คำนำ

การดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจในปัจจุบัน อยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ดังนั้นการจะทำให้สามารถบริหารจัดการดำเนินงานให้สอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จึงต้องมีการปรับแนวทางความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน การบริหารความเสี่ยง มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม การบริหารความเสี่ยงที่ดีจักต้องให้บุคคลากรในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกฝ่ายงาน ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ การบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โรงพิมพ์ตำรวจ จึงนำการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO–ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission Enterpris Risk Management) และหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2555 โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังมาใช้เป็นแนวทางและเพื่อให้เป็นไปตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) เรื่องการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deploy) ให้เป็นแนวทางเดียวกันทุกหน่วยงานและสอดคล้องกับการบริหาร ความเสี่ยงองค์กร คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง จึงได้จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงานนี้ขึ้นเพื่อให้ฝ่ายงานนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจต่อไป

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง

มีนาคม 2563

สารบัญ

	หน้า
ข้อมูลโรงพิมพ์ตำรวจ	1
โครงสร้างโรงพิมพ์ตำรวจ	2
วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก และ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	3
ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)	4
บทนำ	5
วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	6
ประเภทความเสี่ยงขององค์กร	7
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	13
องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	14
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	17
ขั้นตอนการดำเนินงาน	18
แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ รต. ดำเนินการตามหลัก COSO ERM	19
แนวทางการบริหารความเสี่ยง 8 องค์ประกอบ ดังนี้	
1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)	
3. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification)	
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)	
8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)	
ภาคผนวก 1	
แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง	37
ภาคผนวก 2	
ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Glossary)	44
ภาคผนวก 3	
SWOT Analysis และ SWOT Matrix	48
Strategy Map ของโรงพิมพ์ตำรวจ	
BSC / นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ/วิสัยทัศน์ /ยุทธศาสตร์	
ภาคผนวก 4	
ร่างบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ฯ	52

โรงพิมพ์ตำรวจ

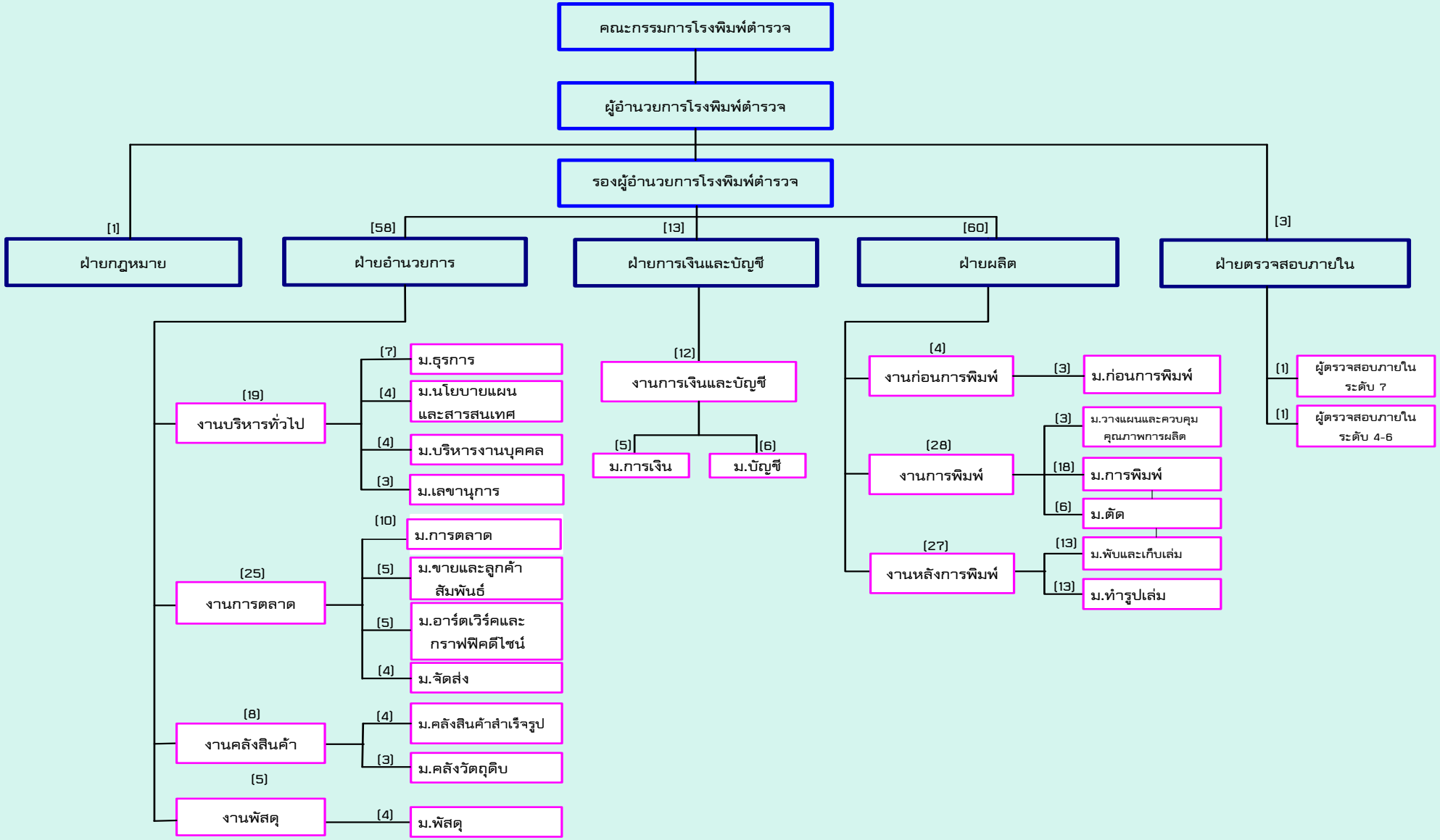
โครงสร้าง

วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ

คุณค่าหลัก และ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)

โครงสร้างโรงพิมพ์ตำรวจ [137 อัตรา]



วิสัยทัศน์ (Vision)

PERFORMANCE = เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัย ผลิตงานพิมพ์ได้มาตรฐานบริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

พันธกิจ (Mission)

- สนับสนุนและยกระดับการดำเนินงานด้านการพิมพ์เพื่อตอบสนองสำนักงานตำรวจแห่งชาติและกลุ่มลูกค้าราชการ, รัฐวิสาหกิจ
- พัฒนาด้านการตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- ลดต้นทุนขององค์กรในภาพรวม
- ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
- บริหารจัดการองค์กรด้านความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

คุณค่าหลัก และ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

1. รักษาฐานลูกค้ารายเดิม เพิ่มลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง
2. มีกระบวนการผลิตแบบเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Print on demand)
3. ควบคุมคุณภาพและลดต้นทุนในการผลิต
4. การบริหารสินค้าคงคลังที่สามารถตอบสนองงานขายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
5. แก้ไขกฎระเบียบให้มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
6. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบงานให้เกิดความเชื่อมโยงในภาคธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)

1. รักษาฐานลูกค้ารายเดิมและเพิ่มลูกค้ารายใหม่และลดต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภาคธุรกิจการพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

๕. บริหารจัดการองค์กรด้านความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กร จะต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กรดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

โรงพิมพ์ตำรวจ จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ที่มีความสอดคล้องกับกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management–Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรอื่นๆ ขององค์กรเพื่อกำหนด กลยุทธ์ และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้” ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของโรงพิมพ์ตำรวจ ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงมีความรู้ ความเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงพิมพ์ตำรวจ

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของโรงพิมพ์ตำรวจ

3. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับฝ่ายงานขององค์กร

นิยาม และคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การใช้คำที่เกี่ยวกับความเสี่ยงเป็นที่เข้าใจในแนวทางเดียวกันและใช้ร่วมกันทั้งองค์กร จึงกำหนดค่านิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงไว้ ดังนี้

1. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือ สาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

- **ปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก**

1) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ

2) ปัจจัยภายใน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์เจ้าหน้าที่ ระบบงาน ฯลฯ

3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กร

ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เป็นสำคัญ

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งการกำหนดระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากผลกระทบ (Impact/Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood/Frequency)

5. ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งค่าความเบี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

6. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ด้อยกว่าค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

7. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) หมายถึง ภาพ/แผนผังที่แสดงถึงความเสี่ยงขององค์กร โดย Risk Map จะต้องสามารถแสดงหรือวิเคราะห์ถึงผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

8. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หมายถึง ฝ่าย/ สำนักงาน/ศูนย์/กอง/บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงโดยเจ้าของ ความเสี่ยงจะระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงซึ่งอาจต้องประสานกับหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้อง กับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยงขององค์กร

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั้น จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

☑ **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)**

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ เช่น นโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดไม่มีการวาง career path ไว้รองรับการพัฒนาบุคลากรและงานวิจัยนำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ ความเสี่ยงเนื่องจากเศรษฐกิจ การเมือง การรักษาชื่อเสียงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด และสภาวะการแข่งขัน เป็นต้น

☑ **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** (Operational Risk : O)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบขององค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/กระบวนการ บุคลากร และ เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ เช่น ข้อเสนอโครงการไม่สมบูรณ์และไม่ชัดเจนงานวิจัยไม่เป็นไปตามข้อเสนอโครงการล่าช้านำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้และบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง หรือความเสี่ยงต่อการเกิดการสูญเสียในกระบวนการผลิตและจำหน่ายเป็นต้น

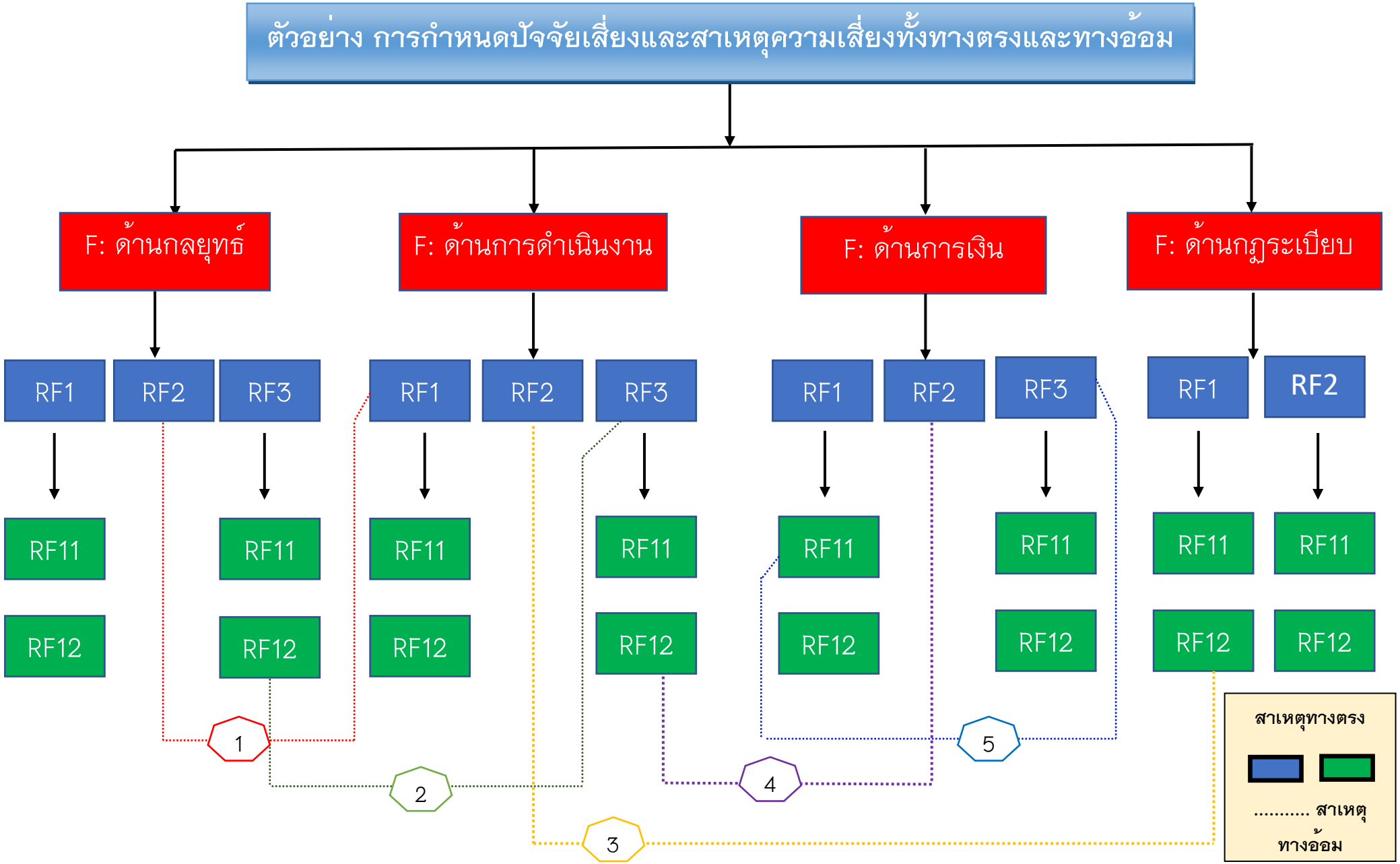
☑ **ความเสี่ยงด้านการเงิน** (Financial Risk : F)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติด้านการเงิน การลงทุนและระบบการบริหารการเงิน เช่น การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมตั้งงบประมาณผิดพลาดและใช้งบประมาณเกินความเสี่ยง

จากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่อง เป็นต้น

☑ **ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ** (Compliance Risk : C)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดของทางการเช่น พนักงานละเลยการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ ความเสี่ยงจากนโยบายของรัฐบาล ความเสี่ยงจากมติ ครม. เป็นต้น


ตัวอย่าง การกำหนดปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยงทั้งทางตรงและทางอ้อม
F: ด้านกลยุทธ์
F: ด้านการดำเนินงาน
F: ด้านการเงิน
F: ด้านกฎระเบียบ
RF1
RF2
RF3
RF1
RF2
RF3
RF1
RF2
RF3
RF1
RF2
RF11
RF12
RF11
RF12
RF11
RF12
RF11
RF12
RF11
RF12
RF11
RF12
RF11
RF12
1
2
3
4
5
สาเหตุทางตรง
..... สาเหตุทางอ้อม

ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

เมื่อมีการดำเนินงานตามแนวทางของการบริหารความเสี่ยงแล้ว ประโยชน์ที่องค์กรคาดหวังว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้ :

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการบริหารความเสี่ยงช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กรมีความสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้มากขึ้นและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับขององค์กรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสของการล้มเหลวหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน

3. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร/ปฏิบัติงานในองค์กร โดยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้ตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

4. ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบกับผลการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

5. ช่วยให้การจัดสรรและจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายที่โรงพิมพ์ตำรวจกำหนด

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจ สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายที่โรงพิมพ์ตำรวจกำหนดนโยบายนี้ มีผลบังคับใช้กับผู้บริหารและพนักงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง (Risk) ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. รักษาสมดุลระหว่างความเสี่ยง (Risk) กับผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุถึงเป้าหมายจากการดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. กลยุทธ์ในการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่โรงพิมพ์ตำรวจ/ระดับฝ่าย ยอมรับได้

3. กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุนของโรงพิมพ์ตำรวจ/ระดับฝ่าย โดยพิจารณาความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านกลยุทธ์, ด้านการเงิน, การปฏิบัติงานและการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งเป็นความเสี่ยงทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน

4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ / ระดับฝ่าย จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

- ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
- ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุนและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปด้วยกัน
- ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของโรงพิมพ์ตำรวจได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

5. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั้งสายงานโดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจ และสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

6. จัดให้มีการบริหารจัดการสารสนเทศที่ใช้ในการสื่อสารความเสี่ยงทั่วทั้งระดับฝ่าย

7. มีแผนการบริหารความเสี่ยงที่สามารถสร้างสรรค์มูลค่าให้กับโรงพิมพ์ตำรวจ/ระดับฝ่าย (Value Creation)

8. กำหนดกลไกการบริหารความเสี่ยงในการพัฒนาระดับฝ่าย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์และส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลให้เกิดการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

บทบาทและความรับผิดชอบ

1. ผู้อำนวยการเป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติในระดับฝ่าย

2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับฝ่าย เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในระดับฝ่าย ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจทราบหรือพิจารณาแล้วแต่กรณี

3. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้อำนวยการ

4. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่า นโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานต้องนำเสนอผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย

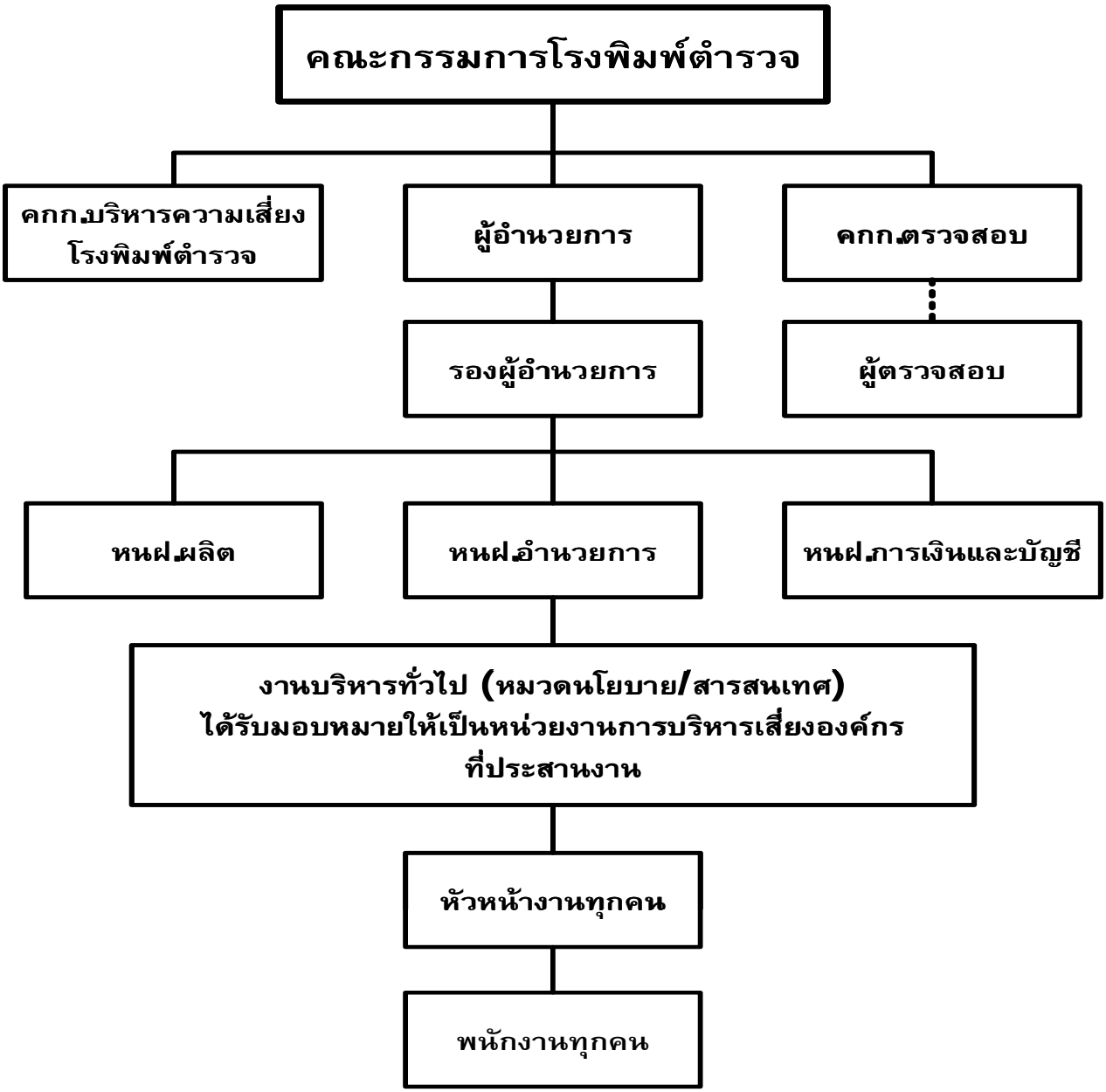
2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงพิมพ์ตำรวจ ต้องทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของระดับฝ่าย

ทั้งนี้ นโนบายมีผลบังคับใช้กับผู้บริหารและพนักงานทุกคนในระดับฝ่าย นับแต่นี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2562

(นายทวีวัฒน์ ขวัญเมือง)
ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

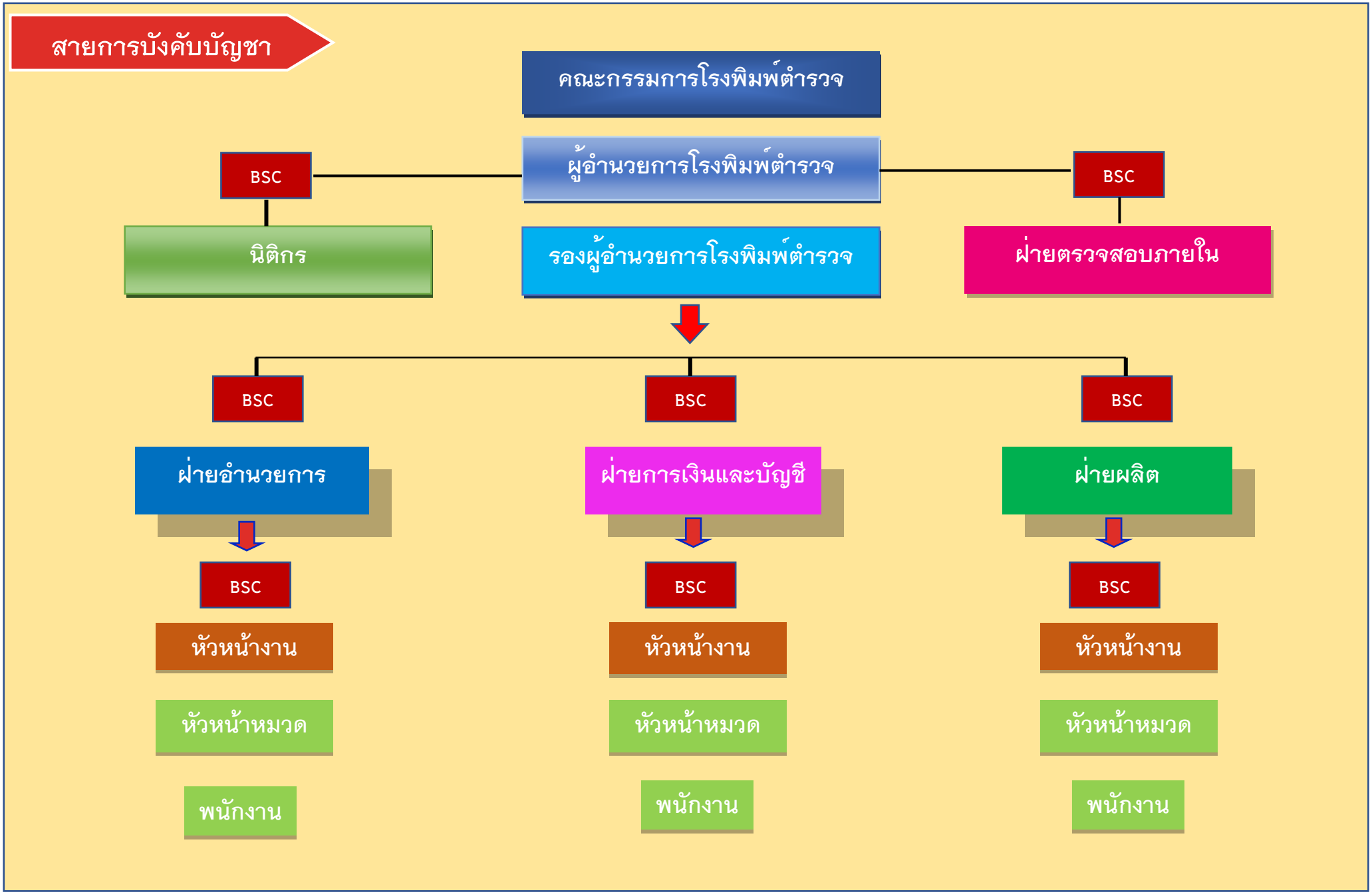
การบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย/งาน

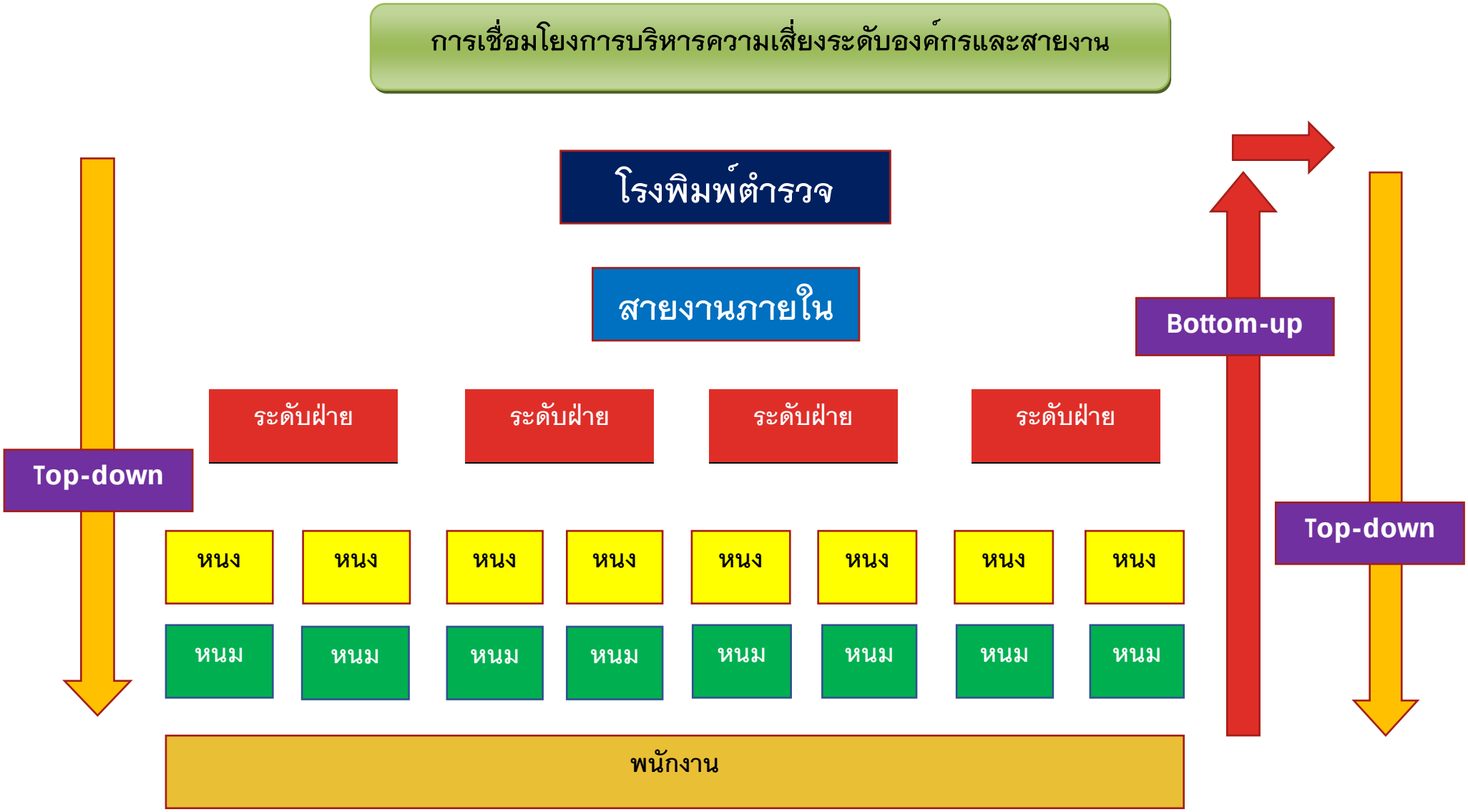
เป็นการบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย/งาน โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน/หัวหน้าหมวด หรือเป็นความเสี่ยงที่ไม่เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ หรือสามารถควบคุมได้โดยกระบวนการควบคุมภายใน เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ จะต้องจัดให้มีกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น เช่น กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้ขายการจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย สถิติราคา การแบ่งแยกหน้าที่ตามหลักการควบคุมภายในที่ดี การหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดซื้อ เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

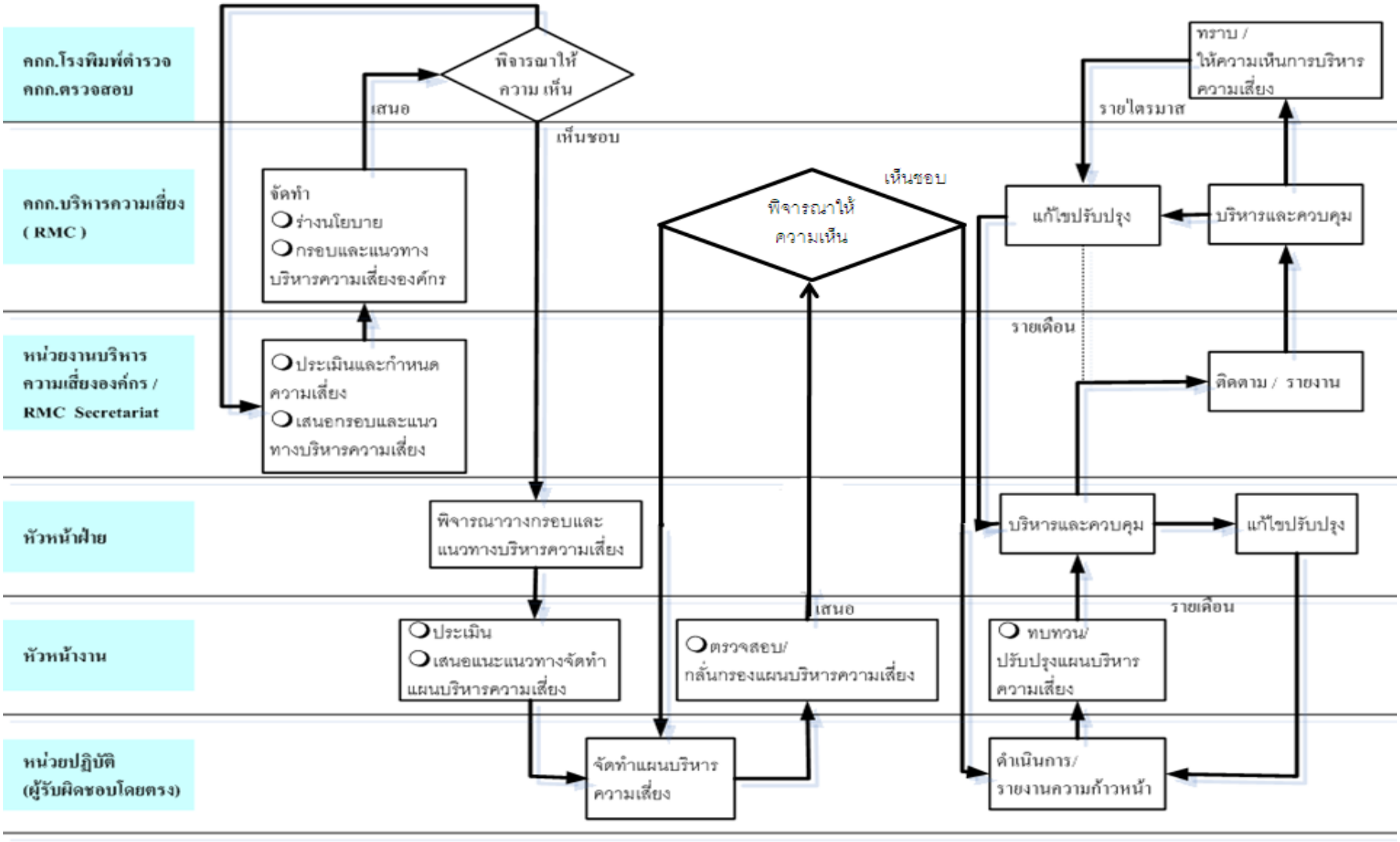
เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

****


สายการบังคับบัญชา
คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ
ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ
BSC
นิติกร
BSC
ฝ่ายตรวจสอบภายใน
รองผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ
BSC
ฝ่ายอำนวยการ
BSC
หัวหน้างาน
หัวหน้าหมวด
พนักงาน
BSC
ฝ่ายการเงินและบัญชี
BSC
หัวหน้างาน
หัวหน้าหมวด
พนักงาน
BSC
ฝ่ายผลิต
BSC
หัวหน้างาน
หัวหน้าหมวด
พนักงาน


การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและสายงาน
โรงพิมพ์ตำรวจ
สายงานภายใน
Bottom-up
Top-down
ระดับฝ่าย
ระดับฝ่าย
ระดับฝ่าย
ระดับฝ่าย
Top-down
หนง
หนง
หนง
หนง
หนง
หนง
หนง
หนง
หนม
หนม
หนม
หนม
หนม
หนม
หนม
หนม
พนักงาน

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง



ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 1

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงพิมพ์ตำรวจ และผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณาปัจจัยเสี่ยง โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและ Risk Owner ร่วมกันวิเคราะห์ รวบรวมและจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงระดับองค์กรถ่ายทอดสู่ระดับฝ่าย/งาน (Top-down)

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC)

คณะทำงาน

Risk Owner

ทำหน้าที่

-รวบรวมปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

-วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

-จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ

-ถ่ายทอดสู่ระดับฝ่าย/งาน

ขั้นตอนที่ 2

2.1 ฝ่ายงาน นำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรในส่วนที่ฝ่าย/งานเกี่ยวข้อง (Top-down) จากขั้นตอนที่ 1 ไปดำเนินการ

2.2 ฝ่ายงาน พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของฝ่าย/งานโดยการระบุและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย/งานที่โรงพิมพ์ตำรวจ กำหนด

2.3 หากปัจจัยเสี่ยงใดของฝ่ายงานที่วิเคราะห์แล้วมีระดับความรุนแรงสูงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรให้ฝ่าย/งานนำเสนอปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามลำดับขั้นตอน

ฝ่าย/งาน

ยอดขาย | ต้นทุน | ลูกค้า | วัตถุดิบ

นำไปพิจารณาปัจจัยเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายของฝ่ายงาน / องค์กร

ยอดขาย มีระดับความเสี่ยงรุนแรงสูง → นำเสนอ → RMC

ขั้นตอนที่ 3

จากขั้นตอนที่ 2.3 เมื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้ความเห็นชอบปัจจัยเสี่ยงที่ฝ่าย/งานนำเสนอเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว จะปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและถ่ายทอดให้ฝ่าย/งานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการต่อไป (Top-down)

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC)

ให้ความเห็นชอบปัจจัยเสี่ยงที่ฝ่าย/งานนำเสนอเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จะปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและถ่ายทอดให้ฝ่าย/งานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการต่อไป

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงพิมพ์ตำรวจ ดำเนินการตามหลัก COSO ERM 2018

<u>การดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2</u>

1. Governance & Culture

1. บทบาทหน้าที่คณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในการกำหนดนโยบาย GRC โครงสร้าง บทบาทหน้าที่ การกำหนด RA ระดับองค5กร จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Culture) รวมถึงการกำหนดแรงจูงใจสำหรับการบริหารความเสี่ยง

2. Strategy & Objectives Setting

2. การวิเคราะห์ และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ5การบริหารความเสี่ยง กับนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ และแผนการลงทุน การกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance และการบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) – การสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

3. Performance

3. องค5ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วนตั้งแต่การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร การพิจารณาความเพียงพอของกิจกรรมควบคุม ประเมินระดับความเสี่ยงการจัดลำดับความสำคัญการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงโดยมีกระบวนการวิเคราะห์ Cost Benefit ที่ชัดเจนในแต่ละทางเลือก การจัดทำ Risk correlation map และ Portfolio view of risk

4. Review & Revision

4. การรายงานผล การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น

5. Information Communication & Reporting

5. การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค5กร การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งการประเมินเป็นรายครั้ง และประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง และทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่ดี

สรุปความเข้าใจโดยรวมของการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทาง COSO ERM 2018 แบบผสมผสานกับหลักการ / มาตรฐานอื่น ๆ เบื้องต้น

– สร้างความเข้าใจว่า ERM (Enterprise Risk Management) เป็นส่วนหนึ่งของ Governance และ Compliance และควรเข้าใจว่าหลักการสร้างคุณค่าเพิ่มนั้น หมายถึงการบูรณาการของ G + R + C หรือ GRC ที่มีทั้งเรื่อง Business และ IT

– สร้างความเข้าใจว่ากรอบการดำเนินการทางธุรกิจสำหรับการกำกับดูแลและการบริหารจัดการนั้น ควรเข้าใจการกำกับและการบริหาร IT ระดับองค์กรเสมอ

– เพื่อให้คณะกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งบุคลากรขององค์กร ได้ตระหนักและเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนงานขององค์กรเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป็นไปตามแผนการดำเนินงานและแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง (ไม่ว่าจะอธิบายในมิติใด หากไม่เข้าใจหรือไม่คำนึงถึง 2 ประเด็นข้างต้นอย่างแท้จริง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ GRC จะได้ผลลัพธ์อย่างจำกัด จนถึงระดับที่ไม่อาจสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มและเติบโตอย่างยั่งยืนได้)

– เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเป็นวัตนธรรมขององค์กร เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

– เพื่อให้มีกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เข้าใจทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีมาตรฐานและการจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อเป้าหมายหลักขององค์กรและป้องกันความเสี่ยงในระยะยาว ที่จะมีผลกระทบต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนและประสิทธิภาพขององค์กร

ความเข้าใจในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การกำกับและการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ตามที่กล่าวข้างต้นนั้น เท่าที่ผู้เขียนได้ประสบพบมาปรากฏว่า การกำหนดแนวทางเรื่องกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มีความเข้าใจแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมีผลทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งถูกหยิบยกขึ้นไปสู่ระดับความรับผิดชอบของคณะกรรมการควบคู่กับการสร้างดุลยภาพสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน โครงการต่างๆ ซึ่งในที่สุดแล้วคณะกรรมการจะต้องประเมินผล และรับผิดชอบในเรื่องที่กล่าวนั้น ยังไม่มีการถ่ายทอดและทำความเข้าใจ รวมทั้งการออกนโยบายการควบคุมการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ การรายงาน การติดตามผลอย่างมีนัยสำคัญ

COSO ERM

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

ฝ่ายงาน ควรกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่สนับสนุนต่อการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องมีวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนรวมทั้งมีการสื่อสารให้พนักงานในฝ่ายงานทราบ และมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1.1 มีการจัดทำและประกาศใช้นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงานที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและดำเนินการทบทวน/ปรับปรุงหากพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานของฝ่ายงาน

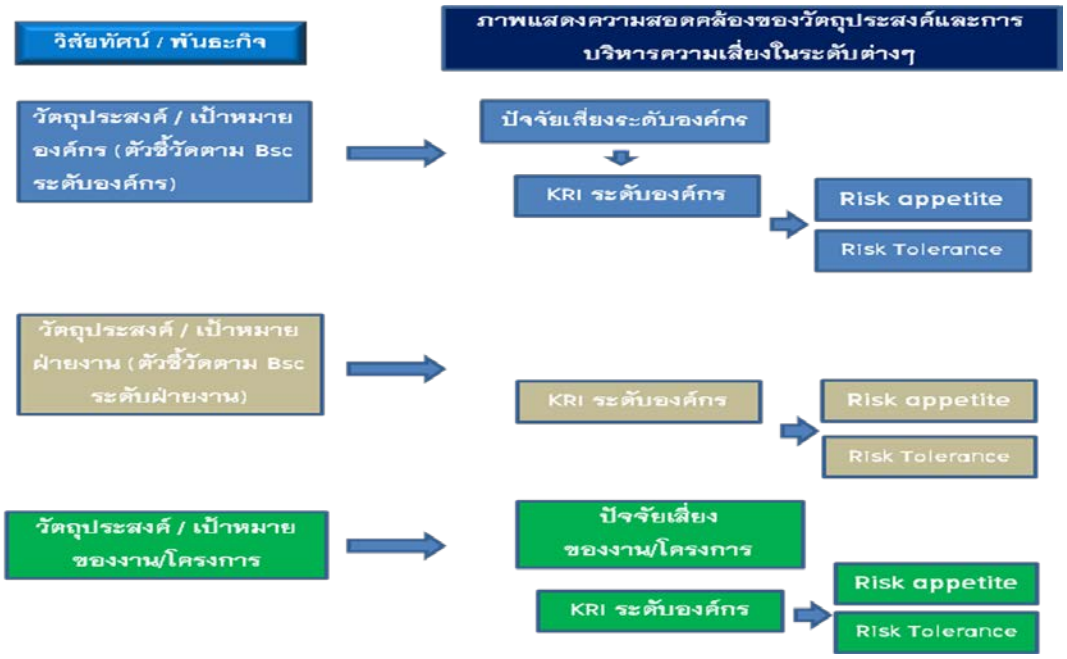
1.2 มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของฝ่ายงาน และดำเนินการทบทวน / ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เช่น โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยน, มีการโยกย้ายตำแหน่ง เป็นต้น

1.3 ผู้บริหารและพนักงานในฝ่ายงานควรให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายงาน เช่น มีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะอนุกรรมการฯ/คณะทำงานของฝ่ายงานและผู้เกี่ยวข้อง ในการแสดงความเห็นเพื่อร่วมประเมินความเสี่ยงของฝ่ายงาน และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงานไม่บรรลุผลสำเร็จได้ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากผลของการบริหารความเสี่ยงนั้น จะทำให้การดำเนินงานของฝ่ายงานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล

ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของฝ่ายงานรวมทั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะต้องมีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ หรือ **เป้าหมายขององค์กร**



3. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification)

การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบเชิงลบต่อเป้าหมาย ของฝ่ายงานโดยให้พิจารณาจากปัจจัยนำเข้า ดังนี้

3.1 ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงของฝ่ายงาน

3.2 ปัจจัยเสี่ยงเดิม ที่ฝ่ายงานได้จัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน

3.3 งานที่ประเมินการควบคุมภายใน CSA แล้วไม่เพียงพอ (ปค.4)

3.4 อื่นๆ (ถ้ามี) เช่น นโยบายผู้บริหาร แผนปฏิบัติ การปรับปรุงแผนงานต่างๆ นโยบายเร่งด่วน สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น

3.5 แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ที่ฝ่ายงานเกี่ยวข้องรับผิดชอบ

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

4.1 ประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

ให้ฝ่ายงานประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้ทั้งหมดจากข้อที่ 3 โดยใช้ แบบฟอร์มการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของฝ่ายงาน

แบบฟอร์มการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

ปัจจัยนำเข้า (A)	ตัววัด / หัวข้อ (B)	ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/O/F/C (C)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			
			ผลการดาเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (D)	กระบวน การควบคุม (E)	การติดตาม (F)	สรุปการประเมิน เพียงพอ (✓) / ไม่เพียงพอ (×) (G)
1. ตัวชี้วัดตามบันทึก ข้อตกลงของฝ่ายงาน	1.1					
	1.2					
	1.3					
2. ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่สายงานได้จัดทำเป็นแผน บริหารความเสี่ยงระดับ ฝ่ายงาน	2.1					
	2.2					
	2.3					
3. งานที่ประเมินการ ควบคุมภายใน CSA แล้วไม่เพียงพอ (ปค.4)	3.1					
	3.2					
	3.3					
4. อื่น ๆ (ถ้ามี	4.1					
	4.2					
	4.3					
5. แผนบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กรที่ฝ่ายงาน เกี่ยวข้องรับผิดชอบ						

<u>โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้</u>

(1) นำปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้จากการพิจารณาปัจจัยนำเข้าตามช่อง (A) กรอกข้อมูลลงในช่อง (B) ตามแบบฟอร์มการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของฝ่ายงาน

(2) ให้ระบุประเภทปัจจัยเสี่ยงในช่อง € ว่าปัจจัยเสี่ยงที่ระบุทั้งหมดเป็นประเภท S, O, F, C (ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยง 1 ตัวสามารถระบุประเภทของปัจจัยเสี่ยงได้มากกว่า 1 ประเภท) โดยมีแนวทางการพิจารณาดังนี้

S : Strategic Risk ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือการกำหนดกิจกรรมไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินการของฝ่ายงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

O : Operational Risk ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่างๆ เช่น ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การก่อการร้าย การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น

F : Financial Risk ความเสี่ยงทางการเงิน คือ ความเสี่ยงที่มีผลต่อรายได้ / กำไรขององค์กรในด้านงบประมาณ, หนี้สินอาจเกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามแผน การขาดสภาพคล่องขององค์กรหรือความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและวัตถุดิบ

C : Compliance Risk ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ / ข้อบังคับ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น เช่น การทุจริต การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ เป็นต้น

(3) ประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่โดยการให้คะแนน 1 –3 คะแนน ใน 3 มิติ ดังนี้

- ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ช่อง (D)
- กระบวนการควบคุม / กิจกรรมควบคุม ช่อง €
- การติดตาม ช่อง (F)

ทั้งนี้การให้คะแนนแต่ละมิติให้พิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

คะแนน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย (D)	**กระบวนการควบคุม** (E)	**การติดตาม** (F)
1	ผลการดำเนินงาน ไม่เป็นตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม / รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม / รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงาน ดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

*** หมายเหตุ หากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้ฝ่ายงานคาดการณ์ผลการดำเนินงานของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ**

สำหรับแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ที่ฝ่ายงานเกี่ยวข้องและรับผิดชอบ ฝ่าย/งานไม่ต้องนำมาประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ แต่ให้ฝ่ายงานนำแผนงาน/กิจกรรมดังกล่าวไปดำเนินการและรายงานผลการดำเนินงานให้โรงพิมพ์ตำรวจ ผ่านคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงานตามกำหนดเวลา

(4) สรุปผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ในช่อง (G) ดังนี้

(1) หากผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ในทุกมิติ มีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนขึ้นไปให้สรุปว่าประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่เพียงพอ (✓)

(2) หากผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ในมิติใดมิติหนึ่ง มีคะแนน 1 คะแนน ให้สรุปว่าประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ (×) และให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวไปประเมินระดับความรุนแรงในขั้นตอนที่ 4.2 ต่อไป

4.2 ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

นำปัจจัยเสี่ยงที่มีผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ในหัวข้อ 4.1 มาประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

(1) **การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง** (likelihood) คือการกำหนดเกณฑ์ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงโดยการพิจารณาจาก

- สถิติการเกิดเหตุการณ์ / ประวัติที่เคยเกิดในอดีต
- ผลจากการดำเนินการตามแผนหรือกิจกรรมการควบคุมในปัจจุบัน
- การคาดการณ์ล่วงหน้าของความถี่ที่จะเกิดขึ้น

ทั้งนี้การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ที่พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตหรือผลจากการดำเนินการตามแผนหรือกิจกรรมการควบคุมในปัจจุบัน ฝ่ายงานควรใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินสำหรับการประเมินโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงโดยการคาดการณ์ล่วงหน้าจะใช้ในกรณีที่ไม่เคยมีการรวบรวมข้อมูลหรือยังไม่เคยมีกรณีการเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ มาก่อน

ตัวอย่าง **การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง**

คะแนน	ความหมาย	มุมมองการพิจารณา		
		สถิติการเกิดเหตุการณ์ (ความถี่)	ผลจากการควบคุมในปัจจุบัน	การคาดการณ์ล่วงหน้า
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	5 ปี ต่อครั้ง	ดำเนินการตามแผน / กิจกรรมควบคุมได้ครบถ้วน 100 %	1 – 20 %
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ	4 ปี ต่อครั้ง	ดำเนินการตามแผน / กิจกรรมควบคุมได้ครบถ้วน 95 %	21 – 40 %
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	3 ปี ต่อครั้ง	ดำเนินการตามแผน / กิจกรรมควบคุมได้ครบถ้วน 90 %	41 – 60 %
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	2 ปี ต่อครั้ง	ดำเนินการตามแผน / กิจกรรมควบคุมได้ครบถ้วน 85 %	61 – 80 %
5	มีโอกาสเกิขึ้นสูงมาก	เกิดขึ้นทุกปี	ดำเนินการตามแผน / กิจกรรม	81 – 100 %

			ควบคุมได้ครบถ้วน 80 %	

(2) **การกำหนดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง** (Impact) คือ การกำหนดระดับผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยงโดยควรพิจารณาจากผลกระทบทั้งด้านการเงิน และไม่ใช่การเงิน ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับค่าเป้าหมายตาม BSC ของฝ่ายงานด้วย

ตัวอย่าง

การกำหนด (Impact) ผลกระทบทางด้านการเงิน (Finance)

	ผลกระทบ						
ระดับ	ความหมาย	EP ลดลง (ล้านบาท)	กำไรขั้นต้น ลดลง (ล้านบาท)	กำไรสุทธิ ลดลง (ล้านบาท)	รายได้จาก ลูกค้า รายสำคัญ ลดลง (ล้านบาท)	กาไรขั้นต้น/ หน่วย ลดลง (บาท/หน่วย	รายได้จาก ธุรกิจเสริม ลดลง (ล้านบาท)
1	ต่ำมาก	5	2	5	10	0.005	0.3
2	ต่ำ	8	3	8	12	0.009	0.5
3	ปานกลาง	10	5	12	15	0.0018	0.8
4	สูง	15	8	15	40	0.0028	1
5	สูงมาก	20	10	20	60	0.0046	1.5

ตัวอย่าง ผลกระทบไม่ใช่ด้านการเงิน (Non – Finance)

ผลกระทบ				
ระดับ	**ความหมาย**	**ผลการดำเนินงานตาม BSC ของฝ่ายงาน**	**ความปลอดภัย**	**ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ**
1	**ต่ำมาก**	ค่าเกณฑ์วัดความพึงพอใจของลูกค้า ระดับ 5	บาดเจ็บเล็กน้อย	85%
2	**ต่ำ**	ค่าเกณฑ์วัดความพึงพอใจของลูกค้า ระดับ 4	บาดเจ็บเมื่อได้รับการรักษา แล้วกลับบ้านได้	80%
3	**ปานกลาง**	ค่าเกณฑ์วัดความพึงพอใจของลูกค้า ระดับ 3	บาดเจ็บต้องนอนค้างที่ โรงพยาบาล	75%
4	**สูง**	ค่าเกณฑ์วัดความพึงพอใจของลูกค้า ระดับ 2	เข้าห้อง ICU	70%
5	**สูงมาก**	ค่าเกณฑ์วัดความพึงพอใจของลูกค้า ระดับ 1	เสียชีวิต	65%

(3) **<u>การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง</u>**

คือ การนำระดับโอกาสที่จะเกิด และระดับผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้จากการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ (1) และ (2) มาคำนวณตามสูตรดังนี้

ค่าระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Likelihood) (Impact) (Risk Score)	= ระดับโอกาสที่จะเกิด x ระดับผลกระทบ Risk Score = L * I

ผลกระทบ (I) / ความรุนแรง	โอกาสเกิด (L) / ความน่าจะเป็น					ความหมาย
สูงมาก (15-25)	5	10	15	20	25	ความเสี่ยงสูงมาก ยอมรับไม่ได้ เพราะมีผลกระทบต่อองค์กร ต้องกำหนดมาตรการบริหารจัดการและดำเนินการ อย่างเร่งด่วนเพื่อลดระดับความเสี่ยง
สูง (10-12)	4	8	12	16	20	ความเสี่ยงสูงยอมรับไม่ได้ เพราะมีผลกระทบต่อองค์กร ต้องกำหนดมาตรการบริหารจัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยง
ปานกลาง (5-9)	3	6	9	12	15	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีมาตรการดูแลแก้ไขป้องกัน เพื่อลดความสูญเสีย
ต่ำ (3-4)	2	4	6	8	10	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีผลกระทบต่อองค์กร ต่ำ
ต่ำมาก (1-2)	1	2	3	4	5	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีผลกระทบต่อองค์กร ต่ำมาก

(4) **<u>การจัดลำดับความเสี่ยง</u>**

คือ การนำค่าการคำนวณระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาระบุลงในตาราง Risk Profile

ตาราง Risk Profile					
สูงมาก (15–25)	5	10	15	20	25
สูง (10–12)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (5–9)	3	6	9	12	15
ต่ำ (3–4)	2	4	6	8	10
ต่ำมาก (1–2)	1	2	3	4	5

<u>ให้ฝ่ายงาน</u>

เรียงลำดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง เพื่อพิจารณาความสำคัญในการจัดทำแผนงาน เพื่อตอบสนองความเสี่ยงโดยปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง ปานกลาง ถึง รุนแรงมาก (Risk score ตั้งแต่ 10 คะแนน ขึ้นไป) ให้ฝ่ายงานนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน

<u>ตัวอย่าง</u> RF1 ระดับความรุนแรง 25 สูงมาก , RF2 ระดับความรุนแรง 15 สูงมาก , RF3 ระดับความรุนแรง 10 สูง * ต้องนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงลง ส่วน RF4 ระดับความรุนแรง 5 ปานกลาง ต้องมีการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นแต่ไม่ต้องมีการบริหารความเสี่ยง

5) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) , (ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และค่าดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)

คือ ระดับความเสี่ยงที่ฝ่าย/งาน สามารถยอมรับได้ในการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร / ฝ่ายงาน โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร / ฝ่ายงาน และควรมีความท้าทายแต่ทั้งนี้ต้องไม่ต่ำกว่าค่าตัวชี้วัดตาม BSC ที่องค์กร / ฝ่ายงาน กำหนดไว้ (ที่ค่าระดับ 5)

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละปัจจัย โดยต้องกำหนดให้ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร,ฝ่ายงาน ทั้งนี้ไม่ควรกำหนดค่าเบี่ยงเบนต่ำกว่าตัวชี้วัดตาม BSC ขององค์กร / ฝ่ายงานได้กำหนดไว้โดยค่า RT จะต้องไม่ต่ำกว่าตัวชี้วัดตาม BSC ขององค์กร / ฝ่ายงานที่ระดับ 3

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRIs)

คือ เครื่องมือที่ใช้วัดกิจกรรมที่อาจจะทำให้ องค์กรมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น โดยการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลของสถานะความเสี่ยง

** **สำหรับปัจจัยเสี่ยงใด มีประสิทธิผลการควบคุมเพียงพอหรือที่มีระดับความรุนแรงต่ำ แต่หากผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยเสี่ยงนั้น ฝ่ายงานต้องนำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมาจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง ด้วยเช่นกัน**

****

ตัวอย่าง

การกำหนด RA, RT และ KRI

ตัวชี้วัด	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
จำนวนข้อร้องเรียน	162	159	156	153	150

ปัจจัยเสี่ยง (FR)	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (RT)
การสูญเสียภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร	จำนวนข้อร้องเรียน	150 (ตัวชี้วัดตาม BSC ระดับ 5)	151 – 156 (ไม่เกินตัวชี้วัดตาม BSC ระดับ 3)

5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

<u>ฝ่ายงาน</u> จะต้องพิจารณาหามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีความเหมาะสม และคุ้มค่าที่สุด

โดยมีมาตรการตอบสนอง 4 มาตรการ ดังนี้

5.1 **การยอมรับความเสี่ยง** (Acceptance) คือ การยอมรับความเสี่ยงโดยไม่มีการดำเนินการใด ๆ เนื่องจากไม่คุ้มค่ากับการดำเนินการ

5.2 **การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง** (Reduction) คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5.3 **การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง** (Sharing) คือ การถ่ายโอน หรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อลด โอกาสเกิดความเสี่ยง หรือลดผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน, การใช้ผู้รับเหมาให้ดำเนินการ เป็นต้น

5.4 **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** (Avoidance) คือ การยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงการดำเนินการที่ก่อให้เกิดความเสี่ย

****ทั้งนี้ มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ฝ่ายงานเลือกใช้ ควรจะสามารถลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (โอกาสที่จะเกิด x ผลกระทบ) ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หรือช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)**

6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

<u>ฝ่ายงาน</u>

ควรกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ทัน หากมีแนวโน้มที่จะ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายโดยกิจกรรมที่ระบุในแผนงานนั้น ควรเป็นกิจกรรมที่นอกเหนือจากกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่เดิม ทั้งนี้รูปแบบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงานต้องมีเอกสารตามที่โรงพิมพ์ตำรวจกำหนด เช่น

- นโยบายการบริหารความเสี่ยงฝ่ายงาน
- หลักฐานการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน
- Risk Map
- การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ปัจจัยเสี่ยง
- แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง RM1 RM2 เป็นต้น ทั้งนี้ วิธีการปฏิบัติได้ระบุไว้ในภาคผนวก

7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information& Communication)

ฝ่ายงาน

ควรมีการสื่อสารและเผยแพร่เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้พนักงานในสังกัดทราบ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ดังนี้

- เผยแพร่นโยบายการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงาน, แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่ฝ่ายงานเกี่ยวข้อง, แผนบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงาน, ผลการดำเนินงาน ฯลฯ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Webpage, บันทึกเวียน เป็นต้น
- มีการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของฝ่ายงาน / คณะทำงานและผู้เกี่ยวข้อง
- เพื่อประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน
- เพื่อติดตาม และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคเพื่อนาไปสู่การปรับปรุง ให้การบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงานบรรลุผล

8 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

ฝ่ายงาน

- ต้องรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่ฝ่ายงานเกี่ยวข้อง และผลการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงานให้ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฝ่ายงาน ภายใน 10 วันหลังสิ้นไตรมาส
- จัดส่งคณะทำงาน โดยคณะทำงานจะสรุปผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อพิจารณาให้ความเห็น
- และนำผลการรายงานของฝ่ายงาน มาวิเคราะห์ และประมวลผลภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร

เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน

ปัจจัยเสี่ยง	KRI	RA	RT
1.มีคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของฝ่ายงาน และคณะทำงานชุดต่างๆ (0.5 คะแนน) 2. มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ฝ่ายงาน (0.5 คะแนน)	1. มีการทบทวนคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของฝ่ายงานและคณะทำงานชุดต่างๆ (0.5 คะแนน) 2. มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงาน (0.5 คะแนน)	การดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงครบถ้วน ดังนี้ 1. มีการรายงานการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ครบถ้วน (0.2 คะแนน) 2. มีการรายงานการประเมินความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม RM1 ครบถ้วน (0.2 คะแนน) 3. มีการรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม RM2 ครบถ้วน (0.2 คะแนน) 4. มีการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม RM3 และ RM4 ครบถ้วนทุกไตรมาส (0.2 คะแนน) 5. มีการรายงานการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง (0.2 คะแนน)	มีการดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงครบถ้วน สอดคล้องตามแนวทางฯ และทันเวลา ดังนี้ 1. มีการรายงานการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ มีความครบถ้วน สอดคล้องตามแนวทางฯ และทันเวลา (0.3 คะแนน) 2. มีการรายงานการประเมินความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม RM1 มีความครบถ้วน สอดคล้องตามแนวทางฯ และทันเวลา (0.3 คะแนน) 3. มีการรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม RM2 มีความครบถ้วน สอดคล้องตามแนวทางฯ และทันเวลา (0.3 คะแนน) 4. มีการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม RM3 และ RM4 มีความครบถ้วน สอดคล้องตามแนวทางฯ และทันเวลา ทุกไตรมาส (0.3 คะแนน) 5. ผลการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย (0.2 คะแนน) 6. มีการสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด 7. มีการประชุมคณะอนุกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง /ติดตามปัญหาอุปสรรคอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง (0.2 คะแนน) 8. เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงฝ่ายงานให้พนักงานได้รับทราบผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Web page, บันทึกแจ้งเวียน เป็นต้น ฯลฯ (0.2 คะแนน) 9. มีการจัดทำ Risk Map และแผนภาพแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงของฝ่ายงานเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร และหรือการบริหารความเสี่ยงองค์กร (0.2 คะแนน)

ภาคผนวก 1

แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง

เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน

RM 1-1

กลยุทธ์ : 1

ที่มาของความเสี่ยง : 2

ลำดับที่	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่เดิม	ความเสี่ยงที่เหลือจากกิจกรรมควบคุม		RISK Score	แผนบริหารความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ		
3	4	5	6	7			8

เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน

RM 1-2

ปัจจัยเสี่ยง (RF) : 1

แผนงานที่ : 2

ผู้รับผิดชอบแผน : 3

SCOR 4	Meaning 5	Detail 6	SCOR	Meaning 7	Detail 8
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก		1	มีผลกระทบต่ำมาก	
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ		2	มีผลกระทบต่ำ	
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง		3	มีผลกระทบปานกลาง	
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง		4	มีผลกระทบสูง	
5	มีโอกาสเกิดขึ้นมาก		5	มีผลกระทบสูงมาก	

1. ระบุหัวข้อปัจจัยเสี่ยง
2. ระบุแผนงาน ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ
3. ระบุผู้รับผิดชอบ ปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ
4. ระดับของค่าความเสี่ยง
5. ระดับ ของโอกาสเกิด มี 5 ระดับ
6. รายละเอียดของโอกาสเกิด แต่ละระดับ (ความถี่)
7. ระดับ ของผลกระทบ มี 5 ระดับ
8. รายละเอียดของผลกระทบ แต่ละระดับ (ความรุนแรง)
9. ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
10. ระดับค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้
11. ระดับค่าความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้

KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance
9	10	11

แบบฟอร์ม ตารางประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่จริงของความเสี่ยง

RM 2-1

1 ปัจจัยนำเข้า	2 ความเสี่ยง / หัวข้อ	3 ประเภทความเสี่ยง S / O / F / C	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่จริง			
			ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	สรุปผลการประเมิน เพียงพอ (✓) ไม่เพียงพอ (×)
			4	5	6	7

1. ระบุแหล่ง หรือที่มาของปัจจัยที่นำเข้าแต่ละปัจจัยเสี่ยง
2. ระบุความเสี่ยง / หัวข้อความเสี่ยง
3. ระบุประเภท ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง (ด้านไหน)
4. ระบุผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย ที่กำหนดไว้
5. ระบุ กระบวนการควบคุมที่มีอยู่
6. ระบุผลการติดตามความคืบหน้า
7. สรุปผลการประเมิน แต่ละปัจจัยเสี่ยง จากการควบคุมที่มีอยู่ มีความเพียงพอ หรือยังไม่เพียงพอ

แผนบริหารความเสี่ยงของระดับฝ่าย

RM 2-1

ความเสี่ยง : (ระบุหัวข้อความเสี่ยง)

แผนงานที่ : (ระบุแผนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง)

เจ้าของแผน : (ระบุหน่วยงาน / ผู้รับผิดชอบการจัดทำความเสี่ยง)

1.หลักการเหตุผล : (ระบุหลักการเหตุผลที่ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)

2. วัตถุประสงค์ : (ระบุวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง)

3. เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ : (ระบุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยงข้อง)

4. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ : (ระบุค่าความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้)

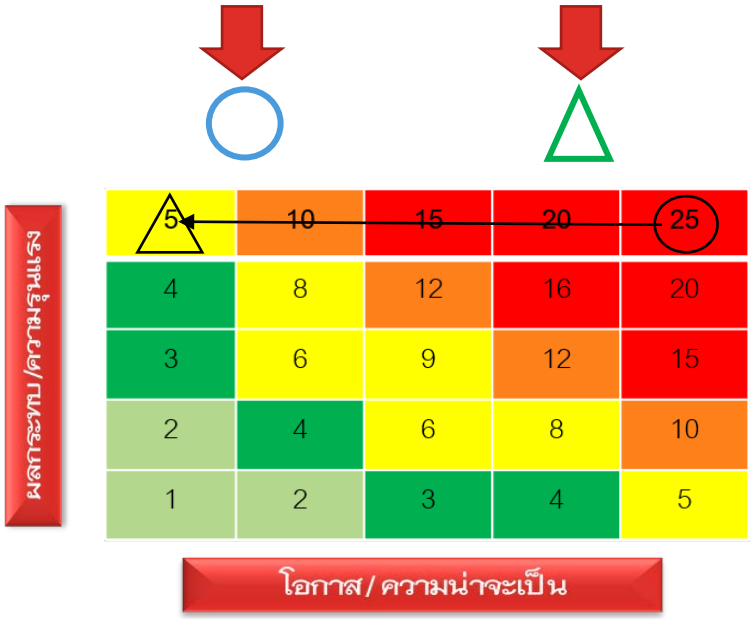
5. ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ : (ระบุค่าความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับให้เบี่ยงเบนได้)

6. ระยะเวลาดำเนินการ : (ระบุกรอบระยะเวลาในการดำเนินการ เริ่มต้น – สิ้นสุด)

7. ผู้รับผิดชอบ : (ระบุเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยง)

Risk ProFile /แฟ้มแสดงความเสี่ยงขององค์กร

ก่อนบริหารความเสี่ยง / หลังบริหารความเสี่ยง



แผนบริหารความเสี่ยงของระดับฝ่าย

RM 2

กิจกรรม / ขั้นตอน / ปริมาณ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
1	2	3	4
รวมค่าใช้จ่ายที่ใช้ในกิจกรรมบริหารความเสี่ยง..... บาท 5			

1. ระบุกิจกรรม / ขั้นตอน ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ
2. ระบุกรอบระยะเวลาในการดำเนินการ ระยะเวลาเริ่มต้น , ระยะเวลาสิ้นสุด
3. ระบุผู้รับผิดชอบ
4. ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงนี้
5. ระบุค่าใช้จ่ายในการจัดทำตามแผนบริหารความเสี่ยงนี้

แบบฟอร์ม สรุปผลการบริหารความเสี่ยง

RM 4

ความเสี่ยง : 1

แผนงานที่ : 2

ก่อนการบริหารความเสี่ยง ณ		
โอกาส	ผลกระทบ	RISK Score
3	4	5

KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance
6	7	8

หลังการบริหารความเสี่ยง เป้าหมายความสำเร็จ ณ.....			เกิดขึ้นจริง ณ..... (หลังบริหารความเสี่ยง)			เหตุผลที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย	ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่
โอกาส	ผลกระทบ	RISK Score	โอกาส	ผลกระทบ	RISK Score		
9	10	11	12	13	14	15	16

1. ระบุหัวข้อความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง
2. ระบุแผนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น
3. 3-5 ระบุค่าความถี่ของโอกาส ความรุนแรงของผลกระทบ และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น ก่อนการบริหารความเสี่ยงนั้น
4. 6 ระบุค่าดัชนีชี้วัดความเสี่ยงนั้น
5. 7 กำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้
6. 8 กำหนดค่าความเสี่ยงที่เบี่ยงเบน ที่องค์กรยอมรับได้

9-11 ระบุค่าความถี่ของโอกาส ความรุนแรงของผลกระทบ และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น หลังการบริหารฯ

12-14 ระบุระบุค่าความถี่ของโอกาส ความรุนแรงของผลกระทบ และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น ที่เกิดขึ้นจริง

15. ระบุเหตุผล ที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่บรรลุตามเป้าหมาย
16. ระบุความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ที่ต้องนำไปจัดทำแผนบริหารเพื่อลดความเสี่ยงต่อไป

ภาคผนวก 2
ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยง
(Risk Management Glossary)

ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Glossary)

ลำดับที่	คำศัพท์	ความหมาย
1	การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)	การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารและการจัดการองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโต และสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาว ให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมด ซึ่งรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดีประกอบด้วยระบบที่สำคัญ 3 ระบบ ได้แก่ – การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) – การควบคุมภายใน (Internal Control) – การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
2	การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลได้ว่าองค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และมีการปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี
3	การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)	กระบวนการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้อย่างเหมาะสม และช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้ใช้อำนาจในทางที่ผิด
4	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการบริหารหรือกระบวนการดำเนินงานที่สร้างขึ้น เพื่อใช้ในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง หรือลดระดับของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ
5	ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบด้านลบ สร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากรได้
6	ปัจจัยเสี่ยง Risk Factor)	ต้นเหตุหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งอาจเป็นปัจจัยจากภายในหรือภายนอก

ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Glossary)

ลำดับที่	คำศัพท์	ความหมาย
7	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)	ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้มาจากการนำโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน
8	การควบคุม (Control)	ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไก ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นในว่ากิจกรรมในการดำเนินการจะประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมเหล่านี้ได้แก่ การป้องกัน(prevention) การตรวจพ(detection) และการแก้ไข (correction)
9	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะกำหนดนั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
10	ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
11	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงก่อนมีการบริหารความเสี่ยง โดยปราศจากการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง
12	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือการควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่ปฏิบัติอยู่สามารถลดระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงคงเหลือ ซึ่งหากยังสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงคงเหลือนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
13	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	แผนผังที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการแบ่งเป็นหมวดหมู่ตามประเภทของความเสี่ยงตลอดจนแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกัน

ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Glossary)

ลำดับที่	คำศัพท์	ความหมาย
14	แผนภาพแสดงประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง(Risk Matrix)	แผนภาพแสดงให้เห็นถึงการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของความเสี่ยง และเป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับการจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงในภาพรวม
15	แผนภาพแสดงระดับของความเสี่ยง (Risk Profile)	แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง
16	COSO	คำย่อของ Committee of Sponsoring Organization of theTreadway Commission เป็นคณะทำงานประกอบด้วยผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ – American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) – American Accounting Association (AAA) – Financial Executives Institute (FEI) – Institute of Internal Auditors (IIA) – Institute of Management Accountants (IMA)

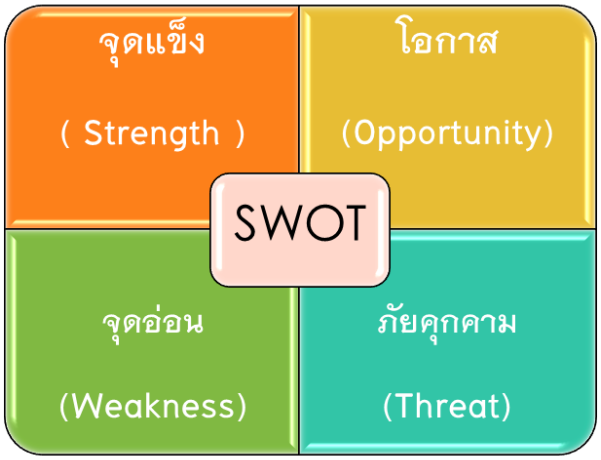
ภาคผนวก 3

SWOT Analysis และ SWOT Matrix

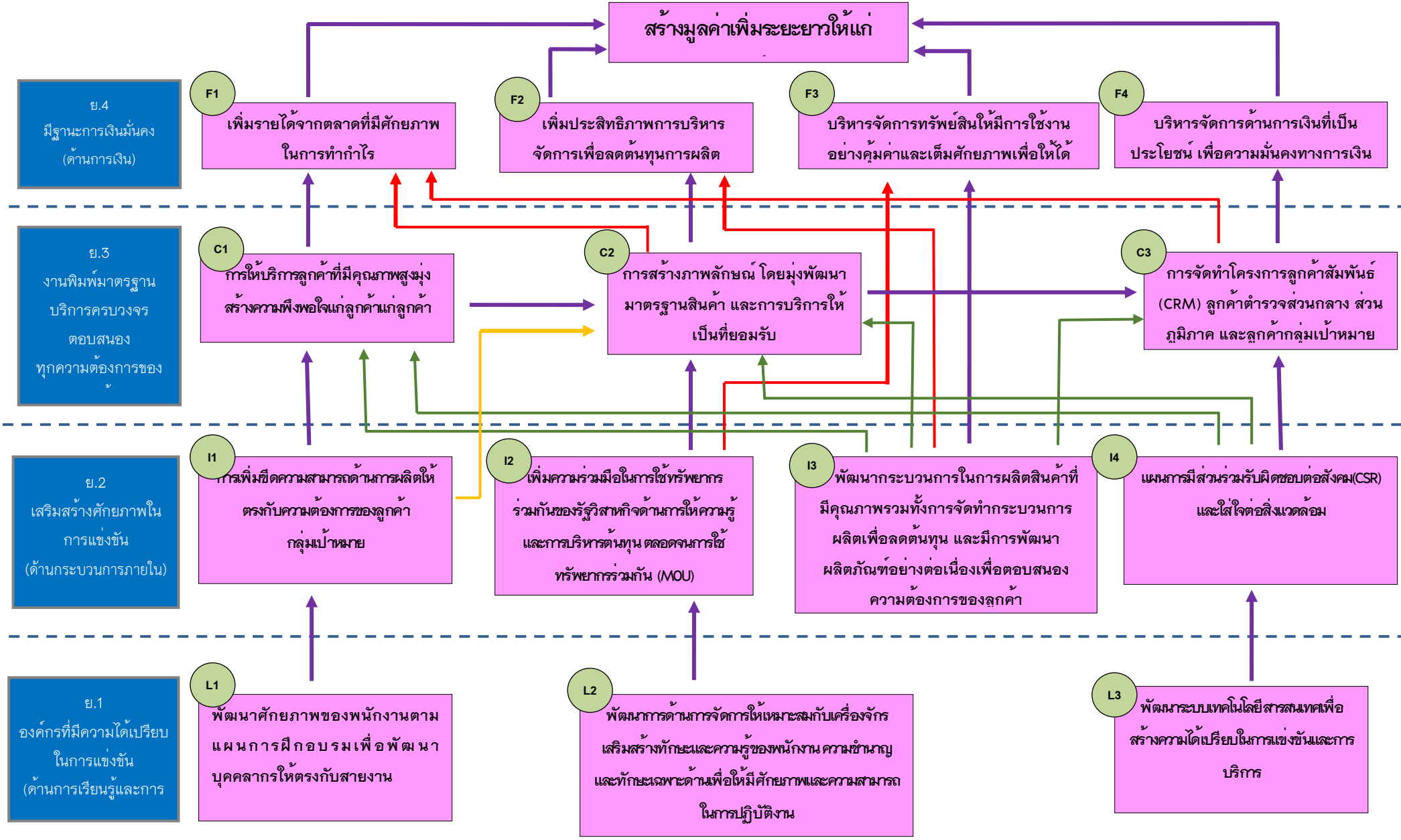
Strategy Map ของโรงพิมพ์ตำรวจ

BSC / นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ/วิสัยทัศน์ /ยุทธศาสตร์

SWOT Analysis และ SWOT Matrix



Strategy Map ของโรงพิมพ์ตำรวจ



BSC / นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ/วิสัยทัศน์ /ยุทธศาสตร์

BSC ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1. พัฒนาศักยภาพของพนักงานตามแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับสายงาน
2. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้านเพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1

องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

BSC ด้านการเงิน

1. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร
2. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนการผลิต
3. บริหารจัดการทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด (ROA)
4. บริหารจัดการด้านการเงินที่เป็นประโยชน์ เพื่อความมั่นคงทางการเงิน

นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ	1. เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล 2. เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 3. ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคลและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพรองรับการแข่งขัน
วิสัยทัศน์	เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัยผลิตงานพิมพ์ได้มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 2

เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4

มีฐานะการเงินมั่นคง

BSC ด้านกระบวนการภายใน

1. การเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
2. เพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจด้านการให้ความรู้และการบริหารต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (MOU)
3 พัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการจัดทำกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
4. แผนการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม(CSR) และใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 3

การบริการที่มีคุณภาพ

BSC ด้านลูกค้า

1. การให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพสูงมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าแก่ลูกค้า
2. การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ
3. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าตำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

ภาคผนวก ๔
บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานโรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปี ๒๕๖๓

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปีบัญชี 2563

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (%)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี ๒๕๖๓					การปรับค่าเกณฑ์วัด
			๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๑	๒	๓	๔	๕	
๑. การดำเนินการตามนโยบาย		๒๐											
๑.๑ การศึกษา วิจัย และพัฒนารูปแบบธุรกิจการพิมพ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเพื่อ สนับสนุนการทำงานของ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	ระดับ	๗	-	-	-	-	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+๑
๑.๒ ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ร้อยละ	๗	-	-	-	-	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+๑
๑.๓ การส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMIS-SOE	คะแนนที่ถูกหัก	๑	๐.๐๒๓๖	๐.๐๔๒๘	๐.๐๕๕๗	ไม่ถูกปรับลดคะแนน	N/A	๑.๐๐	๐.๗๕	๐.๕๐	๐.๒๕	ไม่ถูกปรับลดคะแนน	+/- ๐.๒๕
๑.๔ ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ● ร้อยละภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี	ร้อยละ	๒.๕	-	-	๑๐๐	-	N/A	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	-/+ ๕

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (%)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี ๒๕๖๓					การปรับค่าเกณฑ์วัด
			๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๑	๒	๓	๔	๕	
● ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ	๒.๕	-	-	๘๓.๑๙	-	N/A	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	-/+ ๕
๒. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ		**๔๕**											
●ตัวชี้วัดทางการเงิน													
๒.๑ กำไรสุทธิ	ล้านบาท	๑๗.๕	๓๓.๕๔	๒๖.๓๗	๔๖.๑๑	๔๓.๒๗	๕๑.๐๗	๔๖.๙๘	๔๙.๐๓	๕๑.๐๗	๕๓.๑๑	๕๖.๑๖	-/+๔%
๒.๒ ค่าใช้จ่ายบุคคลต่อรายได้จากการขายและการให้บริการ	ร้อยละ	๑๒.๕	-	-	-	-	N/A	๑๘.๒๗	๑๗.๕๘	๑๗.๖๑	๑๕.๘๖	๑๔.๑๐	+๐.๓๓/-๑.๗๖
●ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน													
๒.๓ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าราชการและรัฐวิสาหกิจ	ร้อยละ	๑๐	-	-	-	-	N/A	๘.๖๒	๙.๖๒	๑๐.๖๒	๑๑.๖๒	๑๒.๖๒	-/+๑
๒.๔ ระดับความพึงพอใจของลูกค้าของโรงพิมพ์ตำรวจ	ระดับ	๕	-	๓.๗๑	-	๓.๙๔	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+๑
๓. การบริหารจัดการองค์กร		**๓๕**											

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (%)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี ๒๕๖๓					การปรับค่าเกณฑ์วัด
			๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๑	๒	๓	๔	๕	
๓.๑ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ระดับ	๖	๓.๑๑๒๓	๒.๙๖๒๖	๒.๘๙๔๕	๒.๘๐๗๗	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+๑
๓.๒ การบริหารความเสี่ยง	ระดับ	๗	๒.๕๕๐๐	๒.๔๕๐๐	๑.๗๐๐๐	๑.๘๐๐๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+๑
๓.๓ การควบคุมภายใน	ระดับ	๔	๓.๑๖๐๐	๒.๘๖๕๐	๒.๘๖๕๐	๒.๘๙๕๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+๑
๓.๔ การตรวจสอบภายใน	ระดับ	๖	๓.๑๙๕๕	๒.๘๗๒๗	๓.๐๑๗๑	๓.๑๔๙๔	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+๑
๓.๕ การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล	ระดับ	๖	๒.๕๙๓๒	๒.๖๑๔๖	๒.๗๑๓๒	๒.๗๕๖๑	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+๑
๓.๖ การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับ	๖	๒.๙๖๒๓	๓.๐๔๔๑	๓.๑๔๒๗	๓.๑๙๙๓	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+๑