

การประเมินความเสี่ยง ประจำปี 2563



องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายน้ำ
อำเภอโพทะเล จังหวัดพิจิตร

คำนำ

องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายน้ำ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการค้นหาเหตุการณ์หรือโอกาสจะเกิดความเสี่ยงด้านการทุจริต ประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งเพื่อป้องกัน และยับยั้งเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการทุจริตอย่างยั่งยืน เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ร่วมการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ

องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายน้ำ จึงได้นำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ในองค์กร เพื่อเป็นหลักประกันในการดำเนินงานขององค์กรจะไม่มีกรทุจริต และมีแผนการรองรับกับเหตุการณ์ที่จะเกิดในอนาคตโดยไม่คาดการณ์เอาไว้ เพราะหากเกิดเหตุการณ์ขึ้นอาจจะทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กรได้

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้บริหารงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาล โดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลเพื่อลดปัญหาการทุจริตภาครัฐ ตามคำสั่งคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติที่ ๖๙/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๗ เรื่อง มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบ

องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายน้ำ จึงได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงในองค์กรขึ้น เพื่อให้หน่วยงานมีมาตรการ กลไก และการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรในการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายน้ำ

อำเภอโพทะเล จังหวัดพิจิตร

ปี ๒๕๖๓

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ความหมาย/วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยง	๑
การประเมินความเสี่ยง	๔
องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต	๗
วิธีวิเคราะห์ความเสี่ยง	๘
การบริหารความเสี่ยง	๑๑
การประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตประจำปี ๒๕๖๓ อบต. ท้ายน้ำ	๑๒
แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓	๑๓
โครงการ/กิจกรรม ในการจัดการความเสี่ยง ปี ๒๕๖๓	๑๔

ความหมาย

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่จะส่งผลกระทบต่อทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไป ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหนเมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุ ควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถที่จะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากรขององค์กร ถือเป็น การป้องกันการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือในกรณีที่เกิดการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มี การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

๒. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

กรอบตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร ตามมาตรฐาน COSO นั้นจะประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ มีดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)
๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

กล่าวคือ สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกและบรรยากาศของการควบคุมภายในซึ่งปัจจัยหลายๆ ปัจจัยที่นำมาพิจารณารวมกันส่งผลให้เกิดความมีประสิทธิภาพของมาตรการหรือวิธีการควบคุมในองค์กร หรือทำให้มาตรการและวิธีการควบคุมที่ดีขึ้น โดยส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นของระบบการควบคุมภายในและเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้คนขององค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติตามความรับผิดชอบ

ดังนั้น สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน ทั้งนี้ ปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมประกอบด้วย

ความซื่อสัตย์และจริยธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารควรจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมเป็นแนวทางการปฏิบัติ หรือมีมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยปัจจัยนี้ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัจจุบันองค์กรมักจะจัดทำ Code of Conduct หรือหลักในการปฏิบัติงานที่เปรียบเสมือนกฎระเบียบขององค์กร ดังนั้นหากมีการแทรกข้อกำหนดด้านจริยธรรมอันเป็นแนวทางที่ควรปฏิบัติลงไป ก็จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ในการนำมาใช้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

ส่วนในด้านของผู้บริหารก็ต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และลดวิธีการหรือแรงจูงใจที่รุนแรง เช่น การไม่กดดันให้พนักงานต้องปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่สูงเกินจริง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถเชิงแข่งขัน กล่าวคือ องค์กรควรมีการกำหนดระดับความรู้และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ต้องกำหนดออกมาเป็นข้อกำหนดด้านพื่นความรู้ทางการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยผลสำเร็จในการประเมินองค์ประกอบด้านนี้สามารถพิจารณาได้จากการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน (Job Description) เพื่อให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ

คณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการตรวจสอบ กล่าวคือ ฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการควบคุมของกิจการ คณะกรรมการบริษัทเป็นเสมือนตัวแทนผู้ถือหุ้นที่จะแต่งตั้งฝ่ายบริหารระดับสูงและกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้บรรลุผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร คณะกรรมการตรวจสอบเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริษัทที่ทำหน้าที่ส่งเสริมบรรยากาศของการควบคุม และการตรวจสอบทั้งภายในและการสอบบัญชีให้เป็นไปอย่างอิสระจากฝ่ายบริหาร รวมทั้งความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การตั้งคำถามที่ตรงประเด็นและลึกซึ้งเกี่ยวกับงานของฝ่ายบริหาร และติดตามวิเคราะห์คำตอบที่ได้ ความถี่และการมีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่และประชุมกับผู้บริหารฝ่ายการเงินบัญชีตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชี ความเพียงพอและทันสมัยของสารสนเทศที่จัดให้คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบที่ติดตามการบรรลุผลของแผนกลยุทธ์ เป้าหมายของฝ่ายบริหารฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และปฏิบัติตามสัญญาที่สำคัญ ความเพียงพอและทันสมัยของสารสนเทศที่คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบมีเกี่ยวกับข้อมูลพิเศษ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้บริหารระดับสูงรายงานการสืบสวนจากสถาบันกำกับดูแล การจ่ายเงินที่ผิดกฎหมาย เป็นต้น

ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร กล่าวคือ องค์กรประกอบนี้เป็นสิ่งใหม่ของการบริหาร ซึ่งบางครั้งปรัชญาและสไตล์การทำงานผู้บริหารถูกละทิ้งความสนใจไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้ง การทำความเข้าใจแนวโน้มทางความคิดขององค์กรประกอบนี้ เช่น เป็นผู้บริหารที่กล้าเสี่ยงหรือชอบความระมัดระวัง ความถี่ในการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับปฏิบัติการ ทศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการเลือกนโยบายบัญชี ความระมัดระวังในการกำหนดประมาณการทางบัญชี การเปิดเผยข้อมูล และการไม่แสดงข้อมูล

ที่เป็นเท็จ รวมทั้งการส่งเสริมในงานบัญชี การพัฒนาความรู้ของฝ่ายบัญชีเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จะทำให้สามารถทราบทิศทางการองค์กรได้ว่าจะถูกลงอยู่ในจุดใดหรือมีความเสี่ยงอย่างไรบ้าง

โครงสร้างการจัดองค์กร กล่าวคือ โครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดไว้ดีเยี่ยมเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจนั้น

การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and responsibility) หมายถึง การมอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการควรจะต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจน โดยในการประเมินองค์ประกอบด้านนี้จะต้องพิจารณาจาก

- ความชัดเจนในการระบุความรับผิดชอบและอำนาจในการอนุมัติให้ผู้ปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์
- ความเหมาะสมของมาตรฐานการควบคุมและวิธีการควบคุมที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเอกสารที่ระบุลักษณะความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน
- ความเหมาะสมของจำนวนพนักงาน ซึ่งจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความซับซ้อนของกิจกรรม รวมทั้งระบบงานที่เกี่ยวข้อง

นโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ในการบริหารองค์กรมีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นสิ่งสำคัญแก่องค์กรไม่ว่าจะเป็นระบบบริหารเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จะต้องพัฒนาตามยุคสมัยให้ทันแต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่จะขาดไม่ได้ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรกำหนดนโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การว่าจ้าง การคัดเลือกบุคลากร และเมื่อได้บุคลากรที่เหมาะสมแล้ว ก็ต้องมีนโยบายในการจูงใจและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยตามทันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การประเมินองค์ประกอบนี้ เช่น นโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เมื่อพบความประหลาดที่แตกต่างจากนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนด เช่น มีบทลงโทษ ความเหมาะสมในการใช้นโยบายการเลื่อนตำแหน่งและความดีความชอบ

การตรวจสอบภายใน กล่าวคือ การตรวจสอบภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในและเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ทำให้ สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีคุณภาพ ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความอิสระเพียงพอที่จะรายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลให้แก่ผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่ได้รับการตรวจสอบและประเมินผลทั้งนี้ผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมจากผู้บริหาร

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงซึ่งจัดได้ว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารนิยมใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากในปัจจุบันเป็นยุคการค้าที่มีการแข่งขันอย่างเสรี ซึ่งมีคู่แข่งมากมายที่กำลังต่อสู้กับองค์กร ดังนั้น ความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงนั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้กิจการขององค์กรทราบถึงความเสี่ยงที่กำลังจะเผชิญล่วงหน้าได้ เมื่อทราบถึงความเสี่ยงแล้วก็สามารถที่จะบริหารความเสี่ยงเพื่อเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส และเพื่อลดผลกระทบความเสียหายที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากเป็นการค้ายุคการแข่งขันเสรีที่มีความเสี่ยงสูงและต้องเตรียมความพร้อมในทุกสถานการณ์ การประเมินความเสี่ยงจะทำให้ฝ่ายบริหารได้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลลัพธ์ประสงค์ขององค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยแบ่งได้เป็น

- ปัจจัยเสี่ยงระดับกิจการอาจเกิดจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในกิจการ โดยปัจจัยเสี่ยงภายนอก เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกที่กิจการควบคุมไม่ได้ ซึ่งผู้บริหารต้องติดตามศึกษาเพื่อหาวิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นส่วนปัจจัยเสี่ยงภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถจัดการได้ ซึ่งสามารถยกตัวอย่างของปัจจัยภายนอกเช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความต้องการและความมุ่งหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ กฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ของภาครัฐและตัวอย่างของปัจจัยภายใน เช่น ความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหาร ความสลับซับซ้อนของการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงานขนาดของหน่วยงาน โดยหน่วยงานใหญ่ย่อมมีโอกาสผิดพลาดสูงกว่าหน่วยงานเล็ก

- ปัจจัยเสี่ยงระดับกิจกรรมเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดในหน่วยงานสาขา แผนงาน โครงการ และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น การจัดการการตลาด เป็นต้น

หลังจากนั้นผู้บริหารควรกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยง และตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมควบคุมภายในที่จำเป็นเพื่อลดหรือบรรเทาความเสี่ยงเหล่านั้นและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงาน รายงานทางการเงินและการดำเนินงานเป็นที่น่าเชื่อถือ และการปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ ผู้บริหารระดับส่วนงาน หรือผู้ประเมินควรจะต้องเน้นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ในการกำหนดวัตถุประสงค์การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในช่วงของการเปลี่ยนแปลงและบางเรื่องมีลักษณะเป็นนามธรรมซึ่งต้องใช้ดุลยพินิจ แต่เรื่องเหล่านี้มีความสำคัญในการใช้ประเมินความเสี่ยงว่าเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนั้น COSO ได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไว้พอสรุปได้ดังนี้

- ๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึงการเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การกระทำงานที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงโดยการไม่กระทำ หรือจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

๒) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้งสองด้านพร้อมกันการลดความเสี่ยงที่สำคัญคือ การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสม ทันทกาลมากขึ้นรวมถึงการกำหนดแผนสำรองในกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน

๓) การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือการลดความเสียหาย โดยการแบ่ง การโอนการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง เช่น การจัดประกันภัย

๔) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึงการไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสียหายที่มีสาระสำคัญน้อย ความเสี่ยงที่จะเกิดน้อย หรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผลที่ได้รับ

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หมายถึง การกระทำที่สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และคำสั่งต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดซึ่งจะต้องเป็นการกระทำที่ถูกต้องและในเวลาที่เหมาะสม จะเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด กิจกรรมการควบคุมภายในสามารถแบ่งออกตามประเภทของการควบคุมได้ดังต่อไปนี้

๔. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)

การสื่อสารและสารสนเทศนี้ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการควบคุมภายในยุคปัจจุบัน ซึ่งนับได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร และถ้าข้อมูลข่าวสารมีความทันสมัยก็จะทำให้องค์กรรับรู้ข้อมูลได้ทันทั่วทั้งมีความได้เปรียบทางด้านธุรกิจ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการบริหารองค์กรได้ดีอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งไม่แพ้กัน ดังนั้น ควรให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้เข้าถึงหรือรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องผ่านเครื่องมือต่างๆ โดยสามารถแบ่งได้ ดังนี้

ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับโดยผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาสั่งการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานมักใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องชี้นำทิศทางการปฏิบัติหน้าที่ ข้อมูลสารสนเทศที่ดีที่ควรจัดให้มีในทุกๆ องค์กรควรมีลักษณะดังนี้คือ

๑) ความเหมาะสมกับการใช้ หมายถึง สารสนเทศมีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้ใช้

๒) ความถูกต้องสมบูรณ์ หมายถึง สารสนเทศที่สามารถสะท้อนผลตามความจำเป็นและให้ข้อมูลที่ เป็นจริงและมีรายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วน

๓) ความเป็นปัจจุบัน หมายถึง การให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุดที่เป็นปัจจุบันสามารถใช้เป็นข้อมูลที่ เชื่อถือได้สำหรับประกอบการตัดสินใจได้ทันเวลา

๔) สะดวกในการเข้าถึง หมายถึง ความง่ายสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และมีระบบรักษาความปลอดภัย ป้องกันผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีความสำคัญหรือ

ข้อมูลที่เป็นความลับได้ในการจัดให้มีสารสนเทศที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบงานที่ดี และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบงานที่ดี เพื่อให้มีการปฏิบัติตามระบบงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การจัดระบบการสื่อสารให้ข้อมูลส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับและระบบการสื่อสารที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วยทั้งระบบการสื่อสารกันภายในองค์กรหรือการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเดียวกันซึ่งควรจัดให้เป็นรูปแบบการสื่อสารสองทาง และอีกระบบคือการสื่อสารภายนอกซึ่งเป็นการสื่อสารกับลูกค้าหรือบุคคลอื่นๆ นอกองค์กร

๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การควบคุมภายในขององค์กรจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตามและประเมินผล เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า มาตรการและระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

- การติดตามผลระหว่างการดำเนินงาน (On Going Monitoring) หมายถึง การสังเกต การติดตามระบบรายงานความคืบหน้าของงาน รวมทั้งการสอบทานหรือการยืนยันผลงานระหว่างการปฏิบัติงาน

- การประเมินผลอิสระ (Independent Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่แล้วแต่จะกำหนด หรือการประเมินอิสระอาจ หมายถึง การประเมินโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การประเมินจากผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

- การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) เป็นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ งานผู้มีความรู้ด้านการควบคุม และผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมและประเมินผลร่วมกัน ในด้านที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานนั้น

การรายงานผลการประเมินและการสั่งการแก้ไข ต้องจัดทำรายงานผลการประเมินที่สำคัญเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ เช่น การจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะๆ
ที่มา : กรอบการควบคุมภายใน ตามหลัก COSO จากเว็บไซต์ <https://reg7.pwa.co.th/kmr7/?p=378>

๓. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือแรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือโอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่างๆ คุณภาพการควบคุมกำกับควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือ การหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)

๔. ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๕.๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตาม พรบ. อำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘

๕.๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๕.๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

๕. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๙ ขั้นตอน

๑. การระบุความเสี่ยง
๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
๓. เมทริกส์ระดับความเสี่ยง
๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง
๕. แผนบริหารความเสี่ยง
๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
๗. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
๘. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์โดยเริ่มจากการระบุความเสี่ยงจากการบวต่าง ๆ อธิบายรูปแบบพฤติกรรม เหตุการณ์ ความเสี่ยงต่อการทุจริต การวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ กับระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และการกำหนดมาตรการ/กิจกรรม/แนวทาง ในการป้องกันความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายน้ำที่มีประสิทธิภาพ

๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identificatuon)

การระบุความเสี่ยง (Identify Risk) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึง

๑. สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานภายใน จะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ เช่น นโยบาย กฎหมาย การเปลี่ยนแปลงโลกาภิวัตน์
๒. สภาพแวดล้อมภายใน การบริหารจัดการภายในองค์กร การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ โครงสร้างของส่วนงานหรือหน่วยงานภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงาน อาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

๑. การระบุความเสี่ยง โดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
๒. การระบุความเสี่ยง โดยการใช้ Checklist
๓. การระบุความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม
๔. การระบุความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

๒. ประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของส่วนงานหรือหน่วยงานภายในส่วนงาน

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

เกณฑ์ในการประเมิน ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปี ต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง /และขั้นตอนหลักของกระบวนการ และมีความเสี่ยงในการทุจริตสูงมาก
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ/และขั้นตอนหลักของกระบวนการ และมีความเสี่ยงในการทุจริตสูง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง/และขั้นตอนหลักของกระบวนการ และมีความเสี่ยงในการทุจริตระดับปานกลาง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่นานๆ ครั้ง/และขั้นตอนหลักของกระบวนการ และมีความเสี่ยงในการทุจริตในระดับน้อย
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังเกิดในกรณียกเว้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	> ๒.๕ ล้านบาท - ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	>๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ ล้านบาท
๒	น้อย	>๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงคุณภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงสูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันตม์มีการบาดเจ็บถึงชีวิต มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/หน่วยงานกำกับดูแล/พันธมิตร/เครือข่าย/ ในระดับที่รุนแรงสูง
๔	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/หน่วยงานกำกับดูแล/พันธมิตร/เครือข่าย/ ในระดับที่รุนแรง
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงานมีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/หน่วยงานกำกับดูแล/พันธมิตร/เครือข่าย/ ในระดับปานกลาง
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควรมีการบาดเจ็บรุนแรงมีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/หน่วยงานกำกับดูแล/พันธมิตร/เครือข่าย/ ในระดับน้อย
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรงมีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/หน่วยงานกำกับดูแล/พันธมิตร/เครือข่าย/ ในระดับน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย

ระดับความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย ดังตารางแสดงระดับความเสี่ยงต่อไปนี้

ผลกระทบจากความเสียหาย	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					

1-2 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำ
7-12 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูง

3-6 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลาง
13-25 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ลดลง ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptation)
๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)
๓. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)
๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

แผนบริหารความเสี่ยง (Planning of Risk) หมายถึง แผนซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

การติดตามประเมินผล เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลหลังการดำเนินการตามแผน และทำการสอบถามดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนจัดการความเสี่ยงใดความปรับเปลี่ยน โดยอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม จัดทำ Check sheet และกำหนดความถี่เพื่อสอบถาม รายเดือน ทุก ๓ เดือน หรือทุกปี

การประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓

ประเด็นความเสี่ยง	รายละเอียด	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนรวม	มาตรการป้องกัน
การจัดซื้อจัดจ้าง	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามกระบวนการตามกฎหมาย	๒	๒	๔	<ul style="list-style-type: none"> - ให้เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานร่วมตรวจสอบการบวนการทำงานต่างๆ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้น - รายงานผลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้ผู้บริหารรับทราบ
การจัดโครงการ/กิจกรรม	การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	๒	๒	๔	<ul style="list-style-type: none"> - มีการติดตาม/ควบคุม/กำกับผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ - รายงานผู้บริหารเพื่อรับทราบปัญหาอุปสรรค
การนำทรัพย์สินของราชการมาใช้ในเรื่องประโยชน์ส่วนตัว	เอาทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว เช่น อุปกรณ์สำนักงาน/เครื่องมือ ต่างๆ	๕	๑	๕	<ul style="list-style-type: none"> - แต่งตั้งคณะทำงาน กำกับติดตาม ตรวจสอบ ทรัพย์สินทางราชการ - รายงานวัสดุ/ทรัพย์สินของทางราชการที่อยู่ในครอบครอง (ทั้งเป็นวัสดุสิ้นเปลืองและวัสดุคงทน

แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓

ประเด็นความเสี่ยง	รายละเอียด	มาตรการที่มีอยู่	มาตรการเพิ่มเติม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การจัดซื้อจัดจ้าง	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามกระบวนการตามกฎหมาย	- ให้เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานร่วมตรวจสอบการบวนการทำงานต่างๆ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้น - รายงานผลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้ผู้บริหารรับทราบ	-ขอคำแนะนำ/คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในระดับจังหวัด/ระดับกรมฯ -ส่งบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมอบรมเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	ต.ค. ๖๒ – ก.ย. ๖๓	กองคลัง นายกฯ
การจัดโครงการ/กิจกรรม	การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	- มีการติดตาม/ควบคุม/กำกับผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ - รายงานผู้บริหารเพื่อรับทราบ ปัญหาอุปสรรค	- ให้ผู้ส่วนได้ส่วนเสียภายใน/ภายนอก ร่วมติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการ	ต.ค. ๖๒ – ก.ย. ๖๓	ทุกกอง/สำนัก นายกฯ
การนำทรัพย์สินของราชการมาใช้ในเรื่องประโยชน์ส่วนตัว	เอาทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว เช่น อุปกรณ์สำนักงาน/เครื่องมือต่างๆ	- แต่งตั้งคณะทำงานกำกับ ติดตาม ตรวจสอบทรัพย์สินทางราชการ - รายงานวัสดุ/ทรัพย์สินของทางราชการที่อยู่ในครอบครอง (ทั้งเป็นวัสดุสิ้นเปลืองและวัสดุคงทน		ต.ค. ๖๒ – ก.ย. ๖๓	ทุกกอง/สำนัก นายกฯ

โครงการ/กิจกรรม ในการจัดการความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓

ประเด็นความเสี่ยง	รายละเอียด	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การจัดซื้อจัดจ้าง	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามกระบวนการตามกฎหมาย	-ส่งบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมอบรมด้านการจัดซื้อจัดจ้าง -มีระบบการสอนงานพี่สอนน้อง (Coaching)	๓๐,๐๐๐	ต.ค. ๖๒ – ก.ย. ๖๓	กองคลัง
การจัดโครงการ/กิจกรรม	การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	-รายงานผลการดำเนินโครงการทุกครั้งหลังเสร็จสิ้นโครงการภายใน ๓๐ วัน	-	ต.ค. ๖๒ – ก.ย. ๖๓	ทุกกอง/สำนัก
การนำทรัพย์สินของราชการมาใช้ในเรื่องประโยชน์ส่วนตัว	เอาทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว เช่น อุปกรณ์สำนักงาน/เครื่องมือต่างๆ	-เผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ด้านการนำทรัพย์สินไปใช้ส่วนตัวหรือการทุจริตในรูปแบบต่าง ทางเว็บไซต์/หรือตามป้ายต่างๆ ในสำนักงาน	-	ต.ค. ๖๒ – ก.ย. ๖๓	ทุกกอง/สำนัก

บรรณานุกรม

- องค์การบริหารส่วนตำบลเสอเพลอ การประเมินความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๒
- มหาวิทยาลัยทักษิณ. ๒๕๕๕ คู่มือการบริหารความเสี่ยง
- จากเว็บไซต์ <https://reg๗.pwa.co.th/kmr๗/?p=๓๗๘> วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๒