

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของงานพัสดุจากกรณีตัวอย่างมหาวิทยาลัยมหิดล Risk Assessment in Public Procurement by Learning from Mahidol University

พิชามณูย์ กาทหลง^{1*}
Pichamon Kalong^{1*}

บทคัดย่อ

บทความนี้ผู้เขียนได้นำเสนอระบบบริหารความเสี่ยงในงานพัสดุจากกรณีตัวอย่างมหาวิทยาลัยมหิดล โดยเริ่มจากการกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงงานพัสดุ การระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และผู้เขียนได้นำเสนอเหตุการณ์ความเสี่ยงของงานพัสดุ 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ 1.1) คณะกรรมการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง พิจารณาคูณสมบัติ ราคา การรายงานผลการพิจารณา ละเลย การตรวจสอบเอกสาร หลักฐานของผู้ยื่นเสนอราคา 1.2) สินค้าหรือบริการที่ส่งมอบไม่ตรงกับใบสั่งซื้อ สั่งจ้าง สัญญา 1.3) ความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง 1.4) การจัดทำร่างขอบเขตของงาน (TOR) ไม่ได้แต่งตั้งบุคลากรที่ชำนาญเป็นคณะกรรมการในโครงการที่จัดซื้อ 1.5) การจัดทำราคากลางสูงเกินความเป็นจริง 1.6) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับ 2) ด้านการบริหารสัญญา ได้แก่ 2.1) การจัดทำสัญญา โดยมีข้อความหรือสาระสำคัญในสัญญาผิด 2.2) เอกสารการจัดซื้อจัดจ้างงานพัสดุเสี่ยงต่อการสูญหาย 2.3) การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุขาดความรู้ ความชำนาญในพัสดุที่ได้ดำเนินการจัดซื้อหรือจ้าง 2.4) ไฟล์สำเนาเอกสารการจัดซื้อจัดจ้างงานพัสดุเสี่ยงต่อการสูญหาย 3) ด้านการควบคุมพัสดุ ได้แก่ 3.1) ทะเบียนคุมครุภัณฑ์ขาดความครบถ้วน ไม่สมบูรณ์ 3.2) การบันทึกรายการวัสดุสำรองคลังไม่ถูกต้อง 3.3) ทรัพย์สินมีค่าสูญหาย 3.4) ไม่จัดทำเอกสาร หลักฐานการส่งมอบครุภัณฑ์ให้แก่ผู้ใช้งาน 3.5) บุคลากรได้รับอุบัติเหตุจากการเข้าพื้นที่ห้องเก็บพัสดุ 3.6) การลดลงของพื้นที่ใช้สอยในห้องเก็บพัสดุ ผู้เขียนคาดหวังว่าองค์ความรู้จากบทความนี้จะประโยชน์และสามารถนำไปใช้ประเมินความเสี่ยงในงานพัสดุของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยต่อไป

คำสำคัญ: ประเมินความเสี่ยง งานพัสดุ มหาวิทยาลัยมหิดล

Abstract

In this article, the author will present the risk management method of public procurement by using Mahidol University as a case study. The first process was to determine the policy of risk management used for public procurement. The authors would like to divide the types of procurement risks into 3 types as follows. First procurement risk is in the procurement processes including: 1.1) the neglect of procurement committee having responsible for appointing the price and reporting the results to examine the documents of the bidders, 1.2) the product or service which is not stated in the invoice and purchase contract, 1.3) delay in the procurement process, 1.4) selecting inexperienced person as a committee for creating TOR, 1.5) Increasing cost estimate, and 1.6) officers operating illegally. Second risk is involved in procurement contract management including: 2.1) mistakes in contract, 2.2) risk of procurement document loss, 2.3) appointing the inexperienced committee of in spectators, and 2.4) risk of contract document copy loss. Finally, the risks in procurement control include: 3.1) incomplete registration of warehouse control, 3.2) wrong record of inventory materials, 3.3) the loss of property, 3.4) Unprovided copies of documents for users, 3.5) accident while the personnel working, and 3.6) decreasing the usable space in the inventory room. The author hope that the findings of this research and the criteria for risk assessment of public procurement would make further benefits for universities in Thailand.

Keywords: risk assessment, public procurement, Mahidol University

¹ สถาบันนวัตกรรมและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล นครปฐม 73170

¹ Institute for Innovative Learning, Mahidol University, Nakhon Pathom, 73170

*Corresponding author: e-mail: pichamon.kal@mahidol.edu

Received: May 24, 2021, Accepted: August 20, 2021, Published: September 12, 2021



บทนำ

การบริหารงานภาครัฐในหลาย ๆ ประเทศจะมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงงานพัสดุอย่างจริงจัง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการใช้จ่ายงบประมาณของภาครัฐอย่างสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น ซึ่งปัญหาความไม่มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณของภาครัฐนั้นแม้แต่สหภาพยุโรปเองก็พบว่าเป็นปัญหาสำคัญ เช่นเดียวกัน (Maneaand Popa, 2010) โดยแนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานพัสดุภาครัฐในระดับนานาชาติ พบว่า ธนาคารโลกได้มีแนวทางกำหนดให้ทุกประเทศสมาชิกจะต้องจัดทำรายงานผลการประเมินงานจัดซื้อจัดจ้างของชาติ (Country Procurement Assessment Report : CPAR) ซึ่งระบุให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุไว้ด้วย และในปี ค.ศ. 2008 ธนาคารพัฒนาเอเชีย (ADB) ได้ใช้การประเมินความเสี่ยงงานพัสดุภาครัฐเป็นเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยงของปัญหาคอร์รัปชันทั้งหมดในระดับภูมิภาคอีกด้วย (UN Procurement Capacity Development Centre, 2012) ปัจจุบันแนวทางการบริหารความเสี่ยงงานพัสดุภาครัฐสำหรับประเทศไทยนั้นมีการกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 โดยได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีเครื่องมือที่พร้อมในการป้องกันความเสี่ยง และมีกลไกส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบการเงิน ลดความเสี่ยงและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร เพื่อเป้าหมายในการลดปัญหาการทุจริตในระบบราชการ โดยยกระดับมาตรฐานและมีการปฏิบัติให้เป็นสากลในด้านต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการบริหารราชการที่ดี (แผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580, 2561)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นองค์กรภาครัฐองค์หนึ่งที่จะต้องปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งทุกมหาวิทยาลัยต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มีแนวปฏิบัติสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีนโยบายให้หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล ได้แก่ คณะ วิทยาลัย สถาบันมีระบบบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงาน โดยเน้นไปที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนงาน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (นิษชูลา, 2557) ซึ่งงานที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หนึ่งในนั้นคือ งานพัสดุ การปฏิบัติงานด้านพัสดุนั้นโดยปกติแล้วเจ้าหน้าที่พัสดุไม่อาจหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ทั้งหมด ดังนั้นแล้วการมีระบบบริหารความเสี่ยงในงานพัสดุที่ดีจะมีส่วนช่วยให้หน่วยงานนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยขจัดปัญหา ลดความสูญเสีย และส่งเสริมประสิทธิผลที่ดีขึ้นให้กับองค์กรอีกด้วย

ในอดีตที่ผ่านมาพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยยังขาดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน จากการเปลี่ยนแปลงกฎหมายดังกล่าว จึงก่อให้เกิดความเสี่ยงในงานพัสดุนั้นมาหลายประการ เช่น บุคลากรทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับในขั้นตอนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ทรัพย์สินอันมีค่าและครุภัณฑ์เสี่ยงต่อการสูญหาย ทะเบียนคุมครุภัณฑ์ขาดความครบถ้วน การบันทึกรายการวัสดุสำรองคลังไม่ถูกต้อง เกิดความล่าช้าในกระบวนการการจัดซื้อ จัดจ้าง สำเนาเอกสารการจัดซื้อจัดจ้างงานพัสดุเสี่ยงต่อการสูญหาย เป็นต้น (ธารชูดา, 2546) ผู้เขียนในฐานะที่เป็นนักวิชาการพัสดุ (ชำนาญการพิเศษ) จึงมีความประสงค์จะนำเสนอ 1) ความเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสี่ยงของงานพัสดุ ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารสัญญา และด้านการควบคุมพัสดุ 2) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงงานพัสดุ ได้แก่ โอกาสในการเกิดความเสี่ยง ผลกระทบจากความเสี่ยง และ 3) กรณีตัวอย่าง หน่วยงานแห่งหนึ่งภายในมหาวิทยาลัยมหิดล องค์ความรู้จากบทความนี้จะประโยชน์แก่นักวิชาการพัสดุ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถนำไปใช้ประเมินความเสี่ยงในงานพัสดุของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยต่อไป

ความเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสี่ยงของงานพัสดุ

ระเบียบงานพัสดุ

ในการปฏิบัติงานพัสดุนั้นกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของฝ่ายเจ้าหน้าที่รัฐให้ประพฤติปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ตามมาตรา 8 บัญญัติว่า “การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐของหน่วยงานของรัฐต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานของรัฐสอดคล้องกับหลักดังต่อไปนี้ 1) ความคุ้มค่า 2) โปร่งใส 3) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 4) ตรวจสอบได้” จากบทบัญญัติดังกล่าวจึงมีความจำเป็นที่งานพัสดุจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้น

หลักการบริหารความเสี่ยงงานพัสดุ

องค์การสหประชาชาติได้กล่าวถึง ความเสี่ยงงานพัสดุ (Public Procurement Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ในการดำเนินงานพัสดุ และมีผลกระทบหรือทำให้ การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) (Beasley et al., 2005)

การบริหารความเสี่ยงงานพัสดุ (Risk Management in Public Procurement) หมายถึง กระบวนการในการบริหารงานเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับความเสี่ยงได้ (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

เหตุการณ์ความเสี่ยงของงานพัสดุ

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในงานพัสดุภาครัฐนั้นเป็นได้ทั้งโอกาสหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานพัสดุซึ่งทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยผู้เขียนได้รวบรวม เหตุการณ์ความเสี่ยงในงานพัสดุต่าง ๆ ไว้ 3 ประเภทดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง มีเหตุการณ์ความเสี่ยงดังนี้
 - 1.1 คณะกรรมการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง พิจารณาคุณสมบัติ ราคา การรายงานผลการพิจารณา ละเลยการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานของผู้ยื่นเสนอราคา
 - 1.2 สินค้าหรือบริการที่ส่งมอบไม่ตรงกับใบสั่งซื้อ สั่งจ้าง สัญญา
 - 1.3 ความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
 - 1.4 การจัดทำร่างขอบเขตของงาน (TOR) ไม่ได้แต่งตั้งบุคลากรที่ชำนาญเป็นคณะกรรมการในโครงการที่จัดซื้อ
 - 1.5 การจัดทำราคากลางสูงเกินความเป็นจริง
 - 1.6 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับ
2. ความเสี่ยงด้านการบริหารสัญญา มีเหตุการณ์ความเสี่ยงดังนี้
 - 2.1 การจัดทำสัญญาโดยมีข้อความหรือสาระสำคัญในสัญญาผิด
 - 2.2 เอกสารการจัดซื้อจัดจ้างงานพัสดุเสี่ยงต่อการสูญหาย
 - 2.3 การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุขาดความรู้ ความชำนาญในพัสดุที่ได้ดำเนินการจัดซื้อหรือจ้าง
 - 2.4 ไฟล์สำเนาเอกสารการจัดซื้อจัดจ้างงานพัสดุเสี่ยงต่อการสูญหาย
3. ความเสี่ยงด้านการควบคุมพัสดุ มีเหตุการณ์ความเสี่ยงดังนี้
 - 3.1 ทะเบียนคุมครุภัณฑ์ขาดความครบถ้วน ไม่สมบูรณ์
 - 3.2 การบันทึกรายการวัสดุสำรองคลังไม่ถูกต้อง
 - 3.3 ทรัพย์สินมีค่าสูญหาย
 - 3.4 ไม่จัดทำเอกสาร หลักฐานการส่งมอบครุภัณฑ์ให้แก่ผู้ใช้งาน
 - 3.5 บุคลากรได้รับอุบัติเหตุจากการเข้าพื้นที่ห้องเก็บพัสดุ
 - 3.6 การลดลงของพื้นที่ใช้สอยในห้องเก็บพัสดุ

การประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงของงานพัสดุ

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงงานพัสดุ

ผู้เขียนขอยกตัวอย่างเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงงานพัสดุของมหาวิทยาลัยมหิดล (ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล, 2564) โดยในการหาระดับความเสี่ยงสามารถทำได้ โดยการพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และ ผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยได้รับ โดยการประเมินให้ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือเกณฑ์ที่ส่วนงานกำหนดขึ้นเองภายใต้บริบทของส่วนงาน แต่ควรให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการประเมินจะใช้ข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตมาพิจารณาร่วมกัน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ระดับผลกระทบและโอกาสในการเกิดความเสี่ยง

ระดับผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	1 X 5	2 X 5	3 X 5	4 X 5	5 X 5
	สูง	1 X 4	2 X 4	3 X 4	4 X 4	5 X 4
	ปานกลาง	1 X 3	2 X 3	3 X 3	4 X 3	5 X 3
	น้อย	1 X 2	2 X 2	3 X 2	4 X 2	5 X 2
	น้อยมาก	1 X 1	2 X 1	3 X 1	4 X 1	5 X 1
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						
ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่างๆ ซึ่งผลกระทบนั้นพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลเสียหายด้านการเงิน และผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา และประสิทธิผลของการดำเนินงาน (Gordon et al., 2009) และโอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อย เพียงใด						

ตารางที่ 2 แสดงระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน (โซนสีแดง)
สูง	ระดับความเสี่ยงที่ส่วนงานจะต้องวางแผนบริหารจัดการภายในส่วนงานเอง (โซนสีส้ม)
ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังมาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (โซนสีเหลือง)
ต่ำ	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โซนสีเขียว)
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มหาวิทยาลัยยอมรับให้เกิดขึ้น และคงอยู่โดยที่ภารกิจของมหาวิทยาลัยยังดำเนินไปโดยบรรลุเป้าหมายได้ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่าง ๆ ไว้ด้วย	

วิธีการประเมินความเสี่ยงงานพัสดุ

ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลโดย COSO ได้ระบุถึงวิธีการประเมินความเสี่ยงไว้สรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 วิธีการประเมินความเสี่ยง (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2012)

จากภาพอธิบายได้ว่าการประเมินความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลโดย COSO ให้เริ่มต้นจากการระบุความเสี่ยงต่าง ๆ ขึ้นมา จากนั้นให้พัฒนาตัวชี้วัดความเสี่ยงขึ้นมา และดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัด จัดลำดับความสำคัญ จากนั้นให้จัดทำกิจกรรมเพื่อลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ในประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2552) กำหนดไว้ว่าส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) และการติดตามผลและการเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

ตัวชี้วัดความเสี่ยงในงานพัสดุ

ผู้เขียนจะขอแนะนำเสนอตัวชี้วัดความเสี่ยงในงานพัสดุและเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงของงานพัสดุซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ โดยแบ่งประเภทความเสี่ยงของงานพัสดุออกเป็น 3 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ความเสี่ยงด้านการบริหารสัญญา และความเสี่ยงด้านการควบคุมพัสดุ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ตัวชี้วัดความเสี่ยงและเกณฑ์ต่างๆที่ใช้ในการประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงของงานพัสดุด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความเสี่ยงด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแบ่งตามเหตุการณ์ความเสี่ยงกรณีต่าง ๆ

ระดับ คะแนน	โอกาสเกิด (Likelihood)		ผลกระทบ (Impact)	
	ระดับการเกิด ความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบเชิงคุณภาพ
1. คณะกรรมการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง พิจารณาคุณสมบัติ ราคา การรายงานผลการพิจารณาและผลการตรวจสอบเอกสารหลักฐานของผู้ยื่นเสนอราคา				
5	สูงมาก	เกิดได้ทุกครั้งที่มีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างใน 1 ปีงบประมาณ	สูงมาก	เกิดการอุทธรณ์ของผู้ยื่นข้อเสนอรายอื่นขอโครงการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ทำให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเกิดความล่าช้า
4	สูง	เกิดได้ 3 ครั้ง ใน 1 ปีงบประมาณ	สูง	ได้ผู้รับจ้าง ผู้รับจัดหาที่ผลงานไม่ดี ไม่ตรงตามเงื่อนไขในเอกสารจัดซื้อจัดจ้างจน หรือขอบเขตของงาน (TOR) เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หลักของโครงการซื้อจ้าง
3	ปานกลาง	เกิดได้ 2 ครั้ง ใน 1 ปีงบประมาณ	ปานกลาง	ได้ผู้รับจ้าง ผู้รับจัดหาที่ผลงานไม่ดี เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หลักของโครงการซื้อจ้าง
2	น้อย	เกิดได้ 1 ครั้ง ใน 1 ปีงบประมาณ	น้อย	เกิดความล่าช้าในการจัดทำรายงานผลการพิจารณา
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้ แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น	น้อยมาก	การลงนามสัญญาล่าช้า
2. สินค้าหรือบริการที่ส่งมอบไม่ตรงกับใบสั่งซื้อ สั่งจ้าง สัญญา				
3. ความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง				
4. การจัดทำร่างขอบเขตของงาน (TOR) ไม่ได้แต่งตั้งบุคลากรที่ชำนาญเป็นคณะกรรมการในโครงการที่จัดซื้อ				
5. การจัดทำราคากลางสูงเกินความเป็นจริง				
5	สูงมาก	เกิดได้ทุกครั้งที่มีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างใน 1 ปีงบประมาณ	สูงมาก	มหาวิทยาลัยไม่สามารถขับเคลื่อนการบริหารงานได้ตามยุทธศาสตร์วางไว้
4	สูง	เกิดได้ 3 ครั้ง ใน 1 ปีงบประมาณ	สูง	หน่วยงานไม่สามารถขับเคลื่อนการบริหารงานได้ตามแผนงานที่วางไว้
3	ปานกลาง	เกิดได้ 2 ครั้ง ใน 1 ปีงบประมาณ	ปานกลาง	หน่วยงานไม่สามารถขับเคลื่อนการบริหารงานได้ตามกิจกรรมที่วางไว้
2	น้อย	เกิดได้ 1 ครั้ง ใน 1 ปีงบประมาณ	น้อย	ไม่สามารถใช้งานสินค้าหรือรับบริการได้อย่างคุ้มค่า ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการของหน่วยงาน
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้ แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น	น้อยมาก	ทำให้บุคลากร ไม่สามารถใช้งานสินค้าหรือรับบริการได้อย่างคุ้มค่า ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร
6. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับ				
5	สูงมาก	เกิดขึ้นได้ภายในรอบวันหรือสัปดาห์	สูงมาก	พบรายงานหรือการร้องเรียนการทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับปฏิบัติงานโดยขาดความรู้ที่ถูกต้อง ดำเนินการล่าช้าในขั้นตอนการซื้อจ้าง เปิดซองก่อนเวลาที่กำหนด ปล่อยให้มีการยื่นเสนอราคาเพียงรายเดียว ไม่ได้เขียนหมายเลขกำกับ ใช้อากรแสตมป์แทนตราสาร
4	สูง	เกิดได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน	สูง	พบการร้องเรียนเรื่องเปิดซองก่อนเวลาที่กำหนด ปล่อยให้มีการยื่นเสนอราคาเพียงรายเดียว
3	ปานกลาง	เกิดได้ภายในรอบปี	ปานกลาง	ส่งผลให้การดำเนินการในขั้นตอนการซื้อจ้างเป็นไปด้วยความล่าช้า
2	น้อย	เกิดได้ภายในรอบหลายปี	น้อย	มีการร้องเรียนการปฏิบัติงานโดยขาดความรู้ที่ถูกต้อง
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้ แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น	น้อยมาก	พบว่าไม่มีข้อผิดพลาดเล็กน้อยในเอกสารซื้อจ้าง เช่น ไม่ได้เขียนหมายเลขกำกับ ใช้อากรแสตมป์แทนตราสาร



2. ความเสี่ยงด้านการบริหารสัญญา ตัวชี้วัดความเสี่ยงและเกณฑ์ต่างๆที่ใช้ในการประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงของงานพัสดุด้านการบริหารสัญญา ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความเสี่ยงด้านการบริหารสัญญาแบ่งตามเหตุการณ์ความเสี่ยงกรณีต่างๆ

ระดับ คะแนน	โอกาสเกิด (Likelihood)		ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบ (Impact)
	ระดับการเกิด ความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด		
1. การจัดทำสัญญาโดยมีข้อความหรือสาระสำคัญในสัญญาผิด				
5	สูงมาก	เกิดได้ทุกครั้งที่มีการ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ใน 1 ปีงบประมาณ	สูงมาก	พบข้อความสาระสำคัญแห่งสัญญาไม่ถูกต้อง หรือสาระสำคัญ ผิดในสัญญาซื้อขาย/สัญญาจ้าง ทำให้ส่งมอบรายละเอียดพัสดุ ไม่ครบถ้วน
4	สูง	เกิดได้ 3 ครั้ง ใน 1 ปีงบประมาณ	สูง	พบข้อความหรือสาระสำคัญผิดในสัญญาซื้อขาย/สัญญาจ้าง
3	ปานกลาง	เกิดได้ 2 ครั้ง ใน 1 ปีงบประมาณ	ปานกลาง	พบข้อความผิดในสัญญาซื้อขาย/สัญญาจ้าง
2	น้อย	เกิดได้ 1 ครั้ง ใน 1 ปี งบประมาณ	น้อย	พบตัวอักษรตกหล่นในสัญญาซื้อขาย/สัญญาจ้าง
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้ แต่ยังไม่เคย เกิดขึ้น	น้อยมาก	พบการเขียนหมายเลขไม่ตรงในสัญญาซื้อขาย/สัญญาจ้าง
2. เอกสารการจัดซื้อจัดจ้างงานพัสดุเสี่ยงต่อการสูญหาย				
5	สูงมาก	ทุกวันทำการ	สูงมาก	ระยะเวลาหยุดชะงักของการจัดซื้อจัดจ้าง ≥ 4 ชั่วโมง
4	สูง	สัปดาห์ละ 1-4 ครั้ง	สูง	ระยะเวลาหยุดชะงักของการจัดซื้อจัดจ้าง $\geq 3 - 4$ ชั่วโมง
3	ปานกลาง	เดือนละ 1-3 ครั้ง	ปานกลาง	ระยะเวลาหยุดชะงักของการจัดซื้อจัดจ้าง $\geq 2 - 3$ ชั่วโมง
2	น้อย	ปีละ 3-11 ครั้ง	น้อย	ระยะเวลาหยุดชะงักของการจัดซื้อจัดจ้าง $\geq 1 - 2$ ชั่วโมง
1	น้อยมาก	ปีละ 0-2 ครั้ง	น้อยมาก	ระยะเวลาหยุดชะงักของการจัดซื้อจัดจ้าง ≤ 1 ชั่วโมง
3. การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุขาดความรู้ ความชำนาญในพัสดุที่ได้ดำเนินการจัดซื้อหรือจ้าง				
5	สูงมาก	เกิดได้ทุกครั้งที่มีการ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ใน 1 ปีงบประมาณ	สูงมาก	ระยะเวลาในการตรวจรับพัสดุมากกว่า 60 วัน ส่งผลให้ไม่ สามารถใช้งานพัสดุ หรือใช้บริการได้
4	สูง	เกิดได้ 3 ครั้ง ใน 1 ปีงบประมาณ	สูง	ระยะเวลาในการตรวจรับพัสดุ 30 - 60 วัน ส่งผลให้ไม่สามารถ ใช้งานพัสดุ หรือใช้บริการได้
3	ปานกลาง	เกิดได้ 2 ครั้ง ใน 1 ปีงบประมาณ	ปานกลาง	ระยะเวลาในการตรวจรับพัสดุ 15 -29 วัน ส่งผลให้ไม่สามารถ ใช้งานพัสดุ หรือใช้บริการได้
2	น้อย	เกิดได้ 1 ครั้ง ใน 1 ปี งบประมาณ	น้อย	ระยะเวลาในการตรวจรับพัสดุ 7 - 14 วัน ส่งผลให้ไม่สามารถ ใช้งานพัสดุ หรือใช้บริการได้
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้ แต่ยังไม่เคย เกิดขึ้น	น้อยมาก	ระยะเวลาในการตรวจรับพัสดุ 5 -6 วัน ส่งผลให้ไม่สามารถใช้ งานพัสดุ หรือใช้บริการได้
4. สำเนาเอกสารการจัดซื้อจัดจ้างงานพัสดุเสี่ยงต่อการสูญหาย				
5	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวใน รอบวัน	สูงมาก	พบว่าไม่มีสถานที่จัดเก็บเอกสารซื้อจ้างเอกสารการจัดซื้อจัด จ้างงานพัสดุเกิดการสูญหาย
4	สูง	มีโอกาสดังกล่าวในรอบ สัปดาห์	สูง	พบว่าสถานที่จัดเก็บเอกสารซื้อจ้างไม่เหมาะสมจนทำให้ เอกสารบางส่วนสูญหาย
3	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวใน รอบเดือน	ปานกลาง	ส่งผลให้จัดเก็บผิดแฟ้ม
2	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวใน รอบปี	น้อย	พบว่าสำเนาเอกสารบางรายการจากฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องสูญ หาย
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวใน รอบหลายปี	น้อยมาก	พบว่าสถานที่จัดเก็บเอกสารซื้อจ้างคับแคบ

3. ความเสี่ยงด้านการควบคุมพัสดุ ตัวชี้วัดความเสี่ยงและเกณฑ์ต่างๆที่ใช้ในการประเมินเหตุการณ์ ความเสี่ยงของงานพัสดุด้านการควบคุมพัสดุ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการควบคุมพัสดุแบ่งตามเหตุการณ์ความเสี่ยงกรณีต่างๆ

ระดับ คะแนน	โอกาสเกิด (Likelihood)		ผลกระทบ (Impact)	
	ระดับการเกิด ความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบเชิงคุณภาพ
1. ทะเบียนคุมครุภัณฑ์ขาดความครบถ้วน ไม่สมบูรณ์				
5	สูงมาก	ทุกวันทำการ	สูงมาก	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน > 40,000 บาท ขึ้นไป
4	สูง	สัปดาห์ละ 1-4 ครั้ง	สูง	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≥ 20,001 – 40,000 บาท
3	ปานกลาง	เดือนละ 1-3 ครั้ง	ปานกลาง	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≥ 10,001 – 20,000 บาท
2	น้อย	ปีละ 3-11 ครั้ง	น้อย	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≥ 5,001- 10,000 บาท
1	น้อยมาก	ปีละ 0-2 ครั้ง	น้อยมาก	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≤ 5,000 บาท
2. การบันทึกรายการวัสดุสำรองคลังไม่ถูกต้อง				
5	สูงมาก	ทุกวันทำการ	สูงมาก	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน >50,000 บาท ขึ้นไป
4	สูง	สัปดาห์ละ 1-4 ครั้ง	สูง	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≥ 25,001 – 50,000 บาท
3	ปานกลาง	เดือนละ 1-3 ครั้ง	ปานกลาง	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≥ 10,001 – 25,000 บาท
2	น้อย	ปีละ 3-11 ครั้ง	น้อย	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≥ 5,001- 10,000 บาท
1	น้อยมาก	ปีละ 0-2 ครั้ง	น้อยมาก	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≤ 5,000 บาท
3. ทรัพย์สินมีค่าสูญหาย				
5	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวใน รอบวัน	สูงมาก	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน >50,000 บาท ขึ้นไป
4	สูง	มีโอกาสดังกล่าวใน รอบสัปดาห์	สูง	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≥ 25,001 – 50,000 บาท
3	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวใน รอบเดือน	ปานกลาง	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≥ 10,001 – 25,000 บาท
2	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวใน รอบปี	น้อย	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≥ 5,001- 10,000 บาท
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในรอบ หลายปี	น้อยมาก	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≤ 5,000 บาท
4. ไม่จัดทำเอกสาร หลักฐานการส่งมอบครุภัณฑ์ให้แก่ผู้ใช้งาน				
5	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวใน รอบวัน	สูงมาก	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน >50,000 บาท ขึ้นไป
4	สูง	มีโอกาสดังกล่าวใน รอบสัปดาห์	สูง	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≥ 25,001 – 50,000 บาท
3	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวใน รอบเดือน	ปานกลาง	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≥ 10,001 – 25,000 บาท
2	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวใน รอบปี	น้อย	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≥ 5,001- 10,000 บาท
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในรอบ หลายปี	น้อยมาก	ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน ≤ 5,000 บาท
5. บุคลากรได้รับอุบัติเหตุจากการเข้าพื้นที่ห้องเก็บพัสดุ				
5	สูงมาก	ทุกวันทำการ	สูงมาก	เป็นอันตรายถึงชีวิต
4	สูง	สัปดาห์ละ 1-4 ครั้ง	สูง	เกิดการบาดเจ็บสาหัส และสูญเสียอวัยวะสำคัญ หรือพิการ
3	ปานกลาง	เดือนละ 1-3 ครั้ง	ปานกลาง	บาดเจ็บต้องพักรักษาในโรงพยาบาล (ผู้ป่วยใน) หรือได้รับการ รักษาต่อเนื่อง
2	น้อย	ปีละ 3-11 ครั้ง	น้อย	บาดเจ็บเล็กน้อย
1	น้อยมาก	ปีละ 0-2 ครั้ง	น้อยมาก	เผลอร้อน ร้าคาญ/ไม่มีผลกระทบ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ระดับ คะแนน	โอกาสเกิด (Likelihood)		ผลกระทบ (Impact)	
	ระดับการเกิด ความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ระดับ ความรุนแรง	ผลกระทบเชิงคุณภาพ
6. การลดลงของพื้นที่ใช้สอยในห้องเก็บพัสดุ				
5	สูงมาก	มีจำนวนวัสดุคงคลัง 100% ของพื้นที่ห้องที่ใช้จัดเก็บวัสดุคงคลัง	สูงมาก	เป็นอันตรายถึงชีวิต
4	สูง	มีจำนวนวัสดุคงคลัง 80% ของพื้นที่ห้องที่ใช้จัดเก็บวัสดุคงคลัง	สูง	เกิดการบาดเจ็บสาหัส และสูญเสียอวัยวะสำคัญ หรือพิการ
3	ปานกลาง	มีจำนวนวัสดุคงคลัง 60% ของพื้นที่ห้องที่ใช้จัดเก็บวัสดุคงคลัง	ปานกลาง	บาดเจ็บต้องพักรักษาในโรงพยาบาล (ผู้ป่วยใน) หรือได้รับการรักษาต่อเนื่อง
2	น้อย	มีจำนวนวัสดุคงคลัง 40% ของพื้นที่ห้องที่ใช้จัดเก็บวัสดุคงคลัง	น้อย	บาดเจ็บเล็กน้อย
1	น้อยมาก	มีจำนวนวัสดุคงคลัง 20% ของพื้นที่ห้องที่ใช้จัดเก็บวัสดุคงคลัง	น้อยมาก	เดือดร้อน รำคาญ/ไม่มีผลกระทบ

กรณีตัวอย่าง มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้เขียนขอแนะนำตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงงานพัสดุของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยขอยกตัวอย่างผลการประเมินความเสี่ยงในงานพัสดุของหน่วยงานแห่งหนึ่งภายในมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่ามีเหตุการณ์ความเสี่ยงในงานพัสดุนับความเสี่ยงสูงมาก 3 ด้าน ได้แก่ 1) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับ 2) ทรัพย์สินมีค่าสูญหายและ 3) บุคลากรได้รับอุบัติเหตุจากการเข้าพื้นที่ห้องเก็บพัสดุ มีระดับความเสี่ยงสูง 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายเงิน และ 2) การลดลงของพื้นที่ใช้สอยในห้องเก็บพัสดุ และเหตุการณ์ความเสี่ยงอื่น ๆ มีระดับความเสี่ยงปานกลาง 2 ด้าน และมีระดับความเสี่ยงต่ำ 7 ด้าน (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 ตัวอย่างผลการประเมินความเสี่ยงในงานพัสดุของหน่วยงานแห่งหนึ่งภายในมหาวิทยาลัยมหิดล

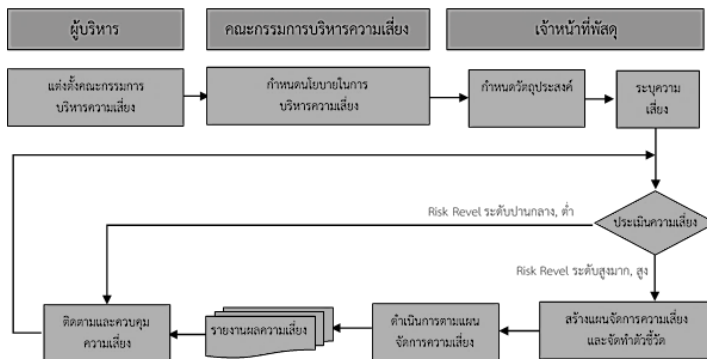
เหตุการณ์ความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	โซนความเสี่ยง
1. ด้านการกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง			
1) คณะกรรมการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง พิจารณาคณะสมบัติ ราคา การรายงานผลการพิจารณา ละเลยการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานของผู้ยื่นเสนอราคา	1	2	1x2
2) สินค้าหรือบริการที่ส่งมอบไม่ตรงกับใบสั่งซื้อ สั่งจ้าง สัญญา	2	1	2x1
3) ความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	2	2	2x2
4) การจัดทำร่างขอบเขตของงาน (TOR) ไม่ได้แต่งตั้งบุคลากรที่ชำนาญเป็นคณะกรรมการในโครงการที่จัดซื้อ	2	2	2x2
5) การจัดทำราคากลางสูงเกินความเป็นจริง	2	2	2x2
6) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับ	5	3	5x3
2. ด้านการบริหารสัญญา			
1) การจัดทำสัญญาโดยข้อความหรือสาระสำคัญผิด	1	2	1x2
2) เอกสารการจัดซื้อจัดจ้างงานพัสดุเสี่ยงต่อการสูญหาย	2	1	2x1
3) การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุขาดความรู้ ความชำนาญในพัสดุที่ได้ดำเนินการจัดซื้อหรือจ้าง	4	3	4x3
4) สำเนาเอกสารการจัดซื้อจัดจ้างงานพัสดุเสี่ยงต่อการสูญหาย	2	2	2x2
3. ด้านการควบคุมพัสดุ			
1) ทะเบียนคุมครุภัณฑ์ขาดความครบถ้วน ไม่สมบูรณ์	1	2	1x2
2) การบันทึกรายการวัสดุสำรองคลังไม่ถูกต้อง	1	2	1x2
3) ทรัพย์สินมีค่าสูญหาย	5	3	5x3
4) ไม่จัดทำเอกสาร หลักฐานการส่งมอบครุภัณฑ์ให้แก่ผู้ใช้งาน	1	1	1x1
5) บุคลากรได้รับอุบัติเหตุจากการเข้าพื้นที่ห้องเก็บพัสดุ	5	3	5x3
6) การลดลงของพื้นที่ใช้สอยในห้องเก็บพัสดุ	4	2	4x2

จากผลการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานแห่งหนึ่งภายในมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า มีเหตุการณ์ ความเสี่ยงในงานพัสดุที่ต้องจัดทำกิจกรรมเพื่อลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจำนวน 5 กิจกรรมในแผนจัดการ ความเสี่ยง ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับ ให้ดำเนินกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ด้วยวิธีการ ให้ผู้บริหารทบทวนและจัดทำประกาศให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยในบริบทที่ เหมาะสมกับส่วนงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ดัชนีชี้วัดของกิจกรรมได้แก่ จำนวนข้อร้องเรียน, จำนวน ผู้กระทำผิด เป็นต้น
2. ทรัพย์สินมีค่าสูญหาย ให้ดำเนินกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ด้วยวิธีการ ติดตั้งกล้อง วงจรปิด เก็บสิ่งของมีค่าในที่ที่มีกุญแจล็อก ใช้การสแกนนิ้วในการเข้าห้อง ล็อกห้องทุกครั้ง เมื่อออกจากห้อง ดัชนีชี้วัดของกิจกรรมได้แก่ จำนวนทรัพย์สินสูญหาย เป็นต้น
3. บุคลากรได้รับอุบัติเหตุจากการเข้าพื้นที่ห้องเก็บพัสดุ ให้ดำเนินกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ด้วยวิธีการ ให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บเอกสารเป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดการใช้เอกสารและเพิ่มพื้นที่ใน การจัดเก็บ สำหรับของที่ระลึกที่มีอยู่และสื่อสารให้บุคลากรทราบเพื่อหาช่องทางในการนำไปทำให้เกิดประโยชน์ กับชุมชนรอบข้าง และวางแผนการจัดซื้อและกำหนดปริมาณที่แน่ชัด เพื่อลดปัญหาพื้นที่จัดเก็บน้อย ดัชนีชี้วัด ของกิจกรรมได้แก่ จำนวนพัสดุคงคลัง จำนวนอุบัติเหตุที่เกิด เป็นต้น
4. ความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายเงิน ให้ดำเนินกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ด้วยวิธีการ จัดทำผังขั้นตอนของการจัดซื้อจัดจ้างที่มีระยะเวลาการดำเนินงานชัดเจน รายงานผล การดำเนินงานต่อที่ประชุมเป็นระยะ เพื่อวางแผนปรับปรุงแก้ไขในจุดยังคงล่าช้าหรือผิดพลาด ดัชนีชี้วัดของ กิจกรรมได้แก่ ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างแล้วเสร็จ จำนวนเอกสารที่มีข้อผิดพลาด เป็นต้น
5. การลดลงของพื้นที่ใช้สอยในห้องเก็บพัสดุ ให้ดำเนินกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ด้วย วิธีการ ให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บเอกสารเป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อเพิ่มพื้นที่ในการจัดเก็บ สำหรับของที่ระลึกที่มีอยู่ และสื่อสารให้บุคลากรทราบเพื่อหาช่องทางในการนำไปทำให้เกิดประโยชน์กับชุมชนรอบข้าง และวางแผนการจัดซื้อและกำหนดปริมาณที่แน่ชัด เพื่อลดปัญหาพื้นที่จัดเก็บน้อย ดัชนีชี้วัดของกิจกรรมได้แก่ จำนวนพัสดุคงคลัง จำนวนอุบัติเหตุที่เกิด เป็นต้น

การดำเนินงานด้านระบบบริหารความเสี่ยงในงานพัสดุ

ระบบบริหารความเสี่ยงในงานพัสดุเริ่มต้นจากผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อกำหนด นโยบายบริหารความเสี่ยงงานพัสดุ และให้ระบุความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเพื่อประชุมร่วมกัน หลังจากนั้นจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงขึ้นมาหากมีความความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ (โซนสีเขียว) และระดับ ปานกลาง (โซนสีเหลือง) ผู้บริหารจะดำเนินการติดตามและสอบทานความเสี่ยง แต่หากพบว่าความเสี่ยงอยู่ใน ระดับสูงมาก (โซนสีแดง) และระดับสูง (โซนสีส้ม) ผู้บริหารจะต้องสั่งการให้มีการดำเนินการสร้างแผนจัดการ ความเสี่ยง ดำเนินการตามแผน รายงานผลการดำเนินการติดตามและสอบทานตามแผนจัดการความเสี่ยง ตามขั้นตอนกระบวนการของระบบบริหารความเสี่ยงในงานพัสดุ ที่ประยุกต์จากคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 ระบบบริหารความเสี่ยงในงานพัสดุ (ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล, 2564)



ข้อเสนอแนะในระดับการบริหารงาน

1. ในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เมื่อลงรายละเอียดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) จะต้องคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ในการจัดการด้วยว่าก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับส่วนงานหรือไม่
2. ผู้บริหารและบุคลากรด้านพัสดุควรมีการดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมี ประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อาจมีการตั้งที่ปรึกษาจากภายนอกส่วนงานช่วยในการติดตามเป็นครั้งคราวได้
3. กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีเหลืองที่ระดับความเสี่ยงปานกลาง ผู้บริหารควรเฝ้าระวังโดยติดตามเป็นระยะ อาจใช้วิธีการติดตามเป็นระยะไตรมาสก็ได้

ข้อเสนอแนะในระดับการปฏิบัติ

- ในการปฏิบัติงานด้านการประเมินความเสี่ยง เจ้าหน้าที่สามารถระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงของงานพัสดุ ดังนี้
1. ด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่
 - 1.1 คณะกรรมการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง พิจารณาคุณสมบัติ ราคา การรายงานผลการพิจารณา ละเลยการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานของผู้ยื่นเสนอราคา
 - 1.2 สินค้าหรือบริการที่ส่งมอบไม่ตรงกับใบสั่งซื้อ สั่งจ้าง สัญญา
 - 1.3 ความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
 - 1.4 การจัดทำร่างขอบเขตของงาน (TOR) ไม่ได้แต่งตั้งบุคลากรที่ชำนาญเป็นคณะกรรมการในโครงการที่จัดซื้อ
 - 1.5 การจัดทำราคากลางสูงเกินความเป็นจริง
 - 1.6 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับ
 2. ด้านการบริหารสัญญา ได้แก่
 - 2.1 การจัดทำสัญญาโดยมีข้อความหรือสาระสำคัญในสัญญาผิด
 - 2.2 เอกสารการจัดซื้อจัดจ้างงานพัสดุเสี่ยงต่อการสูญหาย
 - 2.3 การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุขาดความรู้ ความชำนาญในพัสดุที่ได้ดำเนินการจัดซื้อหรือจ้าง
 - 2.4 สำเนาเอกสารการจัดซื้อจัดจ้างงานพัสดุเสี่ยงต่อการสูญหาย
 3. ด้านการควบคุมพัสดุ ได้แก่
 - 3.1 ทะเบียนคุมครุภัณฑ์ขาดความครบถ้วน ไม่สมบูรณ์
 - 3.2 การบันทึกรายการวัสดุสำรองคลังไม่ถูกต้อง
 - 3.3 ทรัพย์สินมีค่าสูญหาย
 - 3.4 ไม่จัดทำเอกสาร หลักฐานการส่งมอบครุภัณฑ์ให้แก่ผู้ใช้งาน
 - 3.5 บุคลากรได้รับอุบัติเหตุจากการเข้าพื้นที่ห้องเก็บพัสดุ
 - 3.6 การลดลงของพื้นที่ใช้สอยในห้องเก็บพัสดุ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

โดยทั่วไปเมื่อมีการนำระบบบริหารความเสี่ยงไปใช้แล้ว ระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้จากเกณฑ์ความเสี่ยงควรต้องลดลงจากระดับความเสี่ยงก่อนมีการใช้ระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งควรมีการนำผลการประเมินจากการดำเนินงานความเสี่ยงในรอบปีมาทำการปรับปรุง ดังต่อไปนี้

1. ในกรณีที่ระดับความเสี่ยงไม่ลดลงเลย จะต้องให้ความสำคัญกับความเสี่ยงประเภทนั้นและนำไปบริหารจัดการต่อไปในปีต่อไป หรือให้ดำเนินการทบทวนปรับปรุงเกณฑ์ใหม่หากบริหารจัดการความเสี่ยงหลายรอบปีแล้วไม่ลดระดับลง
2. ในกรณีที่มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงไปใช้แล้ว ระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้จากเกณฑ์ความเสี่ยงกลับสูงขึ้นจากเดิมอยู่ในระดับเสียงสูงมาก จะต้องบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการวางแผนกิจกรรมที่ทำให้ระดับของผลกระทบลดลง

3. ในกรณีที่มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงไปใช้แล้ว ระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้จากเกณฑ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับยอมรับได้ ก็ให้ดำเนินการโดยควบคุมและเฝ้าระวังไม่ให้เกิดหรือผลกระทบเพิ่มระดับขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. 2557. ความเสี่ยง: ปัจจัยสำคัญผู้ที่เกี่ยวข้องและกระบวนการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย. E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 7(2): 89-105.
- ธารชุตตา อมรเพชรกุล. 2546. การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ. สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร. 294 หน้า.
- แผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580. 2561. ราชกิจจานุเบกษา. 134 (ตอนที่ 82ก): 1-71.
- ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล. 2564. คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม. 57 หน้า
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. 2552. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. สำนักงาน ก.พ.ร. กรุงเทพมหานคร. 191 หน้า.
- Beasley, M.S., Clune, R. and D.R. Hermanson. 2005. Enterprise risk management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*. 24: 521-531.
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. 2012. Risk Assessment in Practice. [Online]. Available: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Risk-Assessment-in-Practice-Thought-Paper-October-2012.pdf>. (Retrieved July 20, 2021).
- Gordon, L.A., Loeb, M.P. and C. Tseng. 2009. Enterprise risk management and firm performance a contingency perspective. *Journal of Account. and Public Policy*. 28: 301-327.
- Manea, I. and I. Popa. 2010. Risk management in public procurement process. *Studies and Scientific Researches (Economics edition)*. 15: 389-396.
- UN Procurement Capacity Development Centre. 2012. Risk Management in Public Procurement. [Online]. Available: http://www.unpcdc.org/media/401926/risk_management_in_public_procurement_final_2012.pdf. (Retrieved January 18, 2021).