค.๖๕
ประกาศเผยแพร่บนเว็บไซต์	๒๙-๓๑ สค.๖๕, ๑-๒ กย.๖๕	ครั้งที่ ๑ ประกาศ ๒๔ พย.๖๕ ยกเลิก ๑๔ ธค.๖๕ เนื่องจาก ไม่ปฏิบัติตามแนวทางเร่งรัด การเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี ๒๕๖๖ ของจังหวัดสระบุรี กรณี วงเงินการจัดซื้อจัดจ้างเกิน ๘,๐๐๐,๐๐๐ บาท ให้กำหนด เงื่อนไขการจ่ายเงินล่วงหน้า ครั้งที่ ๒ ประกาศ ๒๐ ธค.๖๕ ยกเลิก ๒๓ ธค.๖๕ เนื่องจาก ราคาากลางหมดอายุ ครั้งที่ ๓ ยกเลิกประกวดราคาฯ เนื่องจาก มีผู้ยื่นรายเดียว ไม่ผ่านการ พิจารณา ศูนย์ฯ จึงดำเนินการ จัดจ้างโดยวิธีคัดเลือก กำหนดยื่น เสนอราคาโดยวิธีคัดเลือก วันที่ ๓ มี.ค. ๖๖
ประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคา	๙ กย.๖๕	
จัดทำสัญญา และลงนามสัญญา	๔-๑๐ ตค.๖๕	๓๐ มีค.๖๖
ส่งมอบพัสดุ - ตรวจรับ - เบิกจ่ายเงิน ตามงวดงานงวดเงิน	๑๑ ตค.-๒๔ พย.๖๕	กำหนดส่งของ ๘ งวด ดังนี้ - งวดที่ ๑ (๑๒%) เป็นเงิน ๑,๔๓๒,๘๐๐.- บาท ครบ ๘ มิ.ย. ๖๖ (เบิกแล้ว) - งวดที่ ๒ (๑๑%) เป็นเงิน ๑,๓๑๓,๔๐๐.- บาท ครบ ๑๘ ก.ค. ๖๖ (เบิกแล้ว) - งวดที่ ๓ (๘%) เป็นเงิน ๙๕๕,๒๐๐.- บาท ครบ ๒๗ ส.ค. ๖๖ ผู้รับจ้างจะส่งมอบงานงวดที่ ๓ เป็น เงิน ๙๕๕,๒๐๐.- บาท วันที่ ๑๘ ต.ค. ๖๖ - งวดที่ ๔ (๑๐%) เป็นเงิน ๑,๑๘๔,๖๘๔.๓๘ บาท ครบ ๖ ต.ค.๖๖ เดิมเป็นเงิน ๑,๑๙๔,๐๐๐.- บาท มีแก้ไขสัญญา เนื่องจากมีการปรับลดเนื้องานลง ๙,๓๑๕.๖๒ - งวดที่ ๕ (๗%) เป็นเงิน ๘๓๕,๘๐๐.- บาท ครบ ๑๕ พ.ย. ๖๖

ขั้นตอนดำเนินการ	ระยะเวลาที่กำหนด	อาคารห้องชุดครบครัว ๑๒ ยูนิต (๒๔ ห้อง) ๑ หลัง
		- งวดที่ ๖ (๙%) เป็นเงิน ๑,๐๗๔,๖๐๐.- บาท - ครบ ๒๕ ธ.ค. ๖๖ - งวดที่ ๗ (๑๔%) เป็นเงิน ๑,๖๗๑,๖๐๐.- บาท - ครบ ๓ ก.พ. ๖๗ - งวดที่ ๘ (๒๙%) เป็นเงิน ๓,๔๖๒,๖๐๐.- บาท - ครบ ๒๔ มี.ค. ๖๗) - งวดที่ ๔-๘ จะเป็นรายการเงินกันฯ - รอบ ๒๙ ก.ย. ๖๖

๕. ก่อสร้างอาคารพักแพทย์ ๒๐ ยูนิต ได้รับจัดสรรงบประมาณ รวม ๔๓,๕๒๘,๙๐๐ บาท (เป็นรายการผูกพัน ๒ ปี ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ = ๘,๗๐๕,๘๐๐ บาท (๒๐%) ปี ๖๗ = ๓๔,๘๒๓,๑๐๐ บาท (๘๐%)) จัดจ้างได้เป็นเงิน ๔๓,๔๐๐,๐๐๐ บาท

ขั้นตอนดำเนินการ	ระยะเวลาที่กำหนด	บ้านพักข้าราชการระดับอำนวยการต้น/ ชำนาญการพิเศษ ๒ งาน
จัดทำแผน&ประกาศเผยแพร่แผน	๔ สค.๖๕	มีการเสนอสำนักงบประมาณเปลี่ยนแปลง ชื่อรายการ
จัดทำร่าง/ขึ้นร่างประกาศบนเว็บไซต์	๑๖-๑๘ สค.๖๕	ครั้งที่ ๑ = ๓ พค.๖๖ ครั้งที่ ๒ = ๒๙ พค.๖๖ - ๑ มิย.๖๖
ประกาศเผยแพร่บนเว็บไซต์	๒๙-๓๑ สค.๖๕, ๑-๒ กย.๖๕	- ประกาศ ๘ มิย.๖๖ ยกเลิก ๑๑ กค.๖๖ - เนื่องจากผู้เสนอราคาขายเดี่ยว และมี - คุณสมบัติไม่ครบถ้วนตามประกาศ - จัดทำหนังสือเชิญวิธีคัดเลือก ๒๗ มิย. ๖๖ กำหนดยื่นเสนอราคาโดยวิธีคัดเลือก (ครั้งที่ ๒) วันที่ ๑๕ ส.ค. ๖๖
ประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคา	๙ กย.๖๕	๒๓ สค.๖๖ โดยวิธีคัดเลือก
จัดทำสัญญา และลงนามสัญญา	๔-๑๐ ตค.๖๕	๒๐ พ.ย.๖๖
ส่งมอบพัสดุ - ตรวจรับ - เบิกจ่ายเงิน ตามงวดงานงวดเงิน	๑๑ ตค.-๒๔ พย.๖๕	- เสนอผู้ว่าฯ ลงนามหนังสือเรียกทำสัญญา - และจะเป็นรายการเงินกันฯ รอบ ๒๙ ก.ย. ๖๖ - เป็นเงิน ๘,๗๐๕,๘๐๐.- บาท (ทั้งจำนวน - ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรรปี ๖๖) - รายการผูกพันปี ๖๖ - ๖๘ รวมทั้งสิ้น ๔๓,๕๒๘,๙๐๐.- บาท ดังนี้ - ปี ๖๖ = ๘,๗๐๕,๘๐๐.- บาท (เงินกันฯ) - ปี ๖๗ = ๑,๙๗๐,๖๐๐.- บาท (ได้รับ - จัดสรร ณ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ไปพลาง - ก่อนแล้ว) - ปี ๖๘ = ๓๒,๘๕๒,๕๐๐.- บาท - ทำสัญญาเป็นเงิน ๔๓,๔๐๐,๐๐๐.- บาท - ส่งมอบ ๑๔ งวด

๒. แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ดังนี้

- ๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- ๓) การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
- ๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ๕) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
- ๖) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
- ๗) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
- ๘) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การจัดการความเสี่ยงทั้ง ๘ ขั้นตอนนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ทุกระดับขององค์กร สามารถที่จะป้องกันผลกระทบจากปัจจัยด้านลบที่มีผลให้เกิดความเสี่ยงต่อเป้าหมายการดำเนินงานและยังเป็นแนวทาง สร้างความมั่นใจให้กับองค์กรว่าสามารถจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้สามารถควบคุมได้ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ประกอบด้วย
 - สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
 - กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite)
 - มุมมองและพฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) วัตถุประสงค์ต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การตั้งเป้าหมายต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงร่วมด้วย แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๑) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการปฏิบัติราชการ ๕ ปี

๒) วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activities Objective) การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจของแต่ละกลุ่มภารกิจ (Cluster) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของกลุ่มภารกิจ ไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓. ของการดำเนินงาน (Objectives Establishments) และรวบรวมข้อมูลรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน จากสรุปรายงานการประชุมกรมอนามัยประจำปี เดือน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๖ และนำปัญหาจากการรายงานผลฯ มาวิเคราะห์และสรุประดับความเสี่ยงของปัญหาที่เกิดขึ้น

๔. การระบุความเสี่ยง (Event Identification) พิจารณาปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นหลัก โดยวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอนย่อยของการปฏิบัติงาน หากมีเหตุการณ์ใดที่ส่งผลให้การทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงข้อใดข้อหนึ่งก็จะถือว่าเป็นความเสี่ยง

การบันทึกความเสี่ยงตามตารางสำหรับวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยแยกความเสี่ยงเป็น ๘ ประเภท ดังนี้

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

๑. Operational Risk ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน
๒. Human Resource Risk ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากบุคลากร
๓. Financial Risk ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการเงิน
๔. Strategic Risk ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกลยุทธ์การบริหารงาน

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

๕. Competitive Risk ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากสภาวะการแข่งขัน
๖. Supplier / Customer Risk ความเสี่ยงจากคู่ค้า หรือลูกค้าและผู้ให้บริการ
๗. Regulatory / Legal Risk ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกฎระเบียบ กฎหมาย
๘. Economic / Political Risk ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจ การเมือง

แบ่งประเภทของความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และกฎหมาย

๙. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยพิจารณาทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบ
- ใช้เครื่องมือ เช่น Heat Map, Likelihood vs. Impact Matrix

๑๐. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

- กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เช่น หลีกเลี่ยง (Avoid), ลดความเสี่ยง (Mitigate), โอนความเสี่ยง (Transfer), หรือยอมรับ (Accept)

๑๑. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

- กำหนดนโยบายและขั้นตอนการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties), การควบคุมทางการเงิน, ระบบ IT Security

๑๒. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

- สร้างช่องทางการสื่อสารความเสี่ยงภายในองค์กร
- ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาสำหรับการตัดสินใจ

๑๓. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

- ตรวจสอบและประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- ปรับปรุงและพัฒนาแนวทางเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม

๓. ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

๒.๑ จากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้ง ๘ ประเภทข้างต้น นำมาเรียงลำดับจากการตั้งวัตถุประสงค์ ประเภทของความเสี่ยง เป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

๒.๕ หลังจากทำการค้นหาและระบุความเสี่ยงของการปฏิบัติงานทั้งหมดแล้ว ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์การจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ อีกครั้ง เพื่อการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessment and Prioritize) และนำความเสี่ยงที่ได้ในการวิเคราะห์ครั้งสุดท้ายมาสร้างแผนจัดการความเสี่ยง

๒.๖ จัดการวิเคราะห์เพื่อสอบทานอีกครั้ง

ในการดำเนินการนี้ ได้ประยุกต์ใช้เทคนิคของการวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis) หรือ FMEA ซึ่งประเมินความเสี่ยงใน ๓ ปัจจัย คือ ๑. ความรุนแรงของความเสี่ยง (Severity : S) ๒. โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Occurrence : O) ๓. ความสามารถในการตรวจจับความเสี่ยง (Detection : D) โดยทำการให้คะแนนความเสี่ยงแต่ละประเด็นจากการรายงานผลประจำเดือน ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละปัจจัยได้กำหนดความรุนแรงตามระดับคะแนน ดังนี้

เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจ แบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากมูลค่าความเสียหาย ดังนี้

ประเด็นในการพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ				
	สูงมาก (๕)	สูง (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยมาก (๑)
๑. มูลค่าความเสียหาย	>๑๐ ล้านบาท	>๕ แสนบาท – ๑๐ ล้านบาท	>๑ แสนบาท – ๕ แสนบาท	>๑๐,๐๐๐บาท – ๑ แสนบาท	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท
๒. ผลกระทบต่อเป้าหมายกรมฯ	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงของกรมในระดับสูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงของกรมในระดับสูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงของกรมบ้าง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงของกรมน้อย	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงของกรม
๓. ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องโดยตรง	ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดและผู้อื่นจำนวนมาก	ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด	ผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่	ผู้เกี่ยวข้อง บางราย
๔. ความล่าช้าในการดำเนินการ	ล่าช้ามากกว่า ๓ เดือน	ล่าช้า ๒ – ๓ เดือน	ล่าช้า ๑-๒ เดือน	ล่าช้า ๒สัปดาห์- ๑ เดือน	ล่าช้าไม่เกิน ๒ สัปดาห์

เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ ดังนี้

คะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสี่ยง
๕	มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากที่สุด	>๘๐%
๔	มีโอกาสดังเกิดขึ้นมาก	>๖๐ – ๘๐%
๓	มีโอกาสดังเกิดขึ้นปานกลาง	>๔๐ – ๖๐%
๒	มีโอกาสดังเกิดขึ้นน้อยมาก	>๒๐ – ๔๐%
๑	ไม่มีโอกาสดังเกิดขึ้นเลย	๐ – ๒๐%

กำหนดระดับคะแนนโอกาสในการเกิดความเสี่ยง โดยอาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับความรุนแรง}$$

ตารางที่ ๖ แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง

	ความเสี่ยง	๑. โครงการพัฒนาระบบสุขภาพดิจิทัลไทยใหม่ สร้างไทย สร้างชาติ ระยะ ๒ ๑ ระบบ	๒. อาคารห้องชุดครบครัว ๑๒ ยูนิต (๒๔ ห้อง) ๑ หลัง	๓. บ้านพักข้าราชการระดับอำนาจการตน/ชำนาญการพิเศษ ๒ งาน	๔. อาคารห้องชุดครบครัว ๑๒ ยูนิต (๒๔ ห้อง) ๑ หลัง	๕. ก่อสร้างอาคารที่พักแพทย์ ๒๐ ยูนิต
๑	จัดทำและประกาศเผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ทันตามกำหนด	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕
๒	ประกาศเผยแพร่ร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ไม่ทันตามกำหนด	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๓ = ๑๕	๕ x ๓ = ๑๕
๓	ไม่ประกาศเผยแพร่ร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕
๔	มีผู้วิจารณ์ TOR/ปรับ TOR	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕
๕	ประกาศเผยแพร่เอกสารประกวดราคาไม่ทันตามกำหนด	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕
๖	มีผู้อุทธรณ์ผลการประกาศผู้ชนะ	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕
๗	มีการยกเลิกประกาศประกวดราคา	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๒ = ๑๐	๕ x ๒ = ๑๐	๕ x ๔ = ๒๐	๕ x ๔ = ๒๐
๘	ทำสัญญาซื้อขาย/จ้างไม่ทันตามกำหนด	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕
๙	ส่งมอบพัสดุไม่ทันตามกำหนดเวลา	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๒ = ๑๐	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๕ = ๒๕
๑๐	คุณสมบัติผู้เสนอราคาไม่เป็นไปตามที่กำหนด	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕	๕ x ๑ = ๕

การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) เมื่อผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว กิจกรรมความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ จะนำมาจัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง ของแต่ละกิจกรรม และนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การจัดการความเสี่ยง โดยนำคะแนนของโอกาสที่จะเกิดขึ้น X ความรุนแรงของผลกระทบ Y ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ

ระดับความเสี่ยง	คะแนน	สี
ระดับที่ ๔	๒๐-๒๕ คะแนน	แดง
ระดับที่ ๓	๑๐-๑๖ คะแนน	ส้ม
ระดับที่ ๒	๔-๙ คะแนน	เหลือง
ระดับที่ ๑	๑-๓ คะแนน	เขียว

ซึ่งแสดงเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix/Degree of risk)

สูงมาก (A)	ค่าคะแนนผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5	C 1x5 = 5	B 2x5=10	B 3x5=15	A 4x5=20	A 5x5=25
สูง (B)		4	C 1x4 = 4	B 2x4=8	B 3x4=12	A 4x4=16	A 5x4=20
ปานกลาง (C)		3	D 1x3 = 3	C 2x3 = 6	C 3x3 = 9	B 4x3=12	B 5x3=15
ต่ำ (D)		2	D 1x2 = 2	C 2x2 = 4	C 3x2 = 6	C 4x2=8	B 5x2=10
ต่ำมาก (E)		1	D 1x1 = 1	D 2x1 = 2	D 3x1 = 3	C 4x1=4	C 5x1=5
			1	2	3	4	5

ค่าคะแนนโอกาสและความเสี่ยง (Likelihood)

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

๔. ลำดับความเสี่ยงและแนวทางการบริหารจัดการ

ในการกำหนดให้คะแนนความเสี่ยงเป็นระดับความเสี่ยง ๔ ระดับ กรมอนามัยจะพิจารณาปัจจัยที่มีความเสี่ยงระดับสูงและระดับสูงมากคะแนน ตั้งแต่ ๙ – ๒๕ คะแนน (สีส้มและสีแดง) ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำกว่า ๙ คะแนน จะไม่นำมาพิจารณาการดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางการบริหารจัดการ ดังนี้

๑) ความเสี่ยงสูงมาก (๒๐-๒๕) เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องดำเนินการแก้ไขทันที ต้องทำแผนบริหารความเสี่ยงและ ติดตามประเมินผล ภายใน ๒ เดือน หรือ อาจต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ / กิจกรรม ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป เช่น กำหนดวงงานวงเงิน

ให้น้อยลงเพื่อให้สามารถเบิกจ่ายได้ทันในงบประมาณ ทบทวนการกำหนด Spec/TOR เพื่อให้สามารถดำเนินการจัดหาผู้ขาย/ผู้รับจ้างโดยไม่ต้องยกเลิกโครงการหลายครั้ง

๒) ความเสี่ยงสูง (๑๐-๑๖) เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทำแผนบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผล ภายใน ๓ เดือน หรืออาจเป็นการกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น ให้กรมดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้ โดยไม่ต้องมอบอำนาจกลับหน่วยงาน

๓) ความเสี่ยงปานกลาง (๔-๙) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องมีการจัดการควบคุมความเสี่ยง อาจเป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้

๔) ความเสี่ยงต่ำ (๑-๓) เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สามารถจัดการได้โดยใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติ โดยอาจเป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมความเสี่ยง เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุมแต่อาจมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

ผลจากการดำเนินการระบุความเสี่ยงสามารถระบุความเสี่ยงได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงข้างต้น ความเสี่ยงที่พบคือ จัดทำและประกาศเผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ทันตามกำหนด ประกาศเผยแพร่ร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ไม่ทันตามกำหนด ไม่ประกาศเผยแพร่ร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR มีผู้วิจารณ์ TOR/ปรับ TOR ประกาศเผยแพร่เอกสารประกวดราคาไม่ทันตามกำหนด มีผู้อุทธรณ์ผลการประกาศผู้ชนะ มีการยกเลิกประกาศประกวดราคา ทำสัญญาซื้อขาย/จ้างไม่ทันตามกำหนด ส่งมอบพัสดุไม่ทันตามกำหนดเวลา คุณสมบัติผู้เสนอราคาไม่เป็นไปตามที่กำหนด

โดยประเด็นที่มีความเสี่ยงสูง ถึงสูงมาก พบว่ามี ๓ โครงการ ดังนี้

ประเด็นที่มีความเสี่ยงสูงถึงสูงมาก	ก่อสร้างอาคารพักแพทย์ ๒๐ ยูนิต	ก่อสร้างอาคารห้องชุดครบครัว ๑๒ ยูนิต (๒๔ ห้อง) ๑ หลัง	อาคารห้องชุดครบครัว ๑๒ ยูนิต (๒๔ ห้อง) ๑ หลัง
๑.ส่งมอบพัสดุไม่ทันตามกำหนดเวลา	ค่าระดับคะแนน สูงมาก = ๒๕ 		ค่าระดับคะแนนสูง = ๑๐ 
๒.มีการยกเลิกประกาศประกวดราคา	ค่าระดับคะแนน สูงมาก = ๒๐ 	ค่าระดับคะแนน สูงมาก = ๒๐ 	ค่าระดับคะแนนสูง = ๑๐ 
๓.ประกาศเผยแพร่ร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ไม่ทันตามกำหนด	ค่าระดับคะแนนสูง = ๑๕ 	ค่าระดับคะแนนสูง = ๑๕ 	

ตารางที่ ๗ วิเคราะห์โครงการที่มีความเสี่ยงสูง

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของกรมอนามัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินการกิจ ด้านสุขภาพของประชาชน อย่างไรก็ตาม มีความเสี่ยงที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะ การยกเลิกประกาศประกวดราคา และการส่งมอบพัสดุล่าช้า มีระดับความเสี่ยงสูงมาก และการประกาศ เผยแพร่ร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ไม่ทันตามกำหนด ซึ่งมีระดับความเสี่ยงสูง และอาจ กระทบต่อการให้บริการด้านสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

การยกเลิกประกาศประกวดราคา เป็นปัญหาที่ส่งผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ออกไป เกิดความล่าช้าในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ทางการแพทย์ และบริการที่จำเป็น ปัญหานี้อาจเกิด จากข้อกำหนดที่ไม่ชัดเจนในเอกสารประกวดราคา การกำหนดเงื่อนไขที่ไม่เหมาะสม หรือการ พิจารณาคุณสมบัติของผู้เสนอราคาที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด แนวทางในการลดความเสี่ยงนี้ คือ การปรับปรุงกระบวนการจัดทำเอกสารประกวดราคาให้มีความครบถ้วน ชัดเจน และเป็นไปตาม หลักเกณฑ์ที่เหมาะสม รวมถึงการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้ประกอบการก่อนการประกาศ เพื่อ ป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจนำไปสู่การยกเลิก

การส่งมอบพัสดุไม่ทันตามกำหนดเวลา เป็นอีกหนึ่งปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่อง ของโครงการด้านสุขภาพ ความล่าช้านี้อาจเกิดจากปัญหาในกระบวนการจัดส่ง ความล่าช้าของผู้ จำหน่าย หรือการขาดมาตรการติดตามสถานะการส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางแก้ไขคือการ กำหนดระยะเวลาส่งมอบที่ชัดเจนและมีบทลงโทษในกรณีที่ผู้จำหน่ายไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขได้ ควรมีระบบติดตามสถานะการส่งมอบแบบเรียลไทม์เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที รวมถึงการ คัดเลือกผู้จำหน่ายที่มีศักยภาพและมีประวัติการส่งมอบที่ดี เพื่อให้สามารถจัดส่งพัสดุได้ตรงตาม กำหนดและสนับสนุนการดำเนินงานของกรมอนามัยอย่างมีประสิทธิภาพ

อีกหนึ่งปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างคือ การประกาศเผยแพร่ร่าง เอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ไม่ทันตามกำหนด ซึ่งอาจเกิดจากการจัดเตรียมเอกสารที่ล่าช้า การพิจารณาข้อกำหนดทางเทคนิคที่ซับซ้อน หรือการตรวจสอบที่ต้องใช้เวลานาน ความล่าช้านี้อาจ ส่งผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้าไปโดยรวม ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการตามแผนที่วางไว้ ได้ แนวทางการบริหารความเสี่ยงในเรื่องนี้คือ การกำหนดแผนงานที่ชัดเจนในการจัดทำเอกสาร การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้ระบบบริหาร จัดการเอกสารที่ช่วยลดระยะเวลาการตรวจสอบ เพื่อให้สามารถเผยแพร่ร่างเอกสารได้ตามกำหนด และดำเนินกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างต่อเนื่อง

กรมอนามัยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั้งสามประเด็นนี้โดยดำเนิน มาตรการป้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถ ตอบสนองต่อการกิจด้านสุขภาพได้อย่างทันท่วงที และลดผลกระทบต่อประชาชนที่รอรับบริการ

๕. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของกรมอนามัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนิน การกิจด้านสุขภาพของประชาชน อย่างไรก็ตาม มีความเสี่ยงที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่าง รอบคอบ โดยเฉพาะการยกเลิกประกาศประกวดราคา การส่งมอบพัสดุล่าช้า และการประกาศ

เผยแพร่ร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ไม่ทันตามกำหนด ซึ่งมีระดับความเสี่ยงสูงและอาจกระทบต่อการให้บริการด้านสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้ผ่าน ๔ กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การยอมรับ (Accept) การหลีกเลี่ยง (Avoid) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Reduce) และการร่วมจัดการหรือโอนความเสี่ยง (Share) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความเสี่ยงของกรมอนามัยได้ดังนี้

สำหรับความเสี่ยงจากการยกเลิกประกาศประกวดราคา ซึ่งมีระดับความเสี่ยงที่สูง อาจเลือกใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoid) โดยการปรับปรุงกระบวนการจัดทำเอกสารให้มีความชัดเจนและถูกต้องตั้งแต่ต้น เพื่อป้องกันการต้องยกเลิกและจัดทำใหม่ นอกจากนี้ อาจใช้กลยุทธ์การลดความเสี่ยง (Reduce) โดยให้มีการตรวจสอบ TOR และข้อกำหนดทางเทคนิคโดยผู้เชี่ยวชาญก่อนประกาศ เพื่อให้แน่ใจว่าเอกสารมีความถูกต้องและสอดคล้องกับแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

ในกรณีของความเสี่ยงจากการส่งมอบพัสดุไม่ทันตามกำหนดเวลา ซึ่งมีคะแนนความเสี่ยงสูงสุด อาจใช้กลยุทธ์การร่วมจัดการหรือโอนความเสี่ยง (Share) โดยกำหนดสัญญาที่มีเงื่อนไขค่าปรับหรือสิ่งจูงใจสำหรับผู้จำหน่ายที่สามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงเวลา นอกจากนี้ สามารถใช้กลยุทธ์การลดความเสี่ยง (Reduce) โดยมีระบบติดตามสถานะการจัดส่งแบบเรียลไทม์และการจัดทำแผนสำรอง เช่น การมีซัพพลายเออร์สำรองหรือการสต็อกสินค้าที่จำเป็นล่วงหน้า เพื่อลดผลกระทบหากเกิดความล่าช้า

สำหรับปัญหาการประกาศเผยแพร่ร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ไม่ทันตามกำหนด อาจเลือกใช้กลยุทธ์การยอมรับความเสี่ยง (Accept) ในกรณีที่ปัญหาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ แต่ในทางปฏิบัติ ควรใช้กลยุทธ์การลดความเสี่ยง (Reduce) โดยกำหนดตารางเวลาที่ชัดเจนในการจัดทำเอกสาร รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยบริหารจัดการเอกสารให้มีความรวดเร็วและโปร่งใสมากขึ้น

การนำกลยุทธ์ทั้ง ๔ ข้อมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง จะช่วยให้กรมอนามัยสามารถลดความล่าช้า ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดหาสินค้าและบริการที่จำเป็นได้อย่างเหมาะสม ตอบสนองต่อภารกิจด้านสุขภาพของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ ๔

ผลการดำเนินการ

กรมอนามัยเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและพัฒนาสุขภาพของประชาชน ซึ่งการดำเนินงานต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินการกิจด้านสุขภาพของประชาชน ซึ่งต้องดำเนินการให้มีความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นไปตามระเบียบของภาครัฐ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่วงเงินเกิน ๒ ล้านบาท พบว่ามีประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญหลายประการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของกรมอนามัยได้ อาจส่งผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเกิดความล่าช้าหรือมีปัญหา ซึ่งอาจกระทบต่อการให้บริการด้านสุขภาพของประชาชนโดยตรง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

จากการศึกษาพบว่าความเสี่ยงที่สำคัญในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของกรมอนามัย ความเสี่ยงที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การยกเลิกประกาศประกวดราคา (ระดับคะแนน ๒๐) และการส่งมอบพัสดุไม่ทันตามกำหนดเวลา (ระดับคะแนน ๒๕) รวมถึงความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงอย่างการประกาศเผยแพร่ร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ไม่ทันตามกำหนด (ระดับคะแนน ๑๕) ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลให้การจัดซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์ เวชภัณฑ์ และบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรมอนามัยเกิดความล่าช้า และอาจทำให้ประชาชนไม่ได้รับบริการด้านสุขภาพที่จำเป็นอย่างทันท่วงที

การบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินการผ่าน ๔ กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การยอมรับ (Accept) การหลีกเลี่ยง (Avoid) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Reduce) และการร่วมจัดการหรือโอนความเสี่ยง (Share) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑. การยกเลิกประกาศประกวดราคาความเสี่ยงนี้มีระดับคะแนนสูงถึง ๒๐ ซึ่งสะท้อนถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การยกเลิกประกาศประกวดราคาอาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น การกำหนดคุณสมบัติผู้เสนอราคาที่ไม่ชัดเจน หรือการมีข้อผิดพลาดในร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR เอกสารไม่ครบถ้วน ข้อกำหนดที่ไม่ชัดเจน หรือข้อร้องเรียนจากผู้เสนอราคา ซึ่งส่งผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า และอาจทำให้โครงการต่าง ๆ ของกรมอนามัยไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน อาจเลือกใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoid) โดยให้มีการวางแผนและตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารประกวดราคาอย่างรอบคอบก่อนเผยแพร่ เพื่อลดโอกาสที่ต้องยกเลิกและประกาศใหม่ รวมถึงอาจใช้กลยุทธ์การลดความเสี่ยง (Reduce) โดยให้มีคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบ TOR และร่างประกวดราคาให้มีความชัดเจนก่อนเผยแพร่

๒. การส่งมอบพัสดุไม่ทันตามกำหนดเวลาความเสี่ยงนี้มีระดับคะแนนสูงถึง ๒๕ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของกรมอนามัย ซึ่งดำเนินโครงการด้านสุขภาพ การส่งมอบพัสดุไม่ทันเวลาอาจทำให้โครงการต่าง ๆ ล่าช้า และส่งผลต่อการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน เช่น การจัดหาวัสดุทางการแพทย์หรืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน อาจใช้กลยุทธ์การร่วมจัดการหรือโอนความเสี่ยง (Share) โดยกำหนดเงื่อนไขในสัญญาที่มีมาตรการจูงใจสำหรับผู้จัดส่งที่สามารถดำเนินการได้ตรงเวลา เช่น การให้โบนัสหรือค่าตอบแทนเพิ่มเติม รวมถึงมีค่าปรับสำหรับกรณีส่งมอบล่าช้า นอกจากนี้ สามารถใช้กลยุทธ์การลดความเสี่ยง (Reduce) โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบความพร้อมของซัพพลายเออร์ล่วงหน้า การจัดทำแผนสำรอง เช่น การมีผู้จำหน่ายหลายรายหรือการสต็อกสินค้าที่จำเป็น เพื่อลดผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้การส่งมอบล่าช้า

๓. การประกาศเผยแพร่ร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ไม่ทันตามกำหนดความเสี่ยงนี้มีระดับคะแนน ๑๕ และอยู่ในระดับความเสี่ยงสูง การประกาศเผยแพร่ร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ไม่ทันตามกำหนดอาจทำให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า และอาจส่งผลให้ผู้เสนอราคาน้อยราย หรือเกิดการอุทธรณ์ผลการประกาศผู้ชนะการประกวดราคา ซึ่งจะทำให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีความซับซ้อนมากขึ้น อาจเลือกใช้กลยุทธ์การยอมรับความเสี่ยง (Accept) ในกรณีที่เป็นปัญหาที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงระเบียบข้อบังคับของรัฐ อย่างไรก็ตาม ควรใช้กลยุทธ์การลดความเสี่ยง (Reduce) โดยกำหนดแผนงานที่มีระยะเวลาแน่นอน และนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดทำเอกสารเพื่อลดระยะเวลาในการดำเนินการ

การนำกลยุทธ์ทั้ง ๔ ข้อมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง จะช่วยให้กรมอนามัยสามารถลดความล่าช้า ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดหาสินค้าและบริการที่จำเป็นได้อย่างเหมาะสม ตอบสนองต่อภารกิจด้านสุขภาพของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้การบริหารจัดซื้อจัดจ้างมีความโปร่งใส เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และสามารถรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางบริหารความเสี่ยง

ตามแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๕ ประการ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับภารกิจของกรมอนามัย และสามารถลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ ควรดำเนินการดังนี้

๑. การสร้างสภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

กรมอนามัยควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดการความเสี่ยงในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การปรับปรุงกระบวนการจัดทำและประกาศเผยแพร่เอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ควรมีการกำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการจัดทำเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ให้ชัดเจน และมีการตรวจสอบความถูกต้องก่อนประกาศเผยแพร่ เพื่อป้องกันการประกาศไม่ทันตามกำหนดหรือการมีข้อผิดพลาดในเอกสาร

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ควรมีการประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การเพิ่มประสิทธิภาพ ในการจัดการเวลา ควรมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ และมีการติดตามความคืบหน้าของ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันการส่งมอบพัสดุไม่ทันตามกำหนดเวลา

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

ควรมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ก่อนประกาศเผยแพร่ และ การติดตามความคืบหน้าของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างใกล้ชิด การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างถูกต้อง

๔. ข้อมูลและการสื่อสาร (Information and Communication)

ควรมีการจัดระบบข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถ เข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นและสามารถสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างระบบการติดตามและ ประเมินผล ควรมีการสร้างระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตรวจสอบและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา

๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ สามารถตรวจสอบและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา การสร้างความร่วมมือกับผู้เสนอราคา ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เสนอราคา และมีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับข้อกำหนดและ เงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อป้องกันการยกเลิกประกาศประกวดราคาและการอุทธรณ์ผลการประกาศผู้ชนะ

บทที่ ๕

ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินเกิน ๒ ล้านบาทของกรมอนามัย พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องและประสิทธิภาพของกระบวนการดังกล่าว โดยเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการยกเลิกประกาศประกวดราคา ความล่าช้าในการส่งมอบพัสดุ และการประกาศเผยแพร่ร่างเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ไม่ทันตามกำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงานและการให้บริการด้านสาธารณสุขของประชาชน เพื่อให้การดำเนินงานของกรมอนามัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ดังนี้

๑. ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

๑.๑ การปรับปรุงกระบวนการจัดทำและประกาศเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR

- **ข้อเสนอแนะ:** ควรกำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการจัดทำเอกสารประกวดราคาและร่าง TOR ให้ชัดเจน พร้อมทั้งจัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรเข้าใจขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ
- **การดำเนินการ:** จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของเอกสารก่อนประกาศเผยแพร่ เพื่อลดความเสี่ยงจากการประกาศไม่ทันตามกำหนดหรือการมีข้อผิดพลาดในเอกสาร
- **ผลที่คาดหวัง:** ลดความเสี่ยงจากการยกเลิกประกาศประกวดราคา และเพิ่มความน่าเชื่อถือของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

๑.๒ การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเวลา

- **ข้อเสนอแนะ:** ควรมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ โดยใช้เครื่องมือการจัดการโครงการ เช่น Gantt Chart หรือโปรแกรมบริหารโครงการ เพื่อติดตามความคืบหน้าและกำหนดเวลาที่ชัดเจน
- **การดำเนินการ:** จัดทำแผนปฏิบัติงานที่ระบุระยะเวลาแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิด
- **ผลที่คาดหวัง:** ป้องกันการส่งมอบพัสดุไม่ทันตามกำหนดเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

๓. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

- **ข้อเสนอแนะ:** ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน

- **การดำเนินการ:** จัดหลักสูตรฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎหมายจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำเอกสารประกวดราคา และการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน
- **ผลที่คาดหวัง:** เพิ่มความเชี่ยวชาญของบุคลากร และลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากความไม่เข้าใจในกระบวนการ

๔. การสร้างระบบการติดตามและประเมินผล

- **ข้อเสนอแนะ:** ควรมีการสร้างระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- **การดำเนินการ:** พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อบันทึกและติดตามความคืบหน้าของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง พร้อมทั้งจัดทำรายงานประเมินผลเป็นระยะ
- **ผลที่คาดหวัง:** สามารถตรวจสอบและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา และเพิ่มความโปร่งใสของกระบวนการ

๕. การสร้างความร่วมมือกับผู้เสนอราคา

- **ข้อเสนอแนะ:** ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เสนอราคา และมีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับข้อกำหนดและเงื่อนไขต่าง ๆ
- **การดำเนินการ:** จัดประชุมชี้แจงหรือเวิร์กช็อปเพื่ออธิบายข้อกำหนดและเงื่อนไขของโครงการให้ผู้เสนอราคาเข้าใจอย่างชัดเจน
- **ผลที่คาดหวัง:** ลดความเสี่ยงจากการยกเลิกประกาศประกวดราคาและการอุทธรณ์ผลการประกาศผู้ชนะ

๖. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

- **ข้อเสนอแนะ:** ควรนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น การใช้ระบบ e-Procurement หรือระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
- **การดำเนินการ:** พัฒนาและปรับใช้ระบบ e-Procurement เพื่ออำนวยความสะดวกในการประกาศเผยแพร่เอกสารประกวดราคาและร่าง TOR รวมทั้งการติดตามความคืบหน้าของโครงการ
- **ผลที่คาดหวัง:** ลดความเสี่ยงจากการประกาศไม่ทันตามกำหนด และเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน

๗. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเฉพาะกิจ

- **ข้อเสนอแนะ:** ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเฉพาะสำหรับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมาตรการป้องกันที่ชัดเจน
- **การดำเนินการ:** จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวคิดของ COSO โดยเน้นการประเมินความเสี่ยง การกำหนดกิจกรรมการควบคุม และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
- **ผลที่คาดหวัง:** ลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และเพิ่มความมั่นใจในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

๘. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรับผิดชอบและความโปร่งใส

- **ข้อเสนอแนะ:** ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง
- **การดำเนินการ:** จัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมและความโปร่งใสภายในองค์กร พร้อมทั้งกำหนดกลไกการรายงานปัญหาหรือการทุจริต
- **ผลที่คาดหวัง:** เพิ่มความน่าเชื่อถือของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และลดความเสี่ยงจากการทุจริตหรือการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะข้างต้นมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของกรมอนามัยให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน โดยอาศัยการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน การดำเนินการตามข้อเสนอแนะเหล่านี้จะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้กรมอนามัยสามารถบรรลุเป้าหมายในการส่งเสริมสุขภาพของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. กำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานของกรมอนามัยมีประสิทธิภาพ ควบคุมมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยแบ่งออกเป็นข้อเสนอแนะที่สำคัญดังนี้

๑. **การวางแผนและกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน** ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับระยะเวลาของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานเพื่อลดโอกาสเกิดความล่าช้า นอกจากนี้ ควรมีการใช้ซอฟต์แวร์หรือระบบติดตามงานอัตโนมัติที่ช่วยแจ้งเตือนเมื่อถึงกำหนดระยะเวลาสำคัญต่าง ๆ

๒. **การพัฒนากระบวนการตรวจสอบและติดตามความคืบหน้า** ควรมีคณะทำงานเฉพาะทางที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้สามารถตรวจพบปัญหาได้ตั้งแต่ระยะแรก และดำเนินการแก้ไขก่อนที่จะเกิดความล่าช้าในขั้นตอนสำคัญ เช่น การประกาศประกวดราคา และการทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง

๓. **การเสริมสร้างมาตรฐานและแนวปฏิบัติด้านเอกสาร** ควรมีการจัดทำแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดเตรียมเอกสารและการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ TOR และเอกสารประกวดราคา รวมถึงการกำหนดมาตรฐานด้านคุณสมบัติของผู้เสนอราคาให้ชัดเจนและรัดกุม เพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดข้อโต้แย้งหรือการอุทธรณ์ผลการประกาศผู้ชนะ

๔. **การสร้างกลไกบริหารความเสี่ยงร่วมกับคู่สัญญา** ควรกำหนดเงื่อนไขในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างที่ช่วยลดความเสี่ยง เช่น การกำหนดค่าปรับกรณีที่มีการส่งมอบล่าช้า การระบุระยะเวลาสำรองสำหรับการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการกำหนดเงื่อนไขที่เอื้อต่อการบริหารจัดการกรณีเกิดเหตุสุดวิสัยที่อาจทำให้ต้องยกเลิกการประกวดราคา

๕. **การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดซื้อจัดจ้าง** ควรมีการจัดอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

๖. การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการ ควรพัฒนาและปรับปรุงระบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง (E-Procurement) ให้สามารถรองรับการดำเนินการทุกขั้นตอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดการใช้เอกสารแบบดั้งเดิมซึ่งอาจก่อให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการ

๗. การวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ควรมีการทบทวนและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละปี เพื่อนำมาพัฒนาแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการนำแนวปฏิบัติที่ดีจากหน่วยงานอื่น ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของกรมอนามัย

การดำเนินมาตรการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้กรมอนามัยสามารถจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความล่าช้า และเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการให้บริการด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

บรรณานุกรม

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (๒๕๖๕). คู่มือจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข. นนทบุรี: กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

กองแผนงาน กรมอนามัย (๒๕๖๕). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรกราฟิก แอนด์ดีไซน์

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. (๒๕๖๒). มาตรฐานการปฏิบัติงาน (COSO-ERM): เข้าถึงได้จาก https://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/standard.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๕๓). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ สำหรับส่วนราชการระดับกรม, กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (๒๕๕๖). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง”. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

รายงานการประชุมกรมอนามัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ (Online) กองคลัง กรมอนามัย. <https://finance.anamai.moph.go.th/th/financial-report>., ๒๕๖๖

กรมบัญชีกลาง. (๒๕๖๐). พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

กรมบัญชีกลาง. (๒๕๖๐). ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

คัมภีร์ ประเสริฐวาที. (๒๕๕๓) การบริหารงานพัสดุโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใสของฝ่ายพัสดุ กองคลัง กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, รายงานการศึกษาศีรษะรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เจริญ เจษฎาวัลย์. (๒๕๔๘). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: พอติ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

จำนง หอมเจริญ. โครงการการประเมินความเสี่ยงในการจัดซื้อจัดจ้างตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ วิธีการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bidding) ของนักวิชาการพัสดุ ในมหาวิทยาลัยบูรพา. โครงการวิจัยประเภทงบประมาณเงินรายได้ จากกองทุนวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยบูรพา. ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒. อ้างถึง ไพรัชชอเตอรเฮาส์คูเปอร์. (๒๕๕๗). *แนวทางการบริหารความเสี่ยง (ฉบับปรับปรุง)* (พิมพ์ครั้งที่ ๒).

Work flow กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป วิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-market), วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding), วิธีคัดเลือก และวิธีเฉพาะเจาะจง (Online) สืบค้นเมื่อ ๒๔ มกราคม ๒๕๖๘ . ส่วนพัสดุ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง